

Almaty Management
University
магистранттарының
Екінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

29 сәуір 2019 жыл

Graduate Colloquium



Proceedings
of the 2nd
Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

April 29, 2019

Almaty Management University
магистранттарының
Екінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

29 сәуір 2019 жыл

Proceedings
of the 2nd Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

April 29, 2019

Алматы, 2019

УДК 378
ББК 74.58
А39

Редакционная коллегия:

Председатель:

Гульмира Курганбаева – Ректор

Члены:

Кристиан Каль – Проректор по исследованиям и международному развитию, assoc. Prof. Dr. phil;

Айгерім Раимжанова – Директор Research and Development Department, PhD;

Ажар Сериккалиева – Исследователь AlmaU, PhD;

Алимиан Файзулаев – Исследователь AlmaU, PhD;

Айгерім Серікбекова – Главный специалист Research and Development Department, MSc;

A39 **Almaty Management University магистрантарының Екінші Коллоквиумының материалдар жинағы.** 29 сәуір 2019 жыл. – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2019. – 315 с.

ISBN 978-601-7053-72-7

Настоящий сборник включает работы магистрантов Алматы Менеджмент Университета. Все статьи прошли проверку системы StrikePlagiarism.com (с высокой уникальностью текста).

УДК 378
ББК 74.58

ISBN 978-601-7053-72-7

© Алматы Менеджмент Университет, 2019

Содержание

Повышение качества: организация здравоохранения с точки зрения менеджмента на примере США.....6	
<i>Ажетова Жанерке</i>	
Кредитный риск: содержание, оценка и методы управления 12	
<i>Айбасова Асель</i>	
Повышение операционной эффективности предприятий казахстанской нефтедобывающей отрасли в условиях снижения мировых цен на нефть 18	
<i>Айсин Руслан</i>	
Оптимизация логистических издержек в цепи поставок торгового предприятия.....23	
<i>Албаков Руслан</i>	
Особенности удержания персонала в сфере розничной торговли Казахстана 29	
<i>Амирова Гульмира</i>	
Организация групповой работы при решении проблем: анализ практики нашей команды.....34	
<i>Архаров Булат</i>	
Повышение конкурентоспособности торговой компании (на примере ТОО «Мунай Инвестмент Груп») 46	
<i>Атыхаев Динмухамед</i>	
Система коммерциализации технологий на современном этапе развития компании ТОО «ORION M2M» 50	
<i>Аутов Артем</i>	
Совершенствование деятельности по управлению проектами на примере АО KEGOC.....58	
<i>Ахметов Ербосын</i>	
Анализ системы управления кредитным портфелем коммерческого банка (на примере АО «Евразийский Банк»).....75	
<i>Галиев Рустам</i>	
Разработка стратегии развития дистрибьютора медицинских расходных материалов на примере малого бизнеса ТОО «Элефант-XXI» 83	
<i>Галимжанов Руслан</i>	
Методология выбора поставщика при реинжиниринге бизнес-процессов цепей поставок 91	
<i>Елтай Нурия, Краева Надежда, Фараджов Теймур</i>	
Управление рисками при оказании медицинской помощи 97	
<i>Ермекова Мерверт</i>	
Комплекс мероприятий и целевые индикаторы в разработке инвестиционных проектов 102	
<i>Жанатаров Дархан</i>	
Деятельность ресторана «Поэзия» на принципах маркетинга 111	
<i>Жансеитов Мухтар</i>	
Исследование потребительских предпочтений новых товаров на рынке медицинских изделий в Республике Казахстан 116	
<i>Кайыпов Ербол</i>	
Разработка сбалансированной системы показателей и стратегии их реализации в сети ресторанов (на примере ресторанной сети ASGroup) 122	
<i>Ким Эрик</i>	
Стратегия инновационного развития наркологии и психотерапии 130	
<i>Кожакметов Алишер</i>	
Стратегическая пирамида и виды стратегий организации 135	
<i>Крыскина Виктория</i>	

Стратегия развития образовательных услуг (на примере ТОО «Международный центр образования EDTECH»)	143
<i>Құрманғалиев Санжар</i>	
Стратегия развития бизнеса (на примере ТОО «Энергосистемы ЭЛТО»).....	149
<i>Ларионов Александр</i>	
Основные этапы формирования и внедрения логистической стратегии на предприятии.....	157
<i>Леонтьев Алексей, Фараджов Теймур</i>	
Внедрение инструментов лин-технологии и «пятиминутки».....	163
<i>Маметов Азиз, Газиз Жандос</i>	
Внедрение системы управления проектами на предприятии (на примере ТОО «КОМПАНИЯ “СТАЛЬ ТРЕЙД”»). Особенности управления проектами строительства и запуска производственных объектов.....	168
<i>Маусымбаева Назыгуль</i>	
Методологические и практические аспекты анализа и оценки эффективности управления предприятием сферы услуг	175
<i>Морозова Светлана</i>	
Повышение качества работы среднего медицинского персонала в АО «Национальный научный кардиохирургический центр»	182
<i>Надирбекова Гульнур</i>	
Сущность и необходимость реструктуризации бизнеса	193
<i>Нурбаев Нурболат</i>	
Маркетинговый аудит как метод оценки маркетинговой деятельности	198
<i>Орумбаев Ернар</i>	
Факторы, влияющие на эффективность внутрикорпоративной системы обучения персонала.....	205
<i>Пригоцкая Евгения</i>	
Теоретические основы применения сделок слияния/поглощения для реструктуризации компании.....	212
<i>Пришибский Виктор</i>	
Стратегический план развития компании (на примере ТОО KazMainService).....	218
<i>Разбеков Руслан</i>	
Операционные риски в финансово-банковской сфере и их влияние на деятельность банков второго уровня	224
<i>Разумова Вильдана</i>	
Особенности планирования стартового бизнеса в современных условиях	234
<i>Раисов Тимур</i>	
Размещение финансовых ресурсов казахстанскими банками	240
<i>Салахова Аделя</i>	
Некоторые аспекты разработки ключевых показателей эффективности (KPI) в системе сбалансированных показателей буровых компаний	246
<i>Сансызбаев Даир</i>	
К вопросу о совершенствовании системы управления рисками в казахстанских компаниях.....	253
<i>Смагулов Бауржан</i>	
Перспективы развития рынка услуг ЦОД и облачных сервисов Казахстана	261
<i>Толеулиев Сырым</i>	
Повышение эффективности управления производством (на примере филиала корпорации General Electric International Inc. в Республике Казахстан)	268
<i>Утельбаев Алмас</i>	

Методы и инструменты управления рисками банка.....	274
<i>Цой Жанна</i>	
Особенности маркетингового аудита	280
<i>Шакиров Александр</i>	
Value of Sourcing in Company's profitability growth	286
<i>Hulan Unenbat</i>	
Development of Competitive advantages in a Max Health care Saket city Hospital to increase the clientele	290
<i>Irfan Kar</i>	
B2B communication channels at the example of METRO Cash and Carry Kazakhstan	297
<i>Kulinich Victoria</i>	
Creation of innovative products in cultural environment, on the example of Almaty Symphony Orchestra	300
<i>Kunayev Eldar</i>	
The impact of digital transformation on modern business models	308
<i>Stetsura Bogdan</i>	

Повышение качества: организация здравоохранения с точки зрения менеджмента на примере США

Ажетова Жанерке

Алматы Менеджмент Университет
azhetova@mail.ru

Аннотация. В настоящее время в литературе по организации здравоохранения с точки зрения менеджмента имеется база фактических данных о процессе и результатах, но структуре уделяется значительно меньше внимания. Организационные характеристики и управленческие возможности, которые способствуют повышению качества медицинской помощи, все еще остаются недостаточно изученными. Однако недавние исследования продемонстрировали распространенные недостатки в качестве оказания медицинской помощи, и в настоящее время перед обществом стоит задача эффективной реализации программ повышения качества.

Цель исследования: рассмотреть взгляды, освещающиеся бизнес- и медицинской литературой, по каждому элементу организации оказания медицинской помощи, описать основные направления «дорожной карты» для будущих исследований по улучшению качества здравоохранения на примере США.

Задачи исследования: выделить ключевые элементы организации, которые обеспечивают оперативное определение структуры, и рассмотреть их с точки зрения управления: менеджмент организации (администрация), организационная и корпоративная культура, организационный дизайн, система мотивации, управление информацией и технологии.

Ключевые слова: оценка результатов и процессов здравоохранения, обеспечение качества здравоохранения, показатели качества.

Abstract. In the literature on the organization of health care from a management point of view there is a database of actual data on the process and results, but much less attention is paid to the structure. The organizational characteristics and managerial capabilities that contribute to improving the quality of medical care are still not well understood. Recent studies have demonstrated common shortcomings in the quality of medical care, and now society is faced with the task of effectively implementing quality improvement programs. This study examined the view of business and medical literature on each element of the organization, and in the context of this structure, the main directions of a roadmap for future research on improving the quality of health care are described. The study highlighted the key elements of the organization that provide the operational definition of the structure, and examined from a management point of view:

- management (administration) of the organization,
- organizational and corporate culture,
- organizational design,
- motivation system,
- information management and technology.

Keywords: evaluation of results and processes in healthcare, providing quality medical services, quality indicators.

Институт общественного здравоохранения предпринял согласованные усилия по улучшению качества медицинской помощи, которая определена как «степень, в которой медицинские услуги для отдельных лиц и групп населения увеличивают вероятность желаемых результатов в отношении здоровья и соответствуют современным профессиональным знаниям». Однако исследования, проведенные в США, продемонстрировали широко распространенные недостатки в качестве медицинской помощи, и в настоящее время перед обществом стоит задача эффективной реализации программ повышения качества [1].

Аведис Донабедян – врач, основатель изучения качества медико-санитарной помощи и медицинских исследований, создатель концептуальной модели Донабедяна (Donabedian model), был пионером в области изучения качества медицинской помощи и разработал базу для поиска направлений улучшения качества. Донабедян определил триаду здравоохранения [2]:

1. Структура.
2. Процесс.
3. Результат.

Несмотря на то, что в литературе по улучшению качества в настоящее время имеется солидная база фактических данных о процессе и результатах, структуре уделено значительно меньше внимания [3].

Наработки в области организационного поведения, а также междисциплинарная область, включающая в себя вклады психологии, социологии и экономики, изучающие индивидуальную и групповую

динамику внутри организации, указывают, что люди (менеджмент и сотрудники) и организационные механизмы являются ключевыми детерминантами производительности и качества работы [4].

Такие организационные ресурсы, как лидерство, человеческий капитал, системы управления информацией, организационная культура и системы мотивации, являются важными структурными элементами повышения качества в организации здравоохранения. С точки зрения управления эти организационные атрибуты могут дать более оперативное определение организационной структуры, чем элементы первоначальной классификации Донабедяна.

Мы выделяем и обсуждаем следующие ключевые элементы организационных атрибутов – ключевых организационных элементов с точки зрения управления:

- менеджмент организации (администрация);
- корпоративная и организационная культура;
- организационный дизайн;
- система мотивации;
- управление информацией и технологиями.

Рассмотрим точки зрения бизнес- и медицинской литературы по каждому элементу в разрезе данной структуры в качестве «дорожной карты» для будущих исследований для улучшения качества здравоохранения.

1 Менеджмент организации

Управление качеством стало приоритетом для руководителей высшего звена и главных медицинских работников и определяющей компетенцией для успешных организаций [5]. Высшие должностные лица находятся во главе организационной структуры медицинской организации, помогая определить ключевые направления развития организации и сфокусировать ее усилия на улучшении качества [6].

Исследование литературы по организационной психологии выявило особенности личности, которые помогают отличить успешных бизнес-лидеров [4]:

- личная мотивация;
- интеллект;
- целеустремленность;
- умение общаться с людьми (коммуникативные навыки);
- способность мотивировать других.

Лидерство представляет собой довольно сложный процесс, и было разработано несколько теорий для изучения роли и эффективности различных форм лидерства в рамках различных организационных моделей [6].

В исследованиях по нескольким отраслям можно обнаружить неразрывную связь между лидерством и приверженностью процессам повышения качества. Так, в исследовании Д. Вальдмана и др. выявлено, что лидерство напрямую влияет на организационную культуру и приверженность сотрудников организации идеям повышения качества [7].

В медицинской литературе существуют пробелы в части крупных исследований, демонстрирующих связь между лидерством и качеством. Несмотря на отсутствие эмпирических данных, связывающих менеджмент организации и качество, имеются неоднократные примеры положительного влияния, которое могут оказать руководители медицинских учреждений на качество и эффективность деятельности организаций здравоохранения [8].

2 Культура организации (корпоративная и организационная)

Культура должна быть ключевым фактором в общей стратегии организации, а также при разработке и реализации инициатив по улучшению качества. Существует ряд принципиальных взглядов касательно различий понятий корпоративной и организационной культуры. Касаясь вопросов культуры организации, имеющей, несомненно, важную роль в контексте данного исследования, мы вступаем на достаточно сложную понятийную платформу, сложившуюся в ракурсе двух устоявшихся терминов.

По мнению исследователя А. Клименко, корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, мифов и ритуалов, принятых в конкретной компании, отражающих ее индивидуальность и взаимодействующих друг с другом; система, которая проявляется в поведении, взаимодействии, восприятии себя и других в социальной среде, которая целенаправленно формируется в рамках принятой стратегии управления компанией [9].

Корпоративную культуру можно определить как «более глубокий уровень базовых ценностей, предположений и убеждений, которые разделяют члены организации» [10]. В литературе по менеджменту прямо указывается, что сложившаяся корпоративная культура оказывает положительное влияние на качество, а также на операционную и деловую эффективность [11]. Согласно исследованию Т. Келла, проанализировавшего нескольких тысяч оценок руководителей в более чем 100 корпорациях, выявлено, что корпоративная культура в большинстве случаев оказывает больше влияние на стиль руководства менеджера, чем любой другой аспект его работы [12]. Что касается культуры качества как составляющей корпоративной культуры организации, то она была создана в некоторых крупнейших коммерческих компаниях и привела к значительному прогрессу в управлении качеством. Motorola и General Electric успешно внедрили культуру качества благодаря использованию таких передовых промышленных программ управления качеством, как «Шесть сигм» (Six Sigma Quality) [13].

Организационная культура, в свою очередь, может интерпретироваться как система ценностей, норм и идей, которая задает индивидуальное поведение членов организации, формируется спонтанно во взаимодействии сотрудников и выражается неявно [9].

Несколько исследователей изучали влияние организационной культуры на качество в медицинских учреждениях [14], но эмпирических данных, которые убедительно связывают организационную культуру и эффективность, мало. Существует явная необходимость в расширении базы фактических данных, чтобы определить, какие культурные факторы способствуют качественному выполнению. Важной особенностью организационной культуры в медицинских учреждениях будет то, что создает ответственность за улучшение качества на всех уровнях, от высшего руководства до отдельных лиц, осуществляющих уход.

Учитывая общий характер влияния корпоративной и организационной культуры на эффективность и качество организации, в дальнейшем в рамках данного исследования мы будем оперировать общим понятием «культура организации».

Хотя сильные эмпирические данные, связывающие культуру и качество в медицинских учреждениях, могут отсутствовать, есть заметные примеры высокоэффективных медицинских учреждений, основанных на культуре высокого качества. Баптистская медицинская организация из США (Baptist Health Care), осуществляющая свою деятельность в г. Пенсакولا, штат Флорида, была признана на национальном уровне. Baptist Health Care включает в себя три больницы, четыре медицинских парка, сеть поведенческого здоровья, службу защиты детей, службу трудоустройства для людей с ограниченными возможностями и институт ортопедии и спортивной медицины. В течение двух лет подряд она становилась финалистом национальной премии США за качество – Премии Болдриджа [15]. Baptist Health Care является членом сети обслуживания клиник Майо (Mayo Clinic), входила в десятку списка Fortune «100 лучших компаний для работы» и в настоящее время входит в 1 % топовых клиник США как по удовлетворенности пациентов, так и по моральному духу сотрудников.

Этот несомненный успех был достигнут благодаря развитию культуры, ориентированной на сотрудников, основанной на командной работе и открытом общении.

3 Организационный дизайн

Организационный дизайн – это формальный управляемый процесс интеграции людей, информации и технологий организации, который служит ключевым структурным элементом, позволяющим корпорациям максимизировать ценность путем согласования их корпоративного дизайна с общей стратегией [16]. Поскольку внимание к клиническому качеству становится все более приоритетным, для медицинских учреждений будет важно развивать организационные и управленческие структуры, которые поддерживают разработку и реализацию инициатив по улучшению качества и создают механизмы подотчетности за качество медицинской помощи. Более того, организации в большинстве отраслей находятся в постоянном развитии, поэтому организационный дизайн следует рассматривать как развивающийся инструмент для повышения эффективности деятельности организации.

Поскольку больничная помощь в XX веке стала доминирующей системой оказания медицинской помощи, большинство больниц приняли функциональную модель, основанную на дисциплинарной специализации [17]. В каждой функциональной области есть менеджер, который подчиняется более высоким уровням управления и, в конечном итоге, генеральному директору больницы. Хотя этот централизованный дизайн обеспечивает эффективность, основанную на масштабах экономики, он ограничивает интеграцию между функциями и способность разрабатывать инновационные, творческие процессы и решения по улучшению качества на уровне обслуживания и предоставления услуг.

Развитие в больницах менее централизованной структуры, ориентированной на обслуживание, должно помочь поддержать развитие общих процессов управления качеством на клиническом уровне [18].

Intermountain Health Care – некоммерческая организация здравоохранения, крупнейший поставщик медицинских услуг в регионе Intermountain West на западе США. Предоставляет больничные и другие медицинские услуги в штатах Юта и Айдахо, а также предлагает интегрированное управляемое медицинское обеспечение под страховым брендом Select Health. Являясь инновационной по своей сути, Intermountain Health Care предприняла попытку внедрить изменения в области качества с обеспечением большей автономии своих структур, предоставляющих медицинские услуги. Однако руководство организации столкнулось с трудностями при одновременном сокращении затрат и повышении качества обслуживания, поскольку ее организационная структура является по своему характеру функциональной [19].

Таким образом, модификация существующих систем управления с централизованной на более децентрализованную структуру, для увеличения ответственности и автономии подразделений с целью повышения качества обслуживания и предоставления медицинских услуг, является перспективным направлением для приложения усилий менеджмента медицинских организаций.

Больничная система в США исторически развивались таким образом, что изначально врачи выступают в основном в роли высокооплачиваемых консультантов больницы, в то время как основные ресурсы больницы (инфраструктура и транспорт, коечный фонд, медицинское оборудование и оснащение) управляются администрацией и разделены по отделам. Последующая тенденция подтолкнула врачей к активной роли в качестве штатного управляющего персонала в больницах.

Например, проекты по комплексному управлению качеством традиционно существовали в административных командах по управлению больницами, в то время как медицинская помощь была исключительно сферой деятельности медицинских работников. И перспектива развития больничной системы связана с необходимыми изменениями в организационной структуре больниц, направленной на включение врачей в систему управления качеством на уровне обслуживания.

Успешные предприятия разработали организационные и управленческие структуры, которые максимально увеличивают способность бизнес-единиц реагировать на местную конкурентную среду [20]. Например, крупные корпорации успешно используют карты корпоративных стратегий и системы сбалансированных показателей для консолидации сотрудников по отдельным бизнес-единицам в соответствии с корпоративными приоритетами. Эта стратегия позволила компаниям переориентировать вопросы местного управления и принятия решений без серьезных потрясений и масштабных организационных изменений. Кроме того, крупные компании, такие как Johnson & Johnson и General Electric, успешно используют многопрофильную организационную структуру для максимизации финансовых показателей и контроля качества в местных бизнес-единицах.

4 Стимулирующие структуры

В США для сокращения разрыва между руководящими принципами в области здравоохранения и клинической практикой разработан целый ряд механизмов, стимулирующих медицинские учреждения улучшать качество своей медицинской помощи [21]. Данные усилия были предприняты сразу на нескольких уровнях, включая федеральные, коммерческие и общественные. Все шире используется практика предоставления публичной отчетности о показателях и результатах деятельности учреждений здравоохранения, но данные об их эффективности, тем не менее, все еще неоднозначны [22].

Аналогичным образом повсеместно внедрено использование финансовых стимулов для поощрения достижения измеримых результатов деятельности. Но результаты ряда проведенных исследований, посвященных оценке эффективности такого стимулирования за результат по сравнению с другими мероприятиями по улучшению качества, также неоднозначны, и необходимы дальнейшие исследования для определения их роли в мероприятиях по улучшению качества [23].

Несмотря на то, что внешние усилия по улучшению качества, такие как публичная отчетность и денежная мотивация за результаты деятельности, нацелены на эффективность работы больниц, в США все еще актуален вопрос разработки структуры стимулирования отдельных медицинских учреждений для эффективного управления организационной стратегией и системой принятия решений.

Например, в 2013 году центры США по оказанию услуг Medicare и Medicaid запустили Демонстрационную программу стимулирования качества больниц (Premier Hospital Quality Incentive Demonstration – HQID). Она представляет собой конкурентную бонусную программу, в которой вознаграждение

зависит от эффективности, измеряемой на регулярной основе в разных центрах, но не предоставляет прямых стимулов отдельным клиницистам – врачам, занимающимся научными наблюдениями и исследованиями. К тому же общая компенсация бонусов за 2013–2014 годы для 260 больниц, участвующих в HQID, составила 17,55 млн долл. США, и многие задались вопросом, достаточно ли велик размер бонуса, чтобы стимулировать существенное улучшение качества.

Одним из инструментов, наиболее часто используемых в бизнесе для согласования корпоративной структуры и стратегии, является «сбалансированная система показателей» (ССП) [24]. SSP – это инструмент стратегического управления результативностью, представляющий собой систему измерения эффективности, которая формулирует стратегию и корпоративные цели во всех элементах организации. SSP позволяет менеджерам управлять своими бизнес-единицами и создавать ценность в таких четырех важных направлениях, как финансы, клиенты, процессы, обучение и рост.

ССП должны быть адаптированы к медицинским учреждениям для формирования корпоративной приверженности качеству с целью обеспечить основу, позволяющую командам медицинских работников оптимизировать качество медицинской помощи на уровне обслуживания. При использовании SSP в сфере здравоохранения достигнуты заметные успехи [25]. По мнению главного исполнительного директора Ingersoll-Rand Херба Хенкеля, такой подход «двойного гражданства» сделает специалистов в области здравоохранения стейкхолдерами в области корпоративного качества, в соответствии с чем было бы целесообразно ввести системы стимулирования для медицинских работников при достижении корпоративных целей в области качества. Также необходимо ввести бонусы для топ-менеджмента и руководителей клинических служб при достижении целевых показателей качества.

5 Информационный менеджмент и технологии

Управление информацией имеет решающее значение в вопросах повышения качества. Так, одно из исследований показало, что 85 % ошибок во всех отраслях промышленности могут быть связаны с перебоями в связи и сбоями в работе системы коммуникаций [26]. Еще одно исследование, посвященное оказанию медицинской помощи, показало, что около 50 % серьезных ошибок при приеме лекарств связано с недостатком информации [27].

Одним из способов улучшения доступности информации в местах оказания медицинской помощи и в разных учреждениях является использование информационных технологий (ИТ). Несмотря на то, что существует широкий ряд примеров, демонстрирующих эффективность информационных технологий в здравоохранении в вопросах улучшения качества предоставления медуслуг, все еще ведутся серьезные дебаты о возможности широкого внедрения ИТ-решений экономически эффективным способом [28].

Есть несколько важных замечаний при создании структуры для управления информацией. Например, в США эксперты выступают за национальную систему измерения качества и отчетности [29]. На уровне больничного менеджмента особенно важно достижение консенсуса по метрикам, требующим обработки.

Заключение

Многочисленные исследования зафиксировали широко распространенные проблемы по качеству оказания медицинской помощи во многих странах. В странах с развитой системой общественного здравоохранения, таких как США, наблюдаются проблемы, связанные с поддержанием качества оказания медицинских услуг. В то же время существуют и продолжают развитие подходы, призванные решить данную проблему.

Аведис Донабедян обозначил фундаментальный подход к вопросам улучшения качества, определив триаду здравоохранения: структура – процесс – результат. Но его подходы к вопросу структуры, на наш взгляд, требуют дополнения и расширения с учетом современных инструментов менеджмента качества.

В ходе проведенного исследования выделено пять ключевых элементов организации, которые обеспечивают оперативное определение структуры:

- менеджмент организации;
- корпоративная и организационная культура;
- организационный дизайн;
- система мотивации;
- управление информацией и технологиями.

Учитывая, что в ближайшие годы качество станет краеугольным показателем эффективности деятельности для всех организаций здравоохранения, необходимо начать разрабатывать организационные структуры, которые решают эту проблему с точки зрения менеджмента.

Список литературы

1. МакГлинн, Е. А., Эш, С. М., Адамс, Дж., и др., Качество медицинской помощи, оказываемой взрослым в Соединенных Штатах // Медицинский журнал Новой Англии. – 2007. – № 348. – С. 2635–2645.
2. Донабедян, А. Качество медицинской помощи // Наука. – 1978. – Вып. 200. – С. 856–864.
3. Мейер, Г. С., Масагли, М. П. Забытый компонент триады качества: можем ли мы еще кое-что узнать из «структуры»? // Журнал объединенной комиссии по улучшению качества. – 2010. – № 27. – С. 484–493.
4. Осланд, Дж., Колб, Д., Рубин, И. Организационное поведение: экспериментальный подход. – 2007. – Аппер-Седл-Ривер, Нью-Джерси, Прентис Холл.
5. Джуран Дж. Джуран о лидерстве по качеству: руководство для руководителей. – 2009. – Уилтон, штат Коннектикут: Институт Джурана.
6. Гринберг, Дж., Барон, Р. А. Поведение в организациях. – 2008. – Аппер Седл Ривер, Нью-Джерси: Персон Эдьюкейшн, Инкорпорейтед.
7. Вальдман, Д. А., Литухи, Т., Гопалакришнан, М., и др. Качественный анализ лидерства и улучшение качества // Лидершип Квотерли. – 2008. – № 9. – С. 177–202.
8. Райан, С. М. Дух лидерства и приверженность качеству преобразуют систему здравоохранения. Шесть Сигм для организационного совершенства. – 2014. – Т. 23. – С. 15–21.
9. Клименко, А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия // Молодой ученый. – 2010. – № 11. – Т. 2. – П. 173–179. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL <https://moluch.ru/archive/22/2267/> (дата обращения: 01.03.2019).
10. Джонсон, Дж., Скоулз, К. Исследование корпоративной стратегии. – 2004. – Энглвуд Клиффс, Нью-Джерси: Прентис-Холл.
11. Клейн, Р. Л., Бигли, Г. А., Робертс, К. Х. Организационная культура в организациях высокой надежности // Hum Relat. – 2005. – № 48. – С. 771–793.
12. Келл, Т., Кэрротт, Г. Т. Культура важнее всего // Harvard Business Review. – 2005. – № 83. – С. 22–24.
13. Чассин, М. Готово ли здравоохранение к качеству Шесть Сигм? // Milbank Q. – 1998. – № 76. – С. 565–591.
14. Шортелл, С. М., Джонс, Р. Х., Радемейкер, А. В., и др. Оценка влияния общего менеджмента качества и организационной культуры на множественные результаты лечения пациентов с коронарным шунтированием // Med Care. – 2010. – № 38. – С. 207–217.
15. Список получателей премии Болдриджа // Национальный институт стандартов и технологий (NIST) [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL <https://www.nist.gov/baldrige/award-recipients> (дата обращения: 03.03.2019).
16. Бертон, Р. М., ДеСанктис, Г., Обел, Б. Организационный дизайн: пошаговый подход. – Кембридж: Издательство Кембриджского университета, 2014.
17. Лега, Ф., ДеПьетро, С. Конвергентные модели в организации больниц: за пределами профессиональной бюрократии // Политика в области здравоохранения. – 2005. – № 74. – С. 261–281.
18. Истаут, С. Р. Расходы и специализация в больницах // J Health Care Finance. – 2011. – № 28. – С. 61–71.
19. Джеймс, Б. С. Знание недостаточно: качество клинической эффективности. – 2006 г., представлен на Симпозиуме по науке онкологии, Универсальный онкологический центр Дьюка, 21 февраля, Дарем, Северная Каролина.
20. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Пер. с англ. / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп-бизнес, 2013. – 294 с.
21. Мильштейн, А., Галвин, Р. С., Дельбанко, С. Ф., и др. Повышение безопасности здравоохранения: Инициатива Leapfrog // Эффективная клиническая практика. – 2010. – № 6. – С. 313–316.
22. Маршалл, М. Н., Шекелл, П. Д., Литерман, С., и др. Публичный выпуск данных о производительности: что мы ожидаем получить? Обзор доказательств // JAMA. – 2010. – № 283. – С. 1866–1874.
23. Гликман, С. В., Делонг, Е., и др. Оплата труда, качество медицинской помощи и результатов при остром инфаркте миокарда // JAMA. – 2007. – № 297. – С. 2373–2380.
24. Пойнтер, Д. Д., Тоттен, М. К., Орликов, Ю. Е. Рабочая тетрадь 2. Сбалансированная система показателей: инструмент для максимизации производительности // Trustee. – 2005. – № 58. – С. 17–21.
25. Мелионес, Дж. Экономия денег, спасение жизней // Harv Bus Rev. – 2010. – № 78. – С. 57–65.
26. Проновост, П., Беренхольц, С., Дорман, Т., и др. Улучшение коммуникации в отделении интенсивной терапии с использованием ежедневных целей // Journal of Critical Care. – 2003. – № 18. – С. 71–75.
27. Бейтс, Д. В., Гаванде, А. А. Повышение безопасности с помощью информационных технологий // Медицинский журнал Новой Англии. – 2013. – Вып. 348. – С. 2526–2534.
28. Чаундри, Б., Вонг, Д., Ву, С., и др. Систематический обзор: влияние информационных технологий здравоохранения на качество, эффективность и стоимость медицинской помощи // Annals of Internal Medicine. – 2006. – № 144. – С. 742–752.
29. Бервик, Д. М., Джеймс, Б., Кой, М. Дж. Связь между измерением качества и улучшением // Med Care. – 2013. – № 41. – С. 130–138.

Кредитный риск: содержание, оценка и методы управления

Айбасова Асель

Алматы Менеджмент Университет
aibassova010@gmail.com

Аннотация. В статье раскрываются основные теоретические вопросы в рамках развития категории банковского риска. Автор приводит подробное исследование дефиниции риска (по материалам исследований казахстанских и российских ученых), отличительных признаков одного из наиболее часто встречающихся – кредитного риска.

В процессе исследования вопроса статьи автор предпринимает попытку рассмотрения имеющихся кредитных рисков с двух сторон, в частности чем рискует заемщик и что может быть рискованным для банка. Выводом автора по данному вопросу выступает предположение, что основными рисками для заемщика в рамках указанного вида кредитования выступают закредитованность и недо-кредитованность, в связи с чем, отмечает автор, вопросы уменьшения кредитного риска банка в большинстве своем зависят от правильно подобранных и грамотно применяемых методов его оценки. Также в статье приводятся результаты полевого исследования в виде опроса сотрудников банка на предмет того, что необходимо улучшить, какие мероприятия внедрить для совершенствования процесса управления кредитными рисками. По результатам опроса автор отмечает, что необходимо разработать мероприятия (рекомендации), которые могли бы учесть пожелания сотрудников и усовершенствовать данный процесс.

Ключевые слова: кредитный риск, банк, заемщик, кредитование, оценка, рейтинг.

Abstract. The article reveals the main theoretical issues in the development of the banking risk category. The author gives a detailed study of the definition of risk (based on the research of Kazakhstani and Russian scientists), the distinguishing features of one of the most common - credit risk.

In the process of studying the issue of the article, the author attempts to consider the existing credit risks from two sides, in particular, what the borrower risks and what can be risky for the bank. The conclusion of the author on this issue is the assumption that the main risks for the borrower in the framework of this type of lending are the debt load and undercredit. In this connection, the author of the article notes, the issues of reducing the credit risk of a bank for the most part depend on properly selected and correctly applied methods for its assessment. The article also presents the results of a field study in the form of a survey of bank employees about what needs to be improved, what measures to implement to improve the credit risk management process. According to the survey results, the author notes that it is necessary to develop activities (recommendations) that could take into account the wishes of the staff and improve the process.

Keywords: credit risk, bank, borrower, lending, rating.

Коммерческие банки представляют собой органические структурные элементы современной рыночной экономики. Поэтому от того, насколько они развиты и многогранны по своей деятельности, зависит эффективность функционирования всех отраслей экономики, в том числе казахстанской. Уровень развития отечественной банковской сферы является определенным индикатором динамики и глубины реформирования всей экономики страны, темпов и масштабов необходимых преобразований, как во всем комплексе национальной экономики, так и в отдельных отраслях и регионах.

Принимая во внимание тот факт, что на данном этапе развития производственных сил и отношений условия деятельности казахстанского бизнеса представляются очень изменчивыми и непредсказуемыми с точки зрения рисков, а также под воздействием продолжающегося мирового финансового кризиса многие компании вынуждены обращаться, прежде всего, к проблемам обеспечения собственной финансовой стабильности и жизнеспособности, следовательно, особую актуальность для предпринимательства Казахстана в настоящее время приобретает мировой опыт, накопленный в области использования заемных средств. Но данный вопрос неоднозначен, он представляется не менее актуальным и для банков, так как данный аспект неразрывно связан с проблемой рисков банковской деятельности и их анализом.

Актуальность разработки вопросов совершенствования анализа рисков банковской деятельности также обуславливается и необходимостью прогнозирования и определения перспектив развития фи-

нансово-кредитной организации в современных нестабильных условиях (особенно при замедлении развития многих отраслей).

Банковское дело не может быть представлено без риска, то есть для функционирования коммерческих банков риск является неотъемлемым компонентом.

В ходе своей деятельности банки второго уровня сталкиваются с различными видами рисков, которые отличаются по месту и времени возникновения, внешними и внутренними факторами, которые могут оказать влияние на их уровень, способом анализа рисков и методами их описания. Среди них важную роль играют кредитные риски.

Минимизация кредитного риска – основная задача и проблема для банка в области кредитования.

Как отмечает С. Абуова [1, с. 5, 6], концепция кредитного риска связана с его источником, который может быть представлен как отдельным конкретным заемщиком, так и в виде кредитного портфеля – набора кредитных вложений. В связи с этим нам кажется, что в первом случае кредитный риск представляет собой риск того, что заемщик не выполнит свои обязательства, а во втором случае кредитный риск определяется как вероятность снижения стоимости части активов, представленных суммой займов и купленных долговых обязательств, или существенное снижение фактической доходности этой части активов. Тем не менее, уровень потерь, связанных с кредитным риском, можно контролировать. Данное определение, полагаем, отражает достаточно широкий подход к интерпретации риска как опасности, неопределенности и возможности. Управление кредитным риском заключается в том, что возникает необходимость в выстраивании кредитного процесса таким образом, чтобы снизить вероятность наступления отрицательных событий и гарантировать функционирование кредита в эффективном формате, ожидая нежелательных последствий на каждом этапе его движения. Это может быть достигнуто путем применения методов минимизации кредитных рисков [1, с. 5, 6].

Необходимо отметить, что свою лепту в развитие данной категории (риска) внесли и казахстанские исследователи. Г. Абдрахманова полагает, что в качестве риска выступает объективная категория, которая также может быть представлена и как неотъемлемый функциональный компонент в рамках управления компаний, который находит свое проявление в виде значительного количества отдельных рисков. Наряду с этим исследователь утверждает, что риск в качестве фактора достижения целей компании, как правило, субъективен, так как само рискованное поведение по своей сути субъективно. В связи с этим риск – явление, которое воспринимается всегда только в индивидуальном формате [2, с. 64].

Весьма необычное мнение в характеристике риска демонстрирует К. Аргинбаев, который отождествляет его с тем, что на него обязательно воздействуют случайные переменные, которые не представляется возможным каким-то образом уточнить или же убрать. Так, по мнению данного ученого, перемены (в частности их случайность) могут воздействовать на деятельность субъекта как позитивно, так и негативно [3, с. 22].

Не менее интересным и значимым видится позиция другого автора – А. Абдрахманова. Он проводит тесную связь категорий риска с категориями, символизирующими экономическое поведение. В рамках указанного подхода некоторые виды деятельности совершенно определенным образом проявляют свое поведение как предприятия под грифом «рисковое» [4, с. 36–42]. При этом необходимо акцентировать внимание на том, что часть исследователей ориентируется на то, что риск – это объективная категория, дающая возможность должным образом соотносить отношения между людьми, а также различными компаниями. Поэтому можно полагать, что риск обладает как объективной, так и субъективной характеристиками.

Другой исследователь, автор финансово-экономического словаря А. Абишев, раскрывает кредитный риск в качестве риска отсутствия оплаты заемщиком главного долга и процентов, которые должны быть выплачены кредитору [5, с. 11].

Российский ученый О. Лаврушин отмечает в своих работах, что основной акцент в данном понятии приходится на то, что риск, прежде всего, – это возможность наступления негативных последствий вследствие неисполнения обязательств по полученному кредиту перед кредитной организацией с позиции третьей стороны [6, с. 32]. Также следует добавить, что данный риск указывает на то, что имеется опасность задержки платежей или вовсе их невыплаты. Это, конечно же, не может пройти без последствий, в частности повлечь за собой проблемы, связанные с движением денежных средств, что, в свою очередь, негативно скажется на ликвидности банка.

Другой российский автор, А. Жарковская, отождествляет главный риск, с которым, как правило, имеют дело банки, – это кредитный риск, так как он сопряжен с отсутствием способности или желания другой стороны договора осуществлять свою деятельность в рамках условий контракта [7, с. 41].

В свою очередь, Л. Батракова подразумевает под кредитным риском «возможное снижение прибыли банка, а также резкое уменьшение акционерного капитала ввиду отсутствия способности заемщика выплачивать свой долг и его обслуживать, то есть платить проценты» [8, с. 68].

Казахстанские исследователи Н. Хамитов и Л. Корнилова в своих трудах отмечают, что «кредитный риск должен в обязательном порядке рассчитываться еще до предоставления кредитов, а не рассматриваться уже после того, как наступят нежелательные последствия» [9, с. 57].

А. Петров и В. Петрова называют «кредитными рисками те риски, которые могут появиться у кредитной организации вследствие неисполнения договора в целом, его исполнения, но не в срок, или же ненадлежащего исполнения должником финансовых обязательств, которые у него появляются в связи с заключением с кредитной организацией договора» [10, с. 34].

Авторский коллектив учебника «Банковское дело» под редакцией Г. Сейткасымова определяет кредитный риск в качестве главного риска, так как от того, насколько эффективно банк может им управлять, зависит вся деятельность банка в целом [11, с. 40].

В трудах зарубежных исследователей, в частности работах Грюнинг Х. Ван и Брайович Братанович С., «кредитный риск представляет собой опасность, когда дебитор будет не в состоянии оплатить проценты или сумму основного долга по кредиту согласно условий, которые отражены в кредитном договоре» [12, с. 211].

Что касается основных отличительных признаков кредитного риска, то в качестве таковых можно отметить то, что:

- 1) кредитный риск – это риск отсутствия оплаты заемщиком (эмитентом) главного долга и процентов, которые необходимо выплачивать кредитору (инвестору) в рамках определенного условия выпуска ценной бумаги срок; источником кредитного риска в рамках данного определения является отдельный конкретный заемщик;
- 2) кредитный риск – это вероятность уменьшения стоимости части активов банка, представленной суммой выданных кредитов и приобретенных долговых обязательств, либо что реальный доход от указанных активов будет намного меньше того, что было запланировано по расчетам [13, с. 55].

Предпримем попытку рассмотреть с двух сторон имеющиеся кредитные риски. Чем рискует заемщик и что может быть рискованным для банка? Так, основными рисками для заемщика в рамках указанного вида кредитования выступают закредитованность и недокредитованность. Например, компания нуждается в кредитной линии, и у нее имеется высоколиквидный залог, который является веским обстоятельством для банка в пользу предприятия, которое нуждается в кредите. При этом сумма займа в некоторых случаях бывает в определенной степени завышена, как правило, такое происходит по отношению к конкретной компании-заемщику. Но в тех случаях, когда кредит достаточно обеспечен, банку можно не беспокоиться. В данном случае важен другой вопрос: выживет ли компания, так как завышенная сумма займа может быть для нее просто неподъемной и сделать компанию в итоге банкротом.

Другая сторона медали: недостаточный объем кредита для предприятия тоже чреват проблемами, так как складывается ситуация, когда заем получен, но его критически не хватает для того, чтобы проект претворить в жизнь. Значит, нужны еще денежные средства, и это при том, что полученные кредитные деньги еще не начали работать. Как может показаться на первый взгляд, недокредитованность – не такое большое зло, как закредитованность. Но это только, как отмечают специалисты (И. Макаров, М. Мацнев, Д. Мукосеев, К. Архипенко), на первый взгляд, так как если не будет хватать средств для претворения проекта в жизнь, то будет нужен второй кредит, а это уже проблема. В результате все остановится или же вообще прекратит существовать.

Другими словами, кредитование бизнеса должно быть точно столько, сколько нужно. Как слишком большой объем кредита, так и мизерный (недостаточный) одинаково губительно для предприятия. Это свидетельствует о том, что кредитование бизнеса – это, прежде всего, двойная ответственность, и ответственность финансового института перед собой, может быть даже большая, чем ответственность предприятия. Профессиональный и дальновидный подход к расчету суммы займа может оказаться трамплином к дальнейшему развитию и процветанию компании, которая пришла в банк за получением ссуды. В этом случае банк может не беспокоиться по поводу своевременного и полного погашения кредита [14].

Что касается другой стороны – банка, – то кредитный риск имеет определенные функции, которые руководство банка должно учитывать в процессе управления.

Во-первых, оценка кредитного риска содержит больше субъективизма, чем другие финансовые риски, в частности ценовые риски. В конце концов, риск изменения обменного курса или процентной ставки оценивается всеми участниками рынка, а не одним банком. В процессе анализа этих рисков он

позволяет полагаться не только на собственную мысль, но и принимать во внимание сигналы рынка. Кроме того, элемент субъективности содержит оценка финансового состояния и моральных качеств заемщика, которая осуществляется кредитором. Оценка уровня кредитного риска одного и того же заемщика может отличаться от банка к банку.

Вторая особенность следует из предыдущей и заключается в том, что для анализа кредитного риска не могут применяться статистические методы или теория вероятностей, которые широко используются для оценки других рисков. Как известно, эти методы направлены на выявление статистических закономерностей, которые понимаются как повторяемость, последовательность и порядок в массовых процессах. Но кредитный риск из-за преобладания отдельного компонента плохо описывается концепцией статистического агрегата, поэтому в процессе оценки кредитного риска преимущество следует отдавать не статистическим методам, а индивидуальной работе с заемщиком,

В пользу этого свидетельствует и зарубежный банковский опыт, в рамках которого иностранные кредитные учреждения определяют кредитный риск, активно применяя такие приемы, как индивидуальные беседы с потенциальным заемщиком, знакомство с компанией, комплексный анализ состояния сферы, в которой работает предприятие-заемщик.

Таким образом, рассуждая теоретически, приходит понимание того, что оценивать каждый отдельный кредитный риск необходимо с помощью специально разработанной для этого методики, способной учесть все имеющиеся нюансы конкретного заемщика. Но практически претворить данный подход, безусловно, очень сложно и, наверное, не всегда обуславливается необходимостью. К тому же необходимо принимать в расчет те характеристики заемщика, которые количественными методами измерить нельзя: его моральные качества, которые помогают определить его намерения в отношении обязательств по погашению кредита. Вследствие этого в процессе анализа используют определенные формализованные процедуры и методики, позволяющие сделать оценку наиболее важных параметров платежеспособности заемщика, не отвлекаясь на второстепенные. Но, как показывает практика, в некоторых случаях второстепенные по мнению кредитора факторы являются причиной возникновения риска.

Вопросы уменьшения кредитного риска банка в большинстве своем зависят от правильно подобранных и грамотно применяемых методов его оценки. Эти методы, конечно же, могут быть унифицированы, но только отчасти, так как каждый банк имеет собственную клиентуру, рыночный сегмент, отраслевую специфику, конкретные ресурсы и возможности. Методики, на которых банк останавливает свое внимание, должны учитывать все эти особенности в полном объеме и применять дифференцированный подход к оценке кредитного риска, так как показатели, по которым можно оценить одних, могут не подходить для оценки других заемщиков. При этом определенный, так называемый необходимый уровень унификации методики оценивания кредитного риска есть, на котором банки и основываются, составляя собственную систему поддержки управленческих решений для предоставления ссуд. Именно этот минимальный уровень и обеспечивает заданные параметры качества кредитного портфеля банка.

Для того чтобы выявить мнение сотрудников банка на предмет того, что необходимо улучшить, какие мероприятия внедрить для совершенствования процесса управления кредитными рисками, проведено исследование методом анкетирования. В исследовании участвовало 14 человек. В таблице 1 показана структура выборочной совокупности.

Таблица 1. Структура выборки

Параметр	Количество
Должность	Руководители – 2 чел., сотрудники – 12 чел.
Пол	Мужчины – 3 чел., женщины – 11 чел.
Возраст	30–45 лет – 11 чел., 46–55 лет – 3 чел.

Примечание: составлено автором.

Данное исследование проходило анонимно. Респондентам были розданы анкеты всего с двумя вопросами:

1. Имеется ли необходимость в изменении минимальных требований к заемщикам (все сегменты)?
2. Есть ли необходимость в принятии дополнительного внутреннего документа для совершенствования управления кредитными рисками для предприятий малого бизнеса?

Ответы респондентов показаны в таблице 2.

Таблица 2. Результаты анкетирования респондентов

Респонденты	Необходимость в изменении минимальных требований к заемщикам (все сегменты)	Необходимость в принятии дополнительного внутреннего документа
1	Имеется	Имеющаяся документальная база достаточна
2	Есть	Нужно
3	Необходимо	Есть необходимость
4	Имеется	Есть необходимость
5	Нет такой необходимости	Имеющаяся документальная база достаточна
6	Нет	Имеющаяся документальная база достаточна
7	Да	Обязательно нужно
8	Необходимо	Нужно
9	Нужно что-то менять и внедрять	Такая необходимость есть
10	Да	Да
11	Да	Да
12	Имеющиеся требования ограничены, нужно их пересмотреть	Обязательно нужен такой документ
13	Имеется необходимость	Конечно. Того, что имеется на данный момент, недостаточно
14	Да, нужно	Да, нужно

Примечание: составлено автором.

По результатам анкетирования стало очевидным, что большинство опрошенных считает, что необходимость в изменении минимальных требований к заемщикам и в принятии дополнительного внутреннего документа для совершенствования управления кредитными рисками для предприятий в банке имеется. Принимая это во внимание, приходит понимание того, что в данном процессе (управление кредитными рисками для предприятий малого бизнеса) необходимо что-то менять. Та система, которая имеется на данный момент, уже не отвечает требованиям сегодняшнего дня. В связи с этим необходимо разработать мероприятия (рекомендации), которые могли бы учесть пожелания сотрудников и усовершенствовать данный процесс.

Таким образом, результаты заключительного кредитного рейтинга, связанного с определенным заемщиком, используются в качестве информации для облегчения принятия решения о финансировании проекта (выдача кредита), определения дифференцированного подхода. Ответственным за контроль исполнения требований настоящей процедуры, за пересмотр и обновления подразделением является департамент рисков банка. Вопросы, не урегулированные настоящей процедурой, разрешаются в порядке, определенном действующим законодательством Республики Казахстан и внутренними документами банка.

Список литературы

1. Абуова, С. Н. Подходы к снижению вероятности возникновения кредитных рисков // Каржы-Каражат. – 2012. – № 5–6.
2. Абдрахманова, Г. Т. Финансовые риски в экономической деятельности компаний. – Алматы: LEM, 2004. – 164 с.
3. Аргинбаев, К. М. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 160 с.
4. Абдрахманов, А. Понятие риска и его взаимосвязь с другими экономическими категориями риска // Транзитная экономика. – 2012. – № 4. – С. 36–42.
5. Абишев, А. А. Финансово-экономический словарь. – Алматы: Экономика, 2006. – 704 с.
6. Воронин, Ю. М. Управление банковскими рисками. – М.: Норма, 2017. – 232 с.
7. Жарковская, Е. П. Банковское дело. – М.: Омега-Л, 2016. – 452 с.
8. Банковские риски: Учебное пособие / кол. авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина и д-ра экон. наук, проф. Н. И. Валенцевой. – М.: КноРус, 2018. – 232 с.

9. Хамитов, Н. Н., Корнилова, Л. П. Управление банковскими рисками: Учебное пособие. – Алматы: Университет «Улагат», 2002. – 119 с.
10. Петров, А. Ю., Петрова, В. И. Комплексный анализ деятельности банка. – Изд. 2-е, доп. и переизд. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 560 с.
11. Сейткасымов, Г. С. Банковское дело. – Астана: КазУЭФиМТ; ИПЦ, 2007. – 640 с.
12. Хенни Ван Грюнинг, Соня Брайович Братановича. Анализ банковских рисков. – М.: Весь мир, 2007. – 304 с.
13. Леонович, Т. И. Управление рисками в банковской деятельности: Учебный комплекс / Т. И. Леонович. – Минск: Дикта, Мисанта, 2017. – 136 с.
14. Макаров, И. С. Особенности кредитного риска // МиллиардерЪ. – № 3. – 2015.

Повышение операционной эффективности предприятий казахстанской нефтедобывающей отрасли в условиях снижения мировых цен на нефть

Айсин Руслан

Алматы Менеджмент Университет
ruslan.aisin@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются некоторые возможные способы повышения операционной эффективности отечественных нефтедобывающих предприятий в условиях снижения мировых цен на нефть, а также кратко затрагивается тема регулирования цен на энергоресурсы.

Ключевые слова: нефть, сырье, эффективность производства, операционная эффективность, цена на нефть, снижение себестоимости, точка безубыточности.

Abstract. This article discusses some possible ways to improve the operating efficiency of Kazakhstan's oil-producing companies in the face of declining crude oil prices. The topic of crude oil price regulation is also briefly covered.

Keywords: crude oil, raw materials, production efficiency, operational efficiency, oil price, cost reduction, break-even point.

Нефтедобывающая промышленность – основная и наиболее значимая для экономики Казахстана. Нефть в стране начали добывать еще в конце XIX века, и на сегодняшний день, по прошествии 120 лет, ежегодный объем добычи в Казахстане составляет более 80 млн тонн жидких углеводородов. Жидкие углеводороды, как и газ, извлекаемые из недр земли, используются в качестве источника энергии и сырья для производства различных нефтепродуктов, таких как топливо, горюче-смазочные материалы для автотранспорта и механизмов, ценные химические продукты, в том числе спирты, эфиры, технические жиры, синтетические ткани, каучук и многое другое. При этом в чистом виде нефть практически не используется, более практическое значение имеют ее производные нефтепродукты, и благодаря относительной легкости переработки и показателям теплоотдачи нефть прочно вошла в экономику большинства стран мира.

Учитывая уникальные свойства и растущий спрос, ценообразование такого стратегического товара, как нефть, является одним из важнейших факторов развития любой страны, добывающей углеводороды. Как и в случае с любым сырьевым товаром, одним из основных факторов, влияющих на волатильность цен на нефть, служит рыночный закон спроса и предложения. Когда на рынке предложение превышает спрос, цены падают, и наоборот.

Конечно, процесс ценообразования нефти на мировых рынках не может быть таким простым и примитивным. Еще с давних времен ценообразование на мировом рынке нефти формировалось по картельному принципу, когда цены устанавливались ограниченной группой стран-экспортеров по своему усмотрению, и лишь с конца 80-х годов прошлого столетия доминирующая роль в ценообразовании перешла к биржам. По мнению известного американского аналитика Уильяма Ф. Энгдала, «цена на сырую нефть формируется независимо от традиционного соотношения спроса и предложения. Она контролируется сложной системой финансового рынка и четырьмя основными англо-американскими нефтяными компаниями. Цена на сырую нефть является спекулятивной, которая продвигается трейдерскими банками и хеджфондами». Тем не менее, в простом понимании показатель цены на нефть зависит от объемов спроса и предложения со стороны покупателей и продавцов.

Как известно, сырая нефть делится на различные сорта, типы, классы в зависимости от химического и фракционного состава, содержания светлых нефтепродуктов и степени плотности, при этом свойства и характеристики нефти обусловлены географическим положением нефтяного месторождения.

Учитывая разновидности сортов нефти и отсутствие возможности устанавливать единые ценовые тарифы на добытую нефть, в 1960 году создана объединенная Организация стран – экспортеров нефти (ОПЕК) с целью обеспечения ценовой стабильности на мировых рынках этого ценного ресурса. Основной задачей ОПЕК является выработка единой политики в отношении добычи нефти среди стран-участников, координация деятельности стран-экспортеров и обеспечение стабильных поставок нефти

потребителям. В настоящее время, несмотря на сокращение до 30 % доли ОПЕК в мировой нефтедобыче, данная организация все еще оказывает сильное влияние на мировой рынок нефтепродуктов и колебания цен на нефть и является ключевым регулятором мировой добычи углеводородов.

Несмотря на имеющийся контроль и регулирование мировых цен на нефть, для многих стран – импортеров жидких углеводородов более низкие уровни цен на нефть способствуют росту экономики и снижению инфляционного и внешнего давления. Однако для стран-экспортеров низкие цены на нефть дают обратный эффект и оказывают негативное влияние на перспективы роста, ослабляют бюджетные и внешние позиции. Низкие цены на нефть также влияют на рентабельность казахстанских нефтедобывающих компаний и лишают их возможности инвестиций в развитие нефтяной отрасли.

Последствия снижения цен на нефть влияют на разведку и освоение новых месторождений, а также на добычу трудноизвлекаемых запасов. Проведение указанных работ откладывается до «лучших времен» и становится второстепенной задачей, при этом степень негативного влияния низких цен на нефть у каждого отдельного добывающего предприятия может отличаться в зависимости от условий добычи нефти и финансового состояния компании.

В современных реалиях конъюнктуры мирового рынка энергоресурсов, в условиях, когда за последние три-четыре года цены на углеводороды зафиксировались на относительно низких уровнях, нефтедобывающие компании сталкиваются с новыми вызовами по организации и развитию производственной деятельности с учетом быстро меняющихся экономических условий. Компании вынуждены четко и своевременно реагировать на любые изменения во внешней и внутренней среде и исходя из этого корректировать свою производственную деятельность. В данном случае менеджмент компании должен вести непрерывный поиск оригинальных путей в управлении производством [1]. Одним из таких путей является повышение операционной эффективности предприятия.

Операционную эффективность предприятия можно охарактеризовать как достижение наилучшего соотношения между задействованными ресурсами и конечными результатами работы за определенный промежуток времени. При этом на эффективность производства может влиять множество факторов, такие как изменение уровня технического оснащения предприятия, степень интеграции и вовлеченность в производственный процесс всех участников процесса производства, уровень автоматизации производственных процессов и степень развития и интеграции информационных технологий в производство и управление. Благодаря повышению эффективности предприятиям удастся достичь увеличения производительности труда и, при условии снижения финансовых затрат, наиболее полно и эффективно использовать производственные мощности, сырьевые и материальные ресурсы.

Производственное предприятие, функционирующее подобным образом, способно выполнять одни и те же действия быстрее и результативнее с учетом наименьшего количества затрат и задействованных ресурсов, в отличие от аналогичных предприятий-конкурентов. При этом речь идет не о простой экономии имеющихся ресурсов, а об оптимальном их использовании. При реализации мероприятий по ресурсосбережению как средства повышения операционной эффективности необходимо выделить наиболее существенные факторы, влияющие на издержки производства, и оптимизировать их с учетом имеющихся ресурсных ограничений. Например, старение промышленного оборудования и объектов нефтегазовой инфраструктуры приводит к снижению производительности, так как износ основных средств увеличивают риск отказа оборудования, затрудняя реализацию инициатив, направленных на повышение операционной эффективности. Согласно статистическим исследованиям, в настоящее время более половины объема нефти в мире добывается на предприятиях с применением оборудования, которое уже выработало более половины своего ресурса.

При отсутствии прибыли от основной деятельности нефтедобывающим компаниям необходимо сосредоточить усилия на экономии средств и пересмотреть статьи бюджета для определения приоритетных направлений, то есть менее важные расходы, не обеспечивающие эффективность производства, необходимо отложить, а то и вовсе исключить из бюджета.

При таких условиях модернизация техники и технологии производства с целью повышения операционной эффективности осложняется и становится уже не простой задачей. Однако решением такого вопроса может быть как локальное обновление собственных производственных мощностей, так и полное применение производственного потенциала и опыта сторонних предприятий в виде создания совместно контролируемых форм организации производства.

Другим наиболее критичным фактором, ограничивающим эффективность производства любого предприятия, является недостаточный уровень знаний и технологии. Дефицит специалистов нефтегазового сектора в Казахстане ощущался всегда, так как на производстве в основном всегда большое внимание уделяется развитию и совершенствованию технической стороны, нежели организационной. Как одним из вариантов решения данной проблемы выступает возможность привлечения зарубежных

специалистов, которые имеют более продвинутую профессиональную подготовку и обладают знаниями и опытом, полученными на объектах, применяющих инновационные методы производства. Однако в случае привлечения иностранной рабочей силы на казахстанские предприятия помимо возможного роста расходов, связанных с поиском и оплатой труда таких специалистов, возникает опасность возникновения социальной напряженности, как внутри предприятия, так и в регионах, из-за диспропорции в оплате труда иностранных и отечественных специалистов. Это может повлечь гораздо больше финансовых затрат.

Помимо совершенствования кадрового потенциала повышение операционной эффективности также может быть достигнуто путем интеграции в производство науки. На практике это реализуется заимствованием и применением более совершенных технологий и организации производства развитых стран с последующей адаптацией зарубежной техники и технологии к условиям функционирования казахстанских нефтедобывающих предприятий. В таких условиях целесообразно проведение опытно-промышленных испытаний инновационных технологий по интенсификации добычи нефти, с использованием биотехнологий и непатогенных микроорганизмов, которые могут позволить удержать падение добычи на выработанных месторождениях, увеличить коэффициент извлечения нефти и продлить срок эксплуатации скважин. Например, в целях стабилизации и повышения нефтедобычи на добывающем предприятии «ОзенМунайГаз» совместно со специалистами РГУ им. И. М. Губкина и иностранных компаний Shell и Eni разработана концепция освоения месторождений Узень и Карамандыбас [2]. Она направлена на улучшение процессов подготовки воды для обратной закачки в пласт, снижение пагубного влияния солеотложения и коррозии подземного и наземного оборудования, строительство сервисного центра по ремонту спецтехники, мероприятия по увеличению межремонтного периода работы скважин и др.

Другим вариантом повышения эффективности является снижение себестоимости добычи нефти и газа за счет роста объема производства. В данном случае рост производства и увеличение добычи нефти происходит за счет экстенсивного использования имеющихся производственных ресурсов, увеличения межремонтного периода работы скважин, вывода скважин из бездействия и интенсификации добычи путем воздействия на призабойную зону, применения различных методов увеличения нефтеотдачи пластов, например таких, как гидроразрыв пласта, и др.

Так, в 2015 году, на фоне устойчивого снижения мировых цен на нефть, в казахстанской национальной нефтегазовой компании «КазМунайГаз» при содействии Научно-исследовательского института ТДБ «КазМунайГаз» инициированы разработка и внедрение мероприятий так называемых «быстрых побед» (quick wins), которые были направлены на дополнительный прирост добычи нефти и совершенствование производственных бизнес-процессов в некоторых дочерних нефтедобывающих организациях «КазМунайГаза». Реализация разработанных мероприятий предполагала использование внутренних ресурсов предприятий без привлечения дополнительного финансирования, а в каких-то случаях даже позволила достигнуть экономии средств. При этом основными критериями при разработке мероприятий были их быстрая окупаемость и возможность тиражирования в последующем на другие дочерние организации. По сути, данные мероприятия представляли собой операционные улучшения и включали в себя улучшение материально-технического обеспечения, ремонт нефтепромыслового оборудования, текущий и капитальный ремонт скважин, оптимизацию и реструктуризацию процессов транспортного обеспечения, внедрение бурения раздельным сервисом. Реализация данных инициатив была направлена также на сокращение суммарных операционных расходов и снижение себестоимости добываемой нефти, то есть затрат на добычу, транспортировку и реализацию нефти. Так, по итогам 2016 года в дочерней организации «Казахтуркмунай» после успешно реализованных геолого-технических мероприятий по стабилизации и увеличению добычи нефти удалось добиться увеличения годовой добычи нефти на 20 % по сравнению с уровнем 2015 года. При этом положительный эффект от геолого-технических мероприятий сохранился и в 2017 году, что позволило компании нарастить добычу нефти в 2017 году еще на 20 % по сравнению с уровнем добычи уже 2016 года [3].

Также в рамках программы по оптимизации затрат и энергосбережения на месторождении добывающего предприятия «ОзенМунайГаз» проведены мероприятия, которые принесли экономический эффект для группы компаний «КазМунайГаз». Выявлены и остановлены нерентабельные скважины, оптимизирована работа действующих добывающих скважин, проведена работа по внедрению вставных штанговых глубинных насосов на малodeбетных скважинах. Благодаря успешно проведенным мероприятиям экономический эффект в целом для группы компаний «КазМунайГаз» составил около пяти миллиардов тенге за год.

Вместе с тем, в целях снижения себестоимости добычи нефти на «зрелых» месторождениях казахстанских предприятий, разработка которых находится на завершающей стадии, необходим особый подход к налогообложению в пользу дифференцированного метода исчисления налогов. Месторожде-

ния на завершающей стадии разработки близки к пределу экономической нерентабельности, так как находятся на стадии падения добычи нефти уже после применения первичных и вторичных методов извлечения нефти. Такие инициативы требуют поддержки и контроля со стороны государства, учитывая сырьевую направленность экономики Казахстана.

Как и для любой коммерческой организации, для нефтедобывающего предприятия очень важным является анализ финансовых результатов и обеспечение контроля динамики расходов и доходов. Так как производственная деятельность предприятий, занимающихся добычей нефти и газа, направлена в первую очередь на получение прибыли и возврат вложенных инвестиций, на пути к повышению эффективности немаловажным этапом является анализ и контроль финансовой деятельности. Однако часто бывает так, что топ-менеджмент предприятий не обладает полной и достаточной информацией о текущем финансовом положении компании.

Для таких целей существует методология анализа точки безубыточности, которая помогает определять текущее состояние производственной деятельности предприятия и проводить оценку эффективности освоения финансовых ресурсов. Расчет точки безубыточности предусматривает разделение затрат предприятия на постоянные и переменные. Так как такой подход проведения финансового анализа наиболее эффективен в случае, если производственная деятельность предприятия сосредоточена только на одном виде продукции, то данный метод может в полной мере применяться при проведении анализа эффективности деятельности нефтедобывающих предприятий, так как для таких предприятий основным видом производства является добыча нефти.

Как отмечено на рисунке, точка безубыточности является показателем критического объема производства, при котором прибыль, равно как и убытки предприятия, равна нулю. Если фактическая выручка предприятия больше критического показателя, то оно получает прибыль, в противном случае предприятие в убытке. Помимо этого, расчет точки безубыточности может быть произведен по цене реализации нефти, этот показатель еще называют порогом рентабельности. При таком расчете у предприятия есть возможность определить критический показатель цены реализации добытой нефти при заданном плановом показателе объема добычи нефти. Превышение показателя объема добычи над расчетным показателем точки безубыточности указывает на финансовую устойчивость предприятия и создает для него своего рода «подушку безопасности» для минимизации рисков, связанных с резкими колебаниями мировых цен на нефть в сторону понижения. Такой интервал еще называют областью релевантности, или маржой безопасности. Это разница между плановым объемом производства и объемом производства в точке безубыточности, которая показывает, насколько может сократиться объем производства, прежде чем компания понесет убыток [4].

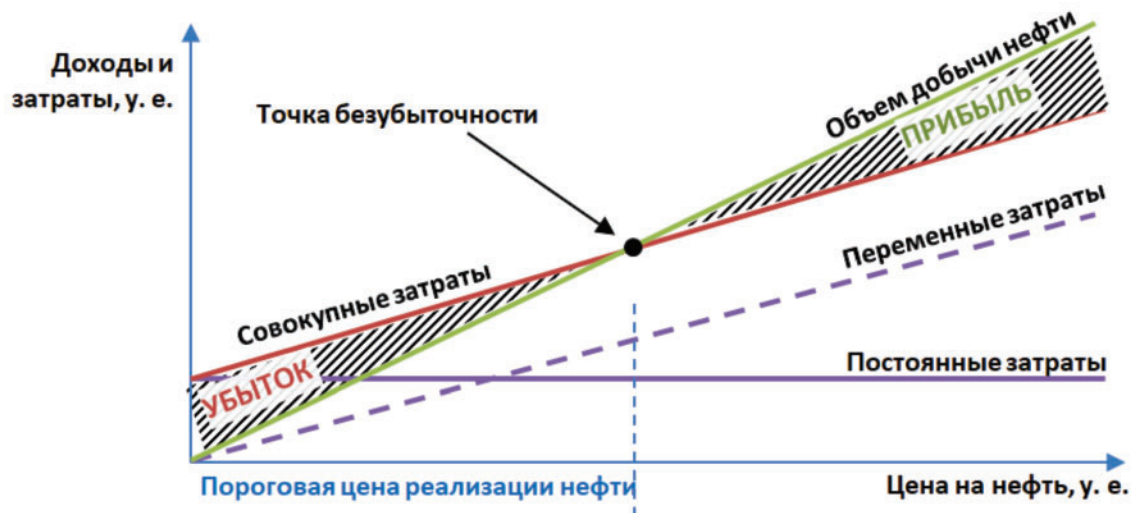


Рисунок 1. Пример расчета точки безубыточности

Как уже отмечено, в расчетах точки безубыточности используются постоянные и переменные показатели затрат предприятия. При этом если постоянные затраты не зависят от объема производства и практически не меняются с течением времени, то переменные затраты имеют прямую зависимость от объема производства и могут меняться в зависимости от изменения объема производства. То есть с увеличением объема добычи нефти показатель переменных затрат также будет расти вверх.

В целом метод анализа точки безубыточности является полезным инструментом для принятия управленческих решений и может быть применен в любых производственных организациях, поскольку в сочетании с другими финансовыми анализами помогает достаточно точно оценить текущее финансовое положение предприятия и спрогнозировать различные альтернативные варианты планирования уровня производства при возможных изменениях рыночной ситуации.

В случае с нефтедобывающими предприятиями расчет точки безубыточности позволяет:

- выявить минимальный уровень цены реализации нефти, ниже которой деятельность предприятия станет убыточной;
- определить, насколько предприятие финансово устойчиво;
- определить рентабельный уровень добычи нефти, при достижении которого предприятие не будет нести убытков;
- понять, насколько оправданы вложения в расширение и развитие производства.

Таким образом, проведение работы по повышению производственной эффективности и сохранению прибыльности предприятия помогает менеджменту компании выявлять скрытые резервы, а анализ финансовой деятельности компании дает возможность мониторинга основных экономических показателей и оказывает влияние на управленческие решения. При этом такие резервы имеются, как правило, в любой производственной организации, а успешность предпринимаемых мер по их оптимизации зависит от качественного и системного подхода. Несомненно, решение вопросов, возникающих из-за влияния внешней среды, требует оперативного реагирования и неотлагательного принятия решений, однако за счет неспешного и планомерного внедрения комплексных мер происходит более продуктивное использование имеющихся ресурсов. Поэтому для того, чтобы производственный процесс предприятия был готов к любым неожиданным изменениям во внешней среде, менеджменту компаний необходимо уделять внимание вопросам эффективности управления ресурсами постоянно, а не только в условиях кризиса или при возникновении необходимости в поиске ресурсных возможностей для оптимизации производства.

Список литературы

1. Копылов, Е. А. Оперативное планирование и управление производством как фактор эффективного формирования и использования оборотных средств // Организатор производства. – 2014. – С. 27, 28.
2. Информация о производственной деятельности АО «ОзенМунайГаз». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ozenmunaigas.kz/rus/proizvodstvennaya_deyatelnost/.
3. Информационный отчет о достижениях компании ТОО «Казактуркмунай» за 2016 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kazakhturkmunay.kz/dostizhenie-kompanii/>.
4. Друри, К. Управленческий учет для бизнес-решений. – 2003. С. 655.
5. Анализ финансового состояния предприятия // Точка безубыточности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://afdanalyse.ru/publ/operacionnyj_analiz/porog_rentabelnosti/tochka_bezubytochnosti/20-1-0-78.
6. Финансовые и операционные показатели АО «НК “КазМунайГаз”». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ir.kmg.kz/ru/operating-and-financial-performance>.

Оптимизация логистических издержек в цепи поставок торгового предприятия

Албаков Руслан

Алматы Менеджмент Университет
l3opold@inbox.ru

Аннотация. Актуальность статьи заключается в том, что оптимизация логистических затрат является важнейшим аспектом деятельности любого предприятия, имеющего дело с товарообращением. Оптимизация процесса транзита товара значительно влияет на эффективность и конкурентоспособность отечественных предприятий. Дело в том, что нерациональное расходование денежных средств на каком-либо звене цепи поставок может привести к сбою запланированного процесса, то есть расходы не покроются результативными доходами, и предприятие закроет отчетный период в убытке, что повлечет ряд проблем. На этапе планирования денежных расходов важнейшее значение приобретают квалифицированные сотрудники, которые, руководствуясь своим опытом и знаниями в данной сфере, могут правильно провести анализ всего процесса логистической деятельности и принять грамотные управленческие решения, непосредственно связанные с распределением финансовых ресурсов в каждом звене данной поставки. Это не только ускорит процесс перемещения товара от поставщика до потребителя, но и улучшит процесс работы с клиентами, а также, если рассматривать весь процесс в целом, поможет снизить затраты во всех областях деятельности компании.

Ключевые слова: оптимизация логистические издержки, цепь поставок, группировка логистических затрат.

Abstract. The relevance of my article is that the optimization of logistics costs is a critical aspect of the activities of any enterprise dealing with the circulation of goods. Optimization of the goods transit process significantly affects the efficiency and competitiveness of domestic enterprises. The fact is that the irrational spending of money at any link in the supply chain may lead to a failure of the planned process, that is, the expenses will not be covered with effective income, and the company will close the reporting period at a loss, which will entail a number of undesirable problems. At the planning stage of cash expenditures, qualified personnel who, guided by their experience and knowledge in this area, can correctly analyze the entire process of logistic activities, and make competent management decisions directly related to the distribution of financial resources in each link of this delivery, become crucial. This will not only speed up the process of moving goods from the supplier to the consumer, but will also improve the process of working with clients, and if we consider the whole process, it will help reduce costs in all areas of the company's work.

Keywords: optimization of logistic costs, supply chain, logistic cost grouping.

Развитие товарных рынков, усиление конкуренции и строгие требования к управлению потоковыми процессами ставят перед бизнесом новые задачи. Компании с цепочкой поставок повышают эффективность своего бизнеса для обеспечения конкурентоспособности в функционирующей среде.

Чтобы обеспечить разумную логистическую связь, а также быстрый логистический процесс, современные методы управления и инструменты управления основаны на конкретной базе требований, созданных для оптимального управления логистическим процессом.

Логистическая цепь – это линейно упорядоченный набор юридических и (или) физических лиц (поставщиков, логистических посредников), непосредственно участвующих в доставке необходимых материалов и (или) готовой продукции конкретному получателю (потребителю). Логистическая цепь определяет назначение роли для каждого логистического звена с учетом его статуса и организационных особенностей [1, с. 35].

Цепь поставок, иными словами, – это совокупность всех типов бизнес-процессов (проектирование, производство, продажа, обслуживание, закупки, распределение, управление ресурсами, вспомогательные функции), нужных для удовлетворения спроса на товар или услугу, с начального момента получения объекта до конечного потребителя.

Логистические процессы, происходящие в цепочке поставок, охватывают такие процессы, как информационные, материальные и другие финансовые процессы. Данные процессы приводят к определенным затратам, которые на практике редко отражаются в затратах в прямом смысле этого слова. Однако данные затраты влияют на общую производительность организации, поскольку влияют на ее финансовые показатели [2, с. 48].

Из этого вытекают следующие группы источников затрат на логистические процессы:

- привлечение рабочей силы, предметов труда и средств, а также услуг, которые являются сторонними по отношению к предприятию, но связаны с реализацией логистических процессов;
- платежи компании, добавленные к стоимости и являющиеся частью затрат на процесс организации деятельности или составляющие распределения прибыли; согласно характеристикам таких платежей, они включают в себя различные налоги на недвижимость и транспортные средства, платежи за использование природных ресурсов, стоимость замораживания бюджета (лучше всего это проявляется в процентных ставках за использование заемного капитала для финансирования активов предприятия);
- уменьшение активов компании из-за неэффективности завершённых логистических процессов: штрафы, налагаемые поставщиками и получателями из-за несоблюдения параметров логистических процессов, ранее согласованных на договорной основе, например, за несвоевременные поставки, за поставку некачественных товаров, за несвоевременное выполнение обязательств и т. д.;
- потери из-за неадекватного качества продукции из-за отсутствия процессов распределения продукции;
- убытки из-за старения запасов (естественная потеря, частичная или полная потеря потребительских качеств от продуктов), девальвация и переоценка запасов и т. д.;
- потеря дохода, связанная с несовершенством организации логистических процессов, например недостаток запасов востребованной продукции, с предоставлением бонусов и скидок, связанных с перебоями в логистических процессах (несвоевременная доставка, ненадлежащее качество или ассортимент) [3, с. 16].

Группировка логистических издержек осложняется тем, что они имеют место и в сфере производства, и в сфере обращения. Компоненты логистических затрат и финансовые результаты логистических процессов по-разному отражаются как в учете, так и в балансе прибылей и убытков организации.



Рисунок 1. Группировка логистических затрат [4, с. 21]

На рисунке 1 показана первая группа, состоящая из прямых логистических затрат, которые отражаются в учете себестоимости продукции, а для их выбора требуются дополнительные учетно-аналитические работы.

Вторая группа включает в себя форс-мажорные расходы, которые связаны с позициями, которые определяют финансовые показатели организации.

В третьей группе формулируется упущенная выгода, которая не отражается в бухгалтерском балансе организации.

Границы области логистических затрат зависят от целей группировки и накопления информации, а также от этих затрат. При соотношении затрат на единицу товара стоимость функций логистики может присутствовать как в виде прямых (если речь идет о стоимости единиц обслуживания), так и в виде счетов-фактур (во всех остальных случаях с товарами в виде материальных объектов). Что касается разделения логистических затрат по отношению к изменению общего объема производства, существует общепринятая классификация – переменные и условно постоянные [5, с. 45].

Переменные затраты включают в себя те компоненты, которые меняются пропорционально масштабу логистической деятельности. Это могут быть расходы на использование автомобильного топлива или на привлечение бюджета для финансирования резервов (если он взимается исключительно для финансирования резервов и изменения пропорционально размеру резервов) и т. д.

Условно фиксированные логистические затраты – это компоненты затрат, которые не могут быть изменены в определенных пределах логистической деятельности, например затраты на хранение зависят в большей степени от общей емкости склада (его площади или емкости), чем от степени использования этого потенциала.

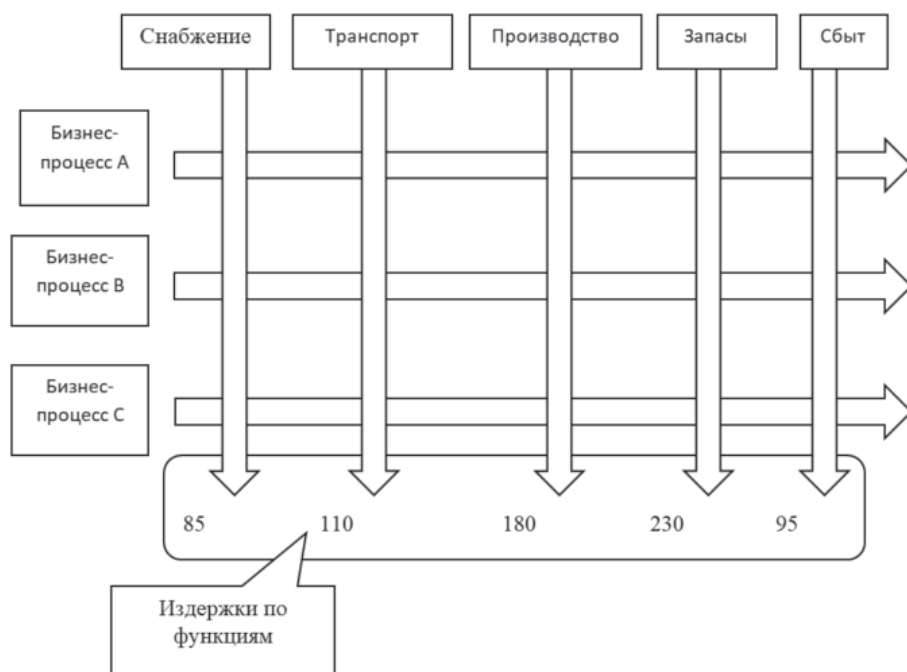


Рисунок 2. Традиционная система учета издержек по функциям [6, с 114]

Логистические процессы проходят горизонтально через основные функции цепи поставок (покупка, производство, продажа и т. д.). Традиционные методы бухгалтерского учета показывают, что расходы в функциональных областях (по вертикали) не следует отделять от затрат, возникающих в ходе сквозного процесса формирования информации о наиболее значительных расходах, а также их взаимодействия. Известно только, сколько стоит реализация функции.

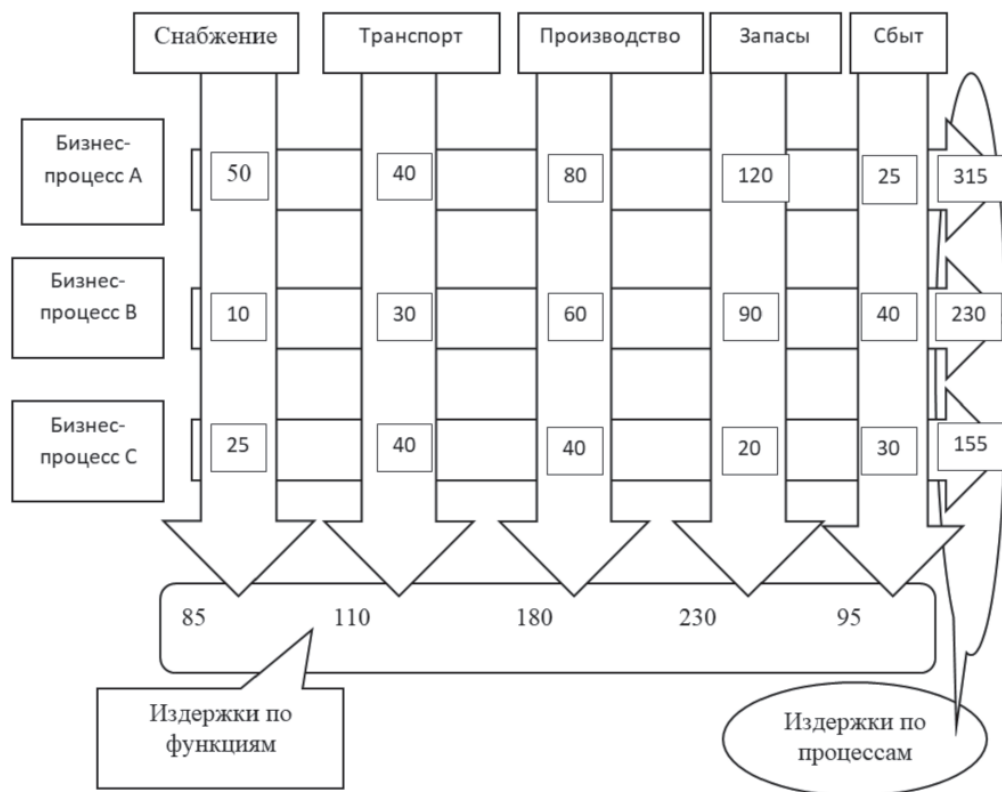


Рисунок 3. Учет логистических издержек на всем пути движения материального потока [6, с. 115]

Учет затрат по процессам дает нам четкое представление о том, как формируются затраты, связанные с обслуживанием клиентов, какова доля каждой стоимости в каждом подразделении. Если мы суммируем все расходы по горизонтали, то можем определить затраты, которые связаны с отдельным процессом, показанным на рисунке 3. Таким образом определяются как скорости потока материала в потоке, так и отдельные конкретные затраты, возникающие в разных подразделениях.

Практическое применение концепции учета затрат по процессам предполагает: во-первых, идентификацию всех подразделений, участвующих в процессе, во-вторых, определение изменений в расходах, вызванных отказом от этого процесса. Другими словами, должны быть определены затраты, которые могут быть устранены, например если товары не изготовлены и не доставлены покупателю.

Специфика учета затрат в логистике заключается в работе и операциях, а не в группировке затрат, в поглощении ресурсов, а не вокруг подразделений предприятия. Переход от управления функциями к управлению процессами требует определенного перехода от учета затрат по функциям к учету затрат по процессам [7, с. 62].

Учет затрат в логистике не требует точности, которая требуется в бухгалтерском учете. Основная задача – определить основные затраты и понять, как они взаимосвязаны друг с другом.

Далее рассмотрим оценку затрат на логистику.

Оценка логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений. Что стоит включить в анализ и как их распределить – вопросы, для которых нет определенных ответов. Одно общее правило: конкретные расходы не следует связывать с теми логическими факторами, которые находятся вне контроля менеджеров организации.

Чтобы выделить затраты на отдельные логистические процессы в цепочке поставок, проводится их комплексный анализ. Для анализа необходимо соблюдать определенные правила.

Правила логистического анализа затрат:

1. Необходимо четко определить и охарактеризовать конкретные виды затрат, которые должны быть включены в схему анализа логистических затрат.
2. Определить центры возникновения и наличия затрат, т. е. именно те функциональные области бизнеса, где сосредоточены значительные расходы и где снижение их уровня может обеспечить увеличение добавленной стоимости для потребителя.
3. Определить важные центры затрат в каждом центре их концентрации, то есть отдельные области в пределах одного центра затрат.
4. Затраты необходимо отнести к конкретным факторам, относящимся к оценке отличительных действий, и установить критерий и принцип принятия решений.
5. Все затраты рассматриваются как единый поток, связанный с определенным бизнес-процессом.
6. Стоимость должна быть распределена и рассматриваться как сумма, которую платит потребитель, а не как сумма затрат, возникающих на предприятии как юридическом лице.
7. Затраты классифицируются в соответствии с их характеристиками и изучаются путем анализа по некоторому методу и диагностике затрат.
8. Процесс оценки логистических затрат зависит от субъективных суждений и решений, поскольку не существует однозначных правил определения того, какие расходы включить в анализ и как распределить их между различными перевозчиками.

Исходный список позиций, которые в значительной степени влияют на затраты на логистику:

- стоимость топлива;
- задержка прибытия в порт, что приводит к увеличению транспортных расходов;
- комплексные правила, регулирующие международную торговлю (обработка документов, проверка соответствия);
- последующие задержки доставки и увеличение складских расходов.

Пути снижения затрат на логистику и затраты на цепочки поставок.

- Консолидированные поставки.

Само собой разумеется, что доставка товаров на полную загрузку контейнера предпочтительнее, чем неполная загрузка контейнера, – это безопаснее и экономичнее. Кроме того, ваш товар загружается в соответствии с производственной спецификой в контейнер, который не используется совместно с товарами других поставщиков. В противном случае вы можете столкнуться с задержками на таможне не по своей вине.

При этом существуют обстоятельства, когда неполная загрузка контейнеров является предпочтительным и более экономичным вариантом, а именно для перевозки относительно небольших грузов это

является хорошим способом снижения затрат на логистику. Это включает в себя объединение нескольких небольших партий от нескольких поставщиков, имеющих один и тот же пункт назначения, в одну консолидированную партию.

Кроме того, поставщики логистических услуг, которые постоянно импортируют менее чем полную загрузку из определенной страны, могут сотрудничать с другим аналогичным импортером и объединять свои поставки в качестве более экономического эффективного решения.

- **Страхование груза.**

Планирование логистики и стратегии экономии затрат не будут иметь большого значения, если производство не застрахует свой груз должным образом. Страховка должна полностью покрывать стоимость продуктов, чтобы избежать неприятных сюрпризов.

- **Использование единой интегрированной платформы.**

Операции цепочки поставок всегда должны быть интегрированы в единую платформу, доступную для всех вовлеченных сторон. Таким образом вы избегаете дублирования действий между операциями. Такие дублирующие усилия занимают много времени, снижают эффективность и оставляют место для ошибок.

- **Аутсорсинг.**

Более 2/3 предприятий предпочитают отдавать на аутсорсинг по крайней мере часть своих операций в цепи поставок, в основном это транспорт и хранение. Причины аутсорсинга в основном заключаются в снижении затрат, повышении эффективности и удобстве передачи важных аспектов работы более эффективным и квалифицированным специалистам.

Чтобы избежать недоразумений и чрезмерных затрат, как в интересах клиента, так и в отношении поставщика логистических услуг согласовать наиболее важные вопросы: частоту и размер поставок, особенности упаковки, обработки продукта, требования к контролю температуры и т. д.

- **Видимость цепочки поставок.**

Поддержание видимости вашей цепочки поставок может улучшить планирование и контроль расходов за счет лучшего управления вашим страховым запасом. А именно, чтобы снизить риск дефицита продукции, менеджеры цепочки поставок поддерживают определенный уровень дополнительного запаса.

- **Оптимизированное использование ресурсов.**

Недостаточное использование активов компании, таких как недогруженные транспортные средства, оборудование или инвентарь, напрямую влияет на доход. Оптимизируя использование активов, включая их статус (принадлежащий или арендованный), можно значительно повысить эффективность бизнеса. Это можно сделать путем изменения порядка доставки, чтобы весь парк автомобилей работал в течение дня, в отличие от пикового использования всего парка по утрам и простоя в течение всего дня. Кроме того, компании, испытывающие высокие бизнес-пики в определенное время года, могут при необходимости арендовать дополнительные складские площади. Нет необходимости владеть огромным складом, который остается недостаточно используемым в течение большей части года.

- **Своевременное планирование.**

Своевременное планирование операций, таких как график производства, маршруты доставки и время транзита (от получения до доставки), является обязательным условием. Поспешные решения и решения в последнюю минуту, скорее всего, приведут к задержкам и несоблюдению сроков, что плохо отразится как на имидже, так и на финансах компании.

Также хотелось бы отметить, что любое предприятие стремится развивать и использовать все свои логистические навыки, которые удовлетворяют потребности наиболее важных потребителей при реалистичной общей стоимости. Стратегия логистики ориентирована на минимально возможный уровень общих затрат или максимально достижимый уровень обслуживания клиентов. Хорошо налаженная система логистики характеризуется быстрым реагированием на возникающие запросы потребителей.

Логистический подход заключается в систематическом рассмотрении набора процессов с точки зрения единой сквозной цепочки. Интеграция отдельных звеньев этой цепочки осуществляется на техническом, технологическом, экономическом и методологическом уровнях, а минимизация затрат времени и ресурсов достигается за счет оптимизации сквозного управления материальными и информационными потоками в цепочках поставок.

Процесс управления логистической цепью затрат – это интеграция ключевых бизнес-процессов и координация контрагентов цепочки для синхронизации всех действий, выполняемых в процессе производства и распределения, которые повышают ценность для конечного пользователя и устраняют все неэффективные действия. Управление цепочкой поставок связано не только с максимизацией производительности и прибыльности отдельных подразделений сети, но и с оптимизацией всей системы для достижения более высокого качества обслуживания при более низких общих затратах.

Отрасль логистики нашей страны в будущем получит более высокую стадию развития и предоставит новые тенденции развития. С быстрым и устойчивым развитием национальной экономики масштаб логистики будет продолжать быстро расширяться, а также адаптироваться под регулирование структуры экономики.

С постоянным расширением рынка логистики разделение труда в сфере логистики будет расти. Кроме того, рыночный порядок и условия окружающей среды также дополнительно будут оптимизированы.

На сегодняшний день предприятия начинают расширять свой бизнес в каждом регионе. Основное преимущество производственных предприятий – не только в уникальном дизайне продукта, но и в благоприятном пользовательском опыте.

КПД и стоимость внутренней логистики также играют огромную роль в развитии предприятий и проведении коммерческой деятельности. Современное управление логистикой – это новый подход к снижению затрат предприятий, созданию прибыли и улучшению экономики.

В данной работе мы изучили теоретические аспекты затрат, группировали затраты на логистику по функциям в цепочке поставок, выделяли классификацию затрат на логистику по типу, по основным компонентам логистических процессов, рассматривали учет затрат в цепях поставок. Также проводится сравнение традиционного учета затрат на логистику с использованием счета логистики. Рассмотрены правила анализа логистических затрат.

Список литературы

1. Сергеев, В. И., Гранкин, Е. Д. Развитие интеграции в цепи поставок на основе технологии S&OP – «Планирование продаж и операций» // Логистика и управление цепями поставок. – № 4. – 2008.
2. Курочкин, Д. В. Логистика [транспортная, закупочная, производственная, распределительная, складирования, информационная]: Курс лекций / Д. В. Курочкин. – Минск: ФУАинформ, 2012. – 268 с.
3. Дыбская, В. В., и др. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в целях поставок. – 2014. – 939 с.
4. Сергеев, В. И., Эльяшевич, И. П. Логистика снабжения: Учебник для бакалавров и магистров / Под общ. ред. В. И. Сергеева. – 2-е изд., перер. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 528 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.
5. Волочиенко, В. А., Серышев, Р. В. Логистика производства: теория и практика: Учебник. – 2014. – 454 с.
6. Гаджинский, А. М. Логистика: Учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки «Экономика» / А. М. Гаджинский. – М.: Дашков и К°, 2013. – 420 с.
7. Федоров, Л. С., Персианов, В. А., Мухаметдинов, И. Б. Общий курс транспортной логистики: Учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации». – 2011. – 309 с.
8. Щербаков, В. В., и др. Основы логистики: теория и практика. – СПб.: Питер Пресс, 2009. – 426 с.

Особенности удержания персонала в сфере розничной торговли Казахстана

Амирова Гульмира

Алматы Менеджмент Университет
gamirova85@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается специфика управления персоналом в организациях розничной торговли. Предметом рассмотрения являются проблема текучести контактного торгового персонала и основные мероприятия, позволяющие удерживать ценные кадры.

Ключевые слова: управление персоналом, розничная торговля, текучесть кадров.

Abstract. The article deals with the specifics of personnel management in retail organizations. The subject of consideration is the problem of turnover of sales personnel and the main activities that allow to retain valuable personnel.

Keywords: personnel management, retail, staff turnover.

Человеческий ресурс – наиболее ценный актив любой организации, будь то государственный сектор или частный. Человеческий фактор имеет основополагающее значение для достижения организационных целей. Когда этот жизненно важный актив не планируется должным образом, достижение организационных целей становится невозможным. Как справедливо отмечает Г. Минцберг, без человеческих ресурсов организации – не более чем просто комплексы, состоящие из зданий, сооружений и оборудования. В поддержании корпоративной стабильности, прибыльности предприятия, будь то в долгосрочной или краткосрочной перспективе, ни один другой фактор не является столь же важным, как человеческий ресурс [1]. Таким образом, для любой организации при управлении персоналом разработка адекватных стратегий удержания персонала является задачей *sine-qua-non*, то есть необходимым условием.

Управлению персоналом компании, осуществляющей свою деятельность в сфере розничной торговли, в отличие от производственных организаций, присущи специфические особенности. Это связано с тем, что момент создания услуги происходит во время непосредственного взаимодействия персонала компании с потребителями. Продавец услуги должен уделять особое внимание качеству своего взаимодействия с покупателем, чтобы создать ее максимальную ценность.

На практике в системе управления персоналом удержанию компетентных сотрудников отводится незначительное место, хотя их увольнение сокращает человеческие активы предприятия. Удержание сотрудников в розничной отрасли – одна из основных проблем, с которыми сталкиваются многие компании, осуществляющие предпринимательскую деятельность в данной отрасли.

Проблема сохранения человеческого капитала тесно взаимосвязана с потерями, вызванными текучестью персонала. По мнению Т. Зайцевой, удержание персонала есть стратегическая деятельность организации, заключающаяся в стремлении заинтересовать наемных работников в дальнейшей работе в организации, невзирая на возможные трудности при организации труда и потенциальное выгодное предложение другой работы [2, с. 35]. Несмотря на различия в семантическом значении понятия «удержание персонала», все исследователи сходятся в том, что удержание персонала является технологией (1) мотивирования персонала путем создания условий для мотивации к труду и (2) повышения уровня лояльности работников к организации.

Как считает М. Мескон, «мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». Он рассматривает мотивацию как комплекс мотивов, которые связаны и обусловлены смылосозидающим направлением деятельности человека, как внутреннюю детерминанту поведения, которая определяет общую направленность поведения. [3, с. 27].

Мотивация труда должна основываться на долговременном воздействии на сотрудников для изменения комплекса ценностных ориентаций и интересов работников, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития трудового потенциала. Мотивация является внутренним процессом выбора работником определенного типа поведения, которое определяется воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В целом формирование мотивации реализуется в процессе социализации личности под влиянием социальной и культурной среды. Компонентами действия мотивации труда ученые выделяют включенность/невключенность в трудовую деятельность, трудовое поведение, удовлетворенность трудом.

В процессе мотивации труда существенную роль играют следующие стимулирующие факторы: материальный интерес, условия труда, моральные стимулы, творческий интерес, учитывающий личностные характеристики (убеждения и др.). Помимо экономического и социального воздействия на мотивацию труда значительную роль играют и психологические факторы. Лишь при взаимном дополнении экономических, социальных и психологических факторов возможно создание полноценной системы мотивации. Американский психолог и философ Уильям Джеймс выявил, что немотивированные работники используют свой потенциал на 20–30 %, а работники предприятий с хорошо организованной системой мотивации персонала могут реализовать 80–90 % своих способностей.

Многие исследователи подчеркивают, что лояльность персонала является одним из важнейших компонентов, обеспечивающих организации финансовый успех и способствующих снижению текучести персонала. В 2016 году в США, штат Калифорния, была проведена конференция, посвященная вопросам зависимости лояльности работников, финансового состояния компании и уровня текучести персонала. Выводы конференции опубликованы в газете The Wall Street Journal. Отмечено, что любое предприятие, которое намерено выжить, должно обращать пристальное внимание на лояльность своих сотрудников [4, с. 79].

Существует много подходов и точек зрения на дефиницию «лояльность», в частности когда речь идет о лояльности работников к организации. О. Дейнека рассматривает лояльность персонала как приверженность делу компании, которая появляется вследствие эффективной подготовки кадров, идентификации личных интересов и успеха организации и человеческой связи между начальником и подчиненным [5, с. 53]. Л. Почебут и О. Королева под лояльностью понимают «верность сотрудника целям, интересам, ценностям, направленности деятельности и сохранении собственности компании» [6, с. 67].

По мнению И. Багировой, данный термин одновременно может означать:

- приветливость, доброжелательность, доступность сотрудника в отношении компании и других работников;
- принципиальность, честность;
- преданность, верность, приверженность;
- соблюдение правил, установленных в организации и обществе, отказ от намеренных проступков [7, с. 58].

Таким образом, анализ различных точек зрения на понятие «лояльность» позволил выявить его основные характеристики: чувство преданности, верности, понимание и принятие ценностей и целей организации.

Бесспорна взаимосвязь лояльности и мотивации работника. Упрочнение мотивов напрямую зависит от удовлетворенности работников комплексом факторов трудовой деятельности. В настоящее время широко распространена концепция: чем выше степень удовлетворенности работой работника, тем больше возможности для возникновения лояльности.

Говоря об удержании персонала, нельзя не уделить внимание такому элементу управления персоналом, как адаптация сотрудников, поскольку зачастую работники покидают компанию, не проработав и месяца. На новой работе сотрудник, как правило, испытывает стресс, неуверенность, страх ошибиться. Все это негативно действует не только на психологические, но и на экономические показатели.

Необходимо учитывать, что процесс адаптации – двусторонний. С одной стороны, новый коллектив для новичка является группой незнакомых людей со сложившимися привычками, общими соблюдаемыми правилами. Новому работнику необходимо подстраиваться под коллектив, его установки и правила. С другой стороны, организация, и в первую очередь ближайшее окружение, с которым будет непосредственно контактировать в процессе работы новый сотрудник, также должны к нему привыкать. Примечательно, что зачастую на практике непродуманная система адаптации в компании может привести к текучести не только вновь принятых работников, но и тех, кто имеет солидный опыт в данной компании. Например, наставник, ответственный за обучение новичка, несет на себе весь объем работы, который должен выполнять сам, и дополнительно работу нового сотрудника, поскольку любой новый сотрудник в первое время не может полноценно трудиться в силу отсутствия у него еще не выработанных компетенций. То есть выходит, что во время адаптации нового сотрудника его объем работы ложится на наставника, при этом, как правило, доплату за наставничество работник не получает, в то время как новичок, в соответствии с Трудовым кодексом Республики Казахстан, в период испытательного срока должен получать заработную плату в полном объеме. Зачастую получается, что заработная плата у обоих работников практически одинаковая, а объем работы существенно разнится.

Таким образом, в связи с неэффективной системой адаптации в ее процессе у опытного специалиста исчезает мотивация к труду в данной компании, а у нового работника не появляется мотивации к

эффективному и быстрому освоению необходимых навыков и началу самостоятельной работы. Все это может способствовать повышению уровня текучести и новых, и опытных работников со значительным стажем работы в данной компании. В итоге работники с опытом отказываются от наставничества, а без данного института адаптация вряд ли будет успешной, либо увольняются с работы, что для организации недопустимо, поскольку человеческий капитал организации складывается в первую очередь из профессиональных, опытных работников.

Чтобы определить, была ли адаптация успешной, можно основываться на следующих факторах:

- работник добросовестно выполняет все основные должностные обязанности;
- проявляет способность разрешать нестандартные ситуации;
- свободно ориентируется в организационной структуре компании, знает ключевых сотрудников и руководителей по имени и в лицо, осведомлен о занимаемых ими должностях;
- установил добрые отношения с коллегами;
- знает специфику оформления внутренних документов организации;
- знает правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные документы работодателя.

По результатам исследования, проведенного в Казахстане в августе 2018 года компанией HeadHunter в сфере услуг, в первые шесть месяцев работы более 50 % опрошенных испытывают разочарование в новой работе. В этот период увольняются 29 %. В первые три месяца работы увольняются 22,6 %, при этом 12,9 % в качестве причины увольнения называют недостаточное обучение, вследствие чего работа ими выполнялась плохо. У 9,7 % не сложились отношения с руководителем или коллективом [8]. Таким образом, как видно из результатов исследования, вследствие неэффективной программы адаптации значительное число сотрудников покидают организации в первые три-шесть месяцев.

Для успешной адаптации сотрудников необходимо прежде всего составить ее программу, которая требует самой серьезной подготовки. Необходимо добиться предельной ясности содержания программы адаптации и четко определить задачи и роли всех участников процесса адаптации. Подобрать работника на вакантную должность недостаточно – необходимо помочь ему освоиться на рабочем месте и стать частью коллектива, в таком случае новый работник сможет максимально быстро выйти на высокий уровень производительности труда.

Вопрос удержания персонала в компании непосредственно связан с сохранением человеческого капитала. Увольнение ценных работников сокращает человеческие активы фирмы, поскольку с их уходом компания теряет и инвестиции, вложенные в них, которые связаны с поиском, привлечением и обучением сотрудников. При этом вопрос сохранения человеческого капитала характеризуется как потерями инвестиций, возникающими в результате текучести персонала, так и повышением профессионализма квалифицированных работников.

По мнению некоторых исследователей, критерии эффективного использования человеческих ресурсов сгруппированы следующим образом [9, с. 350].

Экономическая эффективность:

- соотношение стоимости рабочей силы к экономическому результату;
- стоимость программы на одного сотрудника.

Степень удовлетворенности сотрудников:

- удовлетворенность деятельностью подразделения по управлению человеческими ресурсами (оплата, обучение, премиальные, служебное продвижение);
- удовлетворенность собственной работой.

Косвенные показатели эффективности применения рабочей силы:

- текучесть персонала;
- прогулы;
- брак;
- количество жалоб;
- количество несчастных случаев.

Решать проблему текучести персонала необходимо комплексно. Для устранения текучести необходимы не отдельные управленческие меры, а создание системы удержания ценных сотрудников в организации. Разработка такой системы является стратегической задачей, направленной на решение стратегических целей фирмы.

Масштабы и характер потерь, связанных с текучестью кадров, являются решающей проблемой управления, влияющей на производительность, прибыльность и качество продукции и услуг. Стоимость замены работников может быть высокой, проблемы, связанные с поиском и обучением новых сотрудников, могут быть значительными, то есть экономически более выгодно удерживать квалифицированных специалистов, чем искать новых работников.

Примечательно, что высокий уровень текучести в сфере розничной торговли присущ продавцам, консультантам, кассирам, менеджерам зала, то есть контактному персоналу, в то время как текучесть офисных работников данной сферы гораздо ниже.

HR-менеджеры в компаниях, специализирующихся на розничной торговле, в обязательном порядке должны учитывать следующие особенности управления контактным персоналом:

- в организациях розничной торговли, как правило, устанавливается сменный график работы, предусматривающий длительную продолжительность смены – по 10–12–14 часов;
- контактный персонал постоянно находится на виду не только других сотрудников, но и клиентов;
- в розничную торговлю зачастую приходят люди без соответствующей подготовки и без опыта работы;
- существует сложность соблюдения графика сменности в связи с изменениями в потребительском спросе, а также текучестью кадров.

При разработке стратегии управления персоналом необходимо учитывать данные особенности, поскольку это позволит разработать и внедрить эффективные способы удержания персонала, способные снизить его текучесть.

Успех удержания квалифицированных работников заключается в создании высокого уровня удовлетворенности работой, включающего в себя не только собственно работу, но и такие сопутствующие важные факторы, как условия труда, климат в коллективе и пр.

В разработке процесса удержания кадров исследователи выделяют два этапа:

1. Прежде всего необходимо определиться, кого стоит удерживать, а кого нет. В науке управления персоналом выделяют естественную и излишнюю текучесть. Естественная текучесть характеризуется специальным отсутствием мер по удержанию персонала для некоторых должностей и сотрудников. Определению границ удержания может способствовать разработка положения «Резерв высокопотенциальных сотрудников» и списка ключевых должностных позиций, требующих специальных мер по удержанию работников.
2. В разнообразии инструментов, направленных на сокращение текучести сотрудников, большое значение придается системам мотивации и ее методам. К наиболее эффективным методам удержания ценных кадров относят:
 - оплату труда, превышающую средний уровень на соответствующем рынке;
 - поощрение материальными и нематериальными методами за достижения в организации;
 - доведение до сведения работника его исключительной важности для фирмы;
 - установление индивидуального графика работы или дистанционной работы;
 - предоставление материальных бонусов для ценных работников;
 - предоставление социального пакета;
 - постановка перед работником амбиционных целей и мн. др. [10, с. 40].

Независимо от мер, разрабатываемых индивидуально в каждой организации, общий план разработки системы удержания персонала состоит из следующих шагов:

1. Планируется численная и качественная потребность в персонале.
2. Разрабатывается система подбора персонала в соответствии с определенными критериями для разных категорий работников (административный состав, рабочие и пр.).
3. Разрабатывается программа адаптации работников, учитывающая опыт работы (выпускники учреждений образования, опытные работники и пр.), направление работы и др.
4. Разрабатывается оптимальная для работодателя и работников система оплаты труда.
5. Разрабатываются мотивационные пакеты для разных категорий работников.
6. Создается система HR-брендинга – комплекса мероприятий, направленных на формирование положительного имиджа организации с тем, чтобы привлекать и удерживать ценный персонал.

В целом рекомендации, позволяющие снизить текучесть персонала в организациях розничной торговли, можно свести к следующим положениям:

- необходимо, чтобы процедуры отбора персонала были массовыми и проводились на конкурсной основе, что позволит среди массы кандидатов отобрать наиболее подходящих работников;
- карьерный рост должен быть доступным для таких сотрудников, которые отвечают квалификационным требованиям и не рассматривают для себя данную работу как временную;
- в обязательном порядке необходимо внедрять в организации краткосрочные, практичные и интенсивные программы обучения для новых сотрудников, особенно тех, кто не имеет опыта работы в данной сфере;
- большое значение имеет моральный дух в коллективе, который необходимо поднимать во избежание текучести кадров и для повышения качества работы;

- необходимо установить справедливый уровень материального вознаграждения, максимально удовлетворяющий возможности работодателя и потребности работника;
- важно вовремя решать конфликты между работниками, чтобы в них впоследствии не была вовлечена значительная часть коллектива;
- в организациях розничной торговли важно планировать работу во избежание излишней нагрузки на отдельных продавцов; нагрузка должна быть распределена равномерно;
- необходимо регулярно проводить анкетирование, направленное на выявление удовлетворенности трудом и лояльности работников к организации.

Таким образом, удержание сотрудников в организациях розничной торговли является комплексным проектом, включающим в себя и разработку стандартов процесса взаимодействия предприятия и клиентов, и регламентацию бизнес-процессов, и обучение персонала, и установление высокого уровня обслуживания потребителей, и инвестиции в работников, и применение различных методов мотивации. В настоящее время наблюдается тенденция сокращения числа работников, проработавших в одной организации около десяти лет. Действительно, современный рынок труда отличается мобильностью и диктует новые правила, однако наряду с этим высокий уровень текучести персонала также является тенденцией современности. Высокая текучесть работников почти всегда свидетельствует о наличии серьезных недостатков в управлении персоналом, то есть текучесть является своего рода индикатором неблагополучия. Главная задача HR-менеджеров – удержать высококвалифицированных работников, для этого необходимо находить компромиссы и предлагать сотрудникам условия труда, отвечающие интересам работодателя и удовлетворяющие главные потребности работников.

Список литературы

1. Mintzberg, H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 2011, p. 46.
2. Цит. по: Кулькова, И. В. Политика управления человеческими ресурсами компании как способ привлечения и удержания талантливых специалистов // Транспорт Российской Федерации. Журнал о науке, практике, экономике. – 2016. – № 6. – С. 34–39.
3. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1992. – 361 с.
4. H-P Plans Layoffs as Part of Its Restructuring // The Wall Street Journal. January 31, 2016. – P. 79.
5. Дейнека, О. С. Экономическая психология: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2000. – 160 с.
6. Почебут, Л. Г., Королева, О. Е. Оценка лояльности сотрудника к организации // Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова и др. – СПб.: Речь, 2003. – 218 с.
7. Багирова, И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // Вестник Томск. гос. ун-та. – Экономика. – 2013. – № 4 (16). – С. 56–64.
8. Приходилось ли вам увольняться в первые три месяца после трудоустройства. Опрос компании HeadHunter [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://hh.kz/>.
9. Цыпкин, Ю. А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2001. – 446 с.
10. Феоктистов, Д. А. «Утечка мозгов» как специфика креативной экономики в системе мирохозяйственных связей // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 4 (32). – С. 38–43.

Организация групповой работы при решении проблем: анализ практики нашей команды

Архаров Булат

Алматы Менеджмент Университет
teritor@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены стадии формирования команды, роль лидера в команде, а также даны понятие проблемы, стадии работы с проблемой и эффективные способы решения проблем. В работе сравниваются действия одной и той же команды на двух предприятиях, единственное отличие – то, что на втором предприятии все члены команды прошли обучение MBA в AlmaU и используют более грамотный подход к решению поставленных задач благодаря полученным знаниям.

Ключевые слова: команда, предприятие, MBA.

Abstract. This article describes the stages of team building, the role of the leader in the team, and also gives the concept of the problem, the stages of working with the problem and gives effective ways to solve problems. This article compares the actions of the same team in two enterprises, the only difference is that, at the second enterprise all team members completed MBA courses at AlmaU and use a more competent approach to solving the tasks due to their acquired knowledge.

Keywords: team, enterprise, MBA.

1 Команда

Информация: основной инструмент менеджера!
Менеджер – это и композитор, и дирижер в одном лице.
Риторика – это искусство, которое вызывает в сердце человека острую потребность в истинном знании.
Питер Ф. Друкер, «Практика менеджмента»

Команда – это формально закрепленное, стабильное объединение людей в группу для совместного решения целостной задачи. Для команды характерно высказывание «мы». Правило Миллера гласит: обозримость определяется разделением хаоса в соотношении 7 : 2. Отсюда можно сделать вывод для команд образования: обозримость команды не должна превышать верхний предел 9 членов команды.

Согласно мнению Дугласа Макгрегора, рассматривавшего качественные характеристики эффективности функционирования команд, эффективной можно назвать такую команду, в которой:

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены слушают друг друга;
- присутствует обсуждение, связанное с задачей, в котором участвуют все;
- люди выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Нашему руководителю удалось собрать команду в соответствии со всеми этими правилами Макгрегора и Миллера, каждый из нас работал с ним (руководителем) на разных проектах еще задолго до КОМПАНИИ А, но вместе мы встретились в КОМПАНИИ А.

К концу 2011 года в КОМПАНИИ А был назначен независимым членом совета директоров наш нынешний руководитель, и с этого события начался отчет по формированию НАШЕЙ команды.

7 мая 2012 года – мой первый день в КОМПАНИИ А, куда я прибыл четвертым (но не последним) членом формировавшейся на тот момент команды. Начался первый этап формирования команды – «адаптация». На данном этапе результативность команды низкая, так как чувство настороженности и принужденности не дает покоя. Охарактеризовать данный этап можно как этап взаимного информирования и анализа задач. Отношения осторожны, идет проверка зависимости друг от друга и поиск приемлемого поведения в группе. Такмен и Дженсен называли данный этап «формированием», в свою очередь, Каценбах и Смит – «рабочей группой», но мне по душе – «адаптация», так как на данной

стадии необходимо понять правила игры. Наш лидер помог нам на данной стадии, организовав тимбилдинги, которые помогли нам преодолеть первое смущение.

«Конфликт» – вторая стадия формирования команды. У Такмена и Дженсен – «бурление», а у Каценбаха и Смита – «псевдокоманда». Это сложный этап в формировании команды, но он неизбежен. К данному этапу времени уже накапливается недовольство друг другом, появляются разные взгляды на правила и установки, разногласия по поводу оценки работы, команда разбивается на группы по интересам, идет проверка лидера и друг друга. Это естественно, люди хотят знать, где они и кто вокруг них. Мы потеряли троих сотрудников на данном этапе, отсюда и название, присвоенное нами данному этапу формирования команды. Опять наш лидер на коне, ему удалось прояснить позиции каждого члена команды и найти общие точки.

«Консолидация» – следующий этап, пройденный нашей командой, у Такмена и Дженсен данный этап называется «нормированием», а у Каценбаха и Смита – «потенциальной командой». На данном этапе наш лидер поставил «цель», и мы познакомились с Голдраттом, точнее с его книгой «Цель», написанной в соавторстве с Джеффером Коксом, после чего были сформулированы правила и нормы, определяющие дальнейшую работу команды, и это был 2013 год. Мы вспомнили Аристотеля и его учения и составили «процедуру» для принятия решения (рис. 1), которая по сей день является нашей конституцией в принятии любого решения.



Рисунок 1. Принятие решения по Аристотелю

Мы сократили до ноля количество тимбилдингов с употреблением алкоголя, трезво посмотрели на то, что делаем, дали возможность высказаться всем членам команды и утвердили правила поведения в нашей команде, естественно, отсюда название данного этапа.

Нас повысили в должностях – Жандоса назначили административным директором, Капланбека – начальником отдела финансового и экономического анализа, Быхытжана – начальником логистики, Нурлы – директором по качеству, а меня повысили с юриста до коммерческого директора, и мы взялись за СМК (систему менеджмента качества).

«Комфорт» – четвертый этап формирования команды. Такмен и Дженсен назвали данный этап «функционализацией», а Каценбах и Смит – «реальной командой» и «высокопроизводительной командой».

Перелопатив всю систему менеджмента качества, получив сертификат API (Американского Института Нефти), мы вздохнули с облегчением. Аудит (по СМК) сплотил нас, общая цель (получение монограммы API), гибкое взаимодействие и личное профессиональное развитие – это то, что помогло нам. Обмен знаниями и помощь коллег – это та сила, которая заставила работать весь завод как единый отлаженный механизм.

До изучения курса «Ключевые концепции менеджмента» я бы сказал, что на этом все, однако на деле оказалось, что существует пятый этап, описанный Такменом и Дженесен «ропуск». Выясняется, что, как и у любого начала, так и у процесса формирования команды есть свой конец, однако если на стадии «комфорт» лидер команды определит следующую цель, то это будет лучший способ повысить

эффективность уже слаженной командной игры. Помимо этого, появление нового участника команды отбрасывает команду на первую стадию формирования.

Результат работы нашей команды виден на графике (данная информация находится в открытом доступе на сайте Казахстанской фондовой биржи и не является коммерческой тайной, электронный адрес: <http://www.kase.kz>). На данном предприятии мы проработали до конца августа 2015 года, перед уходом было законтрактовано реализации на пять миллиардов тенге, планируемый объем реализации должен был достичь восьми миллиардов тенге без НДС. Но это пройденный этап, после которого начался не менее интересный период в нашей жизни под звучным названием КОМПАНИЯ В.

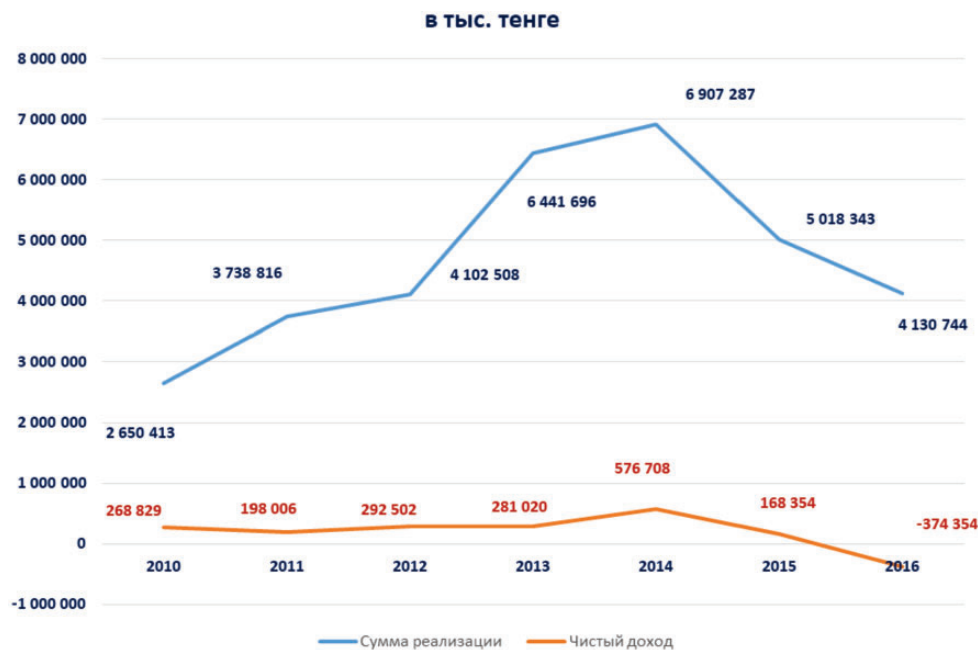


Рисунок 2. Реализация и чистый доход КОМПАНИИ А

2 Проблема

Менеджмент – это всегда процесс принятия решений.
Ничего не делать – тоже альтернатива.

Питер Ф. Друкер, «Практика менеджмента»

Одно только упоминание о слове «проблема» невольно навеивает теплые воспоминания о цитате из фильма «Бриллиантовая рука»: «Шеф, все пропало, все пропало! Гипс снимают, клиент уезжает... Я убью его, я вам!...» (Геннадий Петрович Козодоев).

Проблемной называется ситуация, когда деятельность не реализуется принятыми ранее способами, и достижение результата деятельности в изменившихся условиях непрогнозируемое (затруднено или исключено). Для решения проблемы требуется провести ее анализ и учитывать в проекте как текущие условия, так и риски.

Анализ проблемы должен формулироваться так, чтобы лицо, на которое адресуется проблема, могло оперативно принять решение. То есть должна быть видна корневая причина, а описание должно быть полным, непротиворечивым и достоверным, чтобы управляющий мог по реальным ресурсам и обстоятельствам скоординировать изменения в проекте с достижением конечного результата.

Практически ни одна проблема не представляется в чистом виде как ситуация, по которой обязательно необходимо принимать решение. То, что кажется на первый взгляд элементами проблемы, в действительности редко бывает чем-то важным или хотя бы достаточно существенным. В лучшем случае это лишь симптомы проблемы. Зачастую наиболее очевидные симптомы в наименьшей степени проясняют суть проблемы. Руководство компании может, например, выявить конфликт личностей, реальная причина которого связана с неподходящей структурой организации. Руководство может выявить

проблему недопустимо высоких производственных затрат и приступить к разработке программы их сокращения, в то время как реальной проблемой вполне может быть плохо продуманная конструкция выпускаемого изделия, технология его производства или неудачное планирование сбыта. Руководство может обнаружить ту или иную организационную проблему, в то время как реальной проблемой может быть отсутствие четких целей.

«При подготовке к данной статье выяснилось, что в литературе по менеджменту каждый автор по-своему выносит определение проблемы. Профессор Р. Фатхутдинов отмечает: “Проблема – понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым состоянием объекта” [2]. Олтнер пишет: “Промежуток между существующей и желаемой системой образует то, что называется проблемой” [3]. В терминах системного анализа М. Локтионов дает такую формулировку: “Проблемой называется ситуация, характеризующаяся различием между необходимым (желаемым) выходом и существующим входом. Проблема – это разница между существующей и желаемой системами” [4]. По сути та же формулировка определения проблемы, только в управленческих терминах и несколько более широкая дается А. Игнатъевой, М. Максимцовым: “Под проблемой понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому или заданному (запланированному)” [5]. С точки зрения действий менеджмента удачно определение В. Марковой и С. Кузнецовой: “Под проблемой обычно понимается несоответствие состояния управляемого объекта целям, постановленным руководителем (управляющим объектом)” [6]» [7].

В связи с многообразием определений термина «проблема» для себя я выбрал следующую формулировку: проблема – это препятствие на пути к достижению поставленной цели. Считаю, что она наиболее точно дает определение данного термина.

Процесс принятия решения состоит из пяти фаз:

1. Определение проблемы.
2. Анализ проблемы.
3. Разработка взаимоисключающих решений.
4. Поиск оптимального решения.
5. Преобразование решения в эффективное действие.

Каждая фаза состоит из нескольких шагов. Принятие решений иногда приводит лишь к пустой трате времени, а иногда служит для менеджера наилучшим средством эффективного использования времени. Какое-то время нужно потратить на определение проблемы. Не следует жалеть времени на анализ проблемы и разработку взаимоисключающих решений. Немало времени потребуется и на то, чтобы сделать решение эффективным. Однако намного меньше времени следует тратить на поиск правильного решения. А вот любое время, затраченное на попытки убедить других в правильности уже принятого решения, можно считать потраченным впустую. Более того, это можно считать ярким примером неэффективного использования времени на предшествующих фазах процесса принятия решения.

3 Определение проблем

Два элемента эффективности – понимание и признание.
Единственная задача – наиболее экономичным способом
использовать известные ресурсы.

Питер Ф. Друкер, «Практика менеджмента»

Первым шагом при решении любой проблемы является «определение проблемы». В теории и практике существует множество приемов и способов определения проблемы, однако именно на нашем предприятии на данный момент мы используем следующие приемы.

3.1 Ежедневные пятиминутки

Каждое утро на нашем предприятии начинается с зарядки, то есть ежедневно в 8:15 (рабочий день начинается в 8:00) сотрудники собираются в специальном помещении, на каждый день выбирается отдельный сотрудник, ответственный за проведение зарядки, плюс к этому на каждый день устанавливается тема дня, которую сотрудники хотят обсудить. После обсуждения переходим к обсуждению проблем, указанных сотрудниками на Доске решения проблем, или, наоборот, обсуждаем Доску решения проблем, а потом обсуждаем тему дня (решает сотрудник, назначенный ответственным).

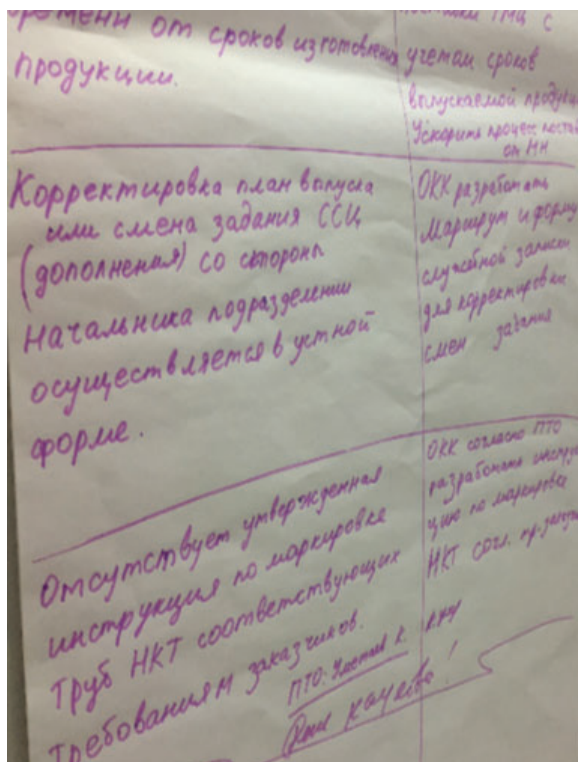


Рисунок 3. Доска решения проблем

листам ИТ дается устное распоряжение устранить данную проблему, как результат – ксерокс перемещен. При этом после пятиминутки директору по качеству совместно с его отделом дается задание по поиску «критического фактора». Речь идет об элементе, который необходимо изменить, прежде чем можно будет изменить, убрать или подействовать на что-либо еще. Возможно, дело не в ксероксе и не в том, где он стоит, может, например, удастся выявить конфликт личностей, реальная причина которого (т. е. реальная проблема) связана с неподходящей структурой организации.

Остальные проблемы решаются отдельно с детальным рассмотрением и использованием других дополнительных методов.

Данный способ определения проблем описан в книге «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний» Масааки Имаи, где постоянное улучшение начинается с производства и заканчивается высшим руководством, а в случае с нашей компанией – от рядового рабочего до председателя правления.

Простота и удобность способа заключается в следующем:

1. Открытое признание проблемы, пропаганда открытости и информирование каждого сотрудника (Доска решения проблем открыта и доступна всем, обсуждается ежедневно на пятиминутках пред всем коллективом).
2. Создание рабочей команды (весь коллектив – одна команда, проблема одного сотрудника – проблема всего завода).
3. Формирование взаимоотношений и развитие самодисциплины (запрещено перебивать, критиковать, тем более дискутировать с выступающим).

Все это является основными принципами «кайдзен».

Помимо всего вышеперечисленного данный способ выявления проблем и одновременного обучения персонала напрямую связан с основными принципами «Дао Тойота», которые говорят о том, что «необходимо воспитывать лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других» и «воспитывай незаурядных людей и формируй команды, исповедующие философию компании».

3.2 Карта наблюдений

Это также один из способов упрощения выявления проблем. Данный способ не менее эффективен, чем первый, и заключается в том, что любому посетителю завода при прохождении инструктажа по технике

Что же такое – Доска решения проблем?

При входе в здание АУП имеется доска, на которой в любое время любой сотрудник может написать проблему и путь ее решения, так называемая Доска решения проблем (рис. 3). Данная доска является одним из способов доведения проблем сотрудников до руководства компании, а также она является мощным инструментом улучшения качества обслуживания клиентов. Каждый сотрудник – это генератор идей, и это один из основных принципов нашей компании.

Решения, указанные на доске, делятся нами на три категории:

Можно решить прямо сейчас.

Решение может занять до двух недель.

Решения, требующие большого капиталовложения и, как следствие, решаемые в течение месяца и/или больше.

Первая категория решений решается прямо на пятиминутке, так как на ней всегда присутствует руководство компании. Пример такого решения: сотрудники жаловались, что ксерокс стоит в неудобном месте, а специалисты отдела ИТ говорят, что не будут его передвигать, пока не получат служебной записки. Назрел конфликт, но так как на пятиминутке присутствует руководство, специа-

безопасности выдается карта наблюдений (рис. 4, а) на одном из трех языков (английский, русский, казахский). В данных картах описываются дата и время, само наблюдение, меры, принятые для устранения, определяется степень опасности.

С обратной стороны карты расположены рацпредложения (рис. 4, б), в которых также указывается, что заметил и/или обнаружил посетитель (т. е. описывается наблюдение), и описываются предложения об улучшении по данному вопросу.

The image shows three versions of an 'OBSERVATION CARD' in English, Russian, and Kazakh. Each card is designed for reporting safety observations. It includes fields for 'DATE', 'TIME', 'WORKS/HOPE AREA', and 'OBSERVER'. The main section is 'WHAT DID YOU OBSERVE/NOTICE?' with a list of options: 'Unsafe behavior', 'Unsafe condition', and 'Describe your observation'. Below this is a 'DANGER LEVEL' table with four columns (1-4) and four rows (A, B, C, D). The table cells are color-coded: green for low risk, yellow for medium, and red for high. At the bottom of each card is a red box with a warning label and a 'FILED BY SAFETY' stamp.

а

The image shows three versions of a 'PROPOSAL' card in English, Russian, and Kazakh. Each card is designed for reporting suggestions for improvement. It includes fields for 'DATE', 'TIME', 'WORKS/HOPE AREA', and 'OBSERVER'. The main section is 'HOW WOULD YOUR OFFER AFFECT OUR ORGANIZATION DEVELOPMENT?' with a list of options: 'Working conditions and safety improvement', 'Production processes improvement', 'Competence and qualification improvement', 'Cooperation and teamwork improvement', 'Products and services quality improvement', and 'Other'. Below this is a 'DANGER LEVEL' table with four columns (1-4) and four rows (A, B, C, D). The table cells are color-coded: green for low risk, yellow for medium, and red for high. At the bottom of each card is a red box with a warning label and a 'FILED BY SAFETY' stamp.

б

Рисунок 4. Карта наблюдений

При выходе с завода лист сдается охране, которая передает его в отдел качества.

Опять-таки не стоит забывать, что истинный корень проблемы может быть не выявлен таким способом, поэтому дополнительно отдел качества проводит свой анализ с использованием дополнительных техник.

Полностью определить проблему зачастую трудно, так как все многочисленные части организации взаимосвязаны и взаимозависимы и выявление первоисточника возникшей проблемы может потребовать сбора обширнейшей информации и проведения глубокого анализа. Недаром говорят, что правильно определить проблему – значит решить ее наполовину. В результате диагностика проблемы часто становится многошаговой процедурой с принятием промежуточных решений. Такими шагами могут быть:

- Установление симптомов возникших затруднений или появившихся возможностей; выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде.
- Определение новизны проблемы и ситуации, в которой она возникла. Если проблема уже возникала ранее в аналогичной ситуации, то необходимо оценить возможность использования уже принимавшихся решений. В случае принципиальной новизны проблемной ситуации приходится решать задачу принятия решений заново, без использования прошлых решений. Для того, чтобы облегчить руководителям работу по принятию решений в повторяющихся проблемных ситуациях, целесообразно создание библиотеки прецедентов задач принятия решений, которая являлась бы составной частью нормативной документации любого звена управления и содержала бы коллективный опыт решения проблем.
- Выявление причин и источников возникновения проблемы. Для этого необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию. В процессе анализа собранные исходные данные необходимо отфильтровать, отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только те, которые будут полезны при принятии решения.
- Установление возможных взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими известными проблемами. Определение таких взаимосвязей позволяет более четко и глубоко выявить причинно-следственную зависимость возникновения анализируемой проблемы, дает возможность классифицировать взаимосвязанные проблемы (на главные и второстепенные, общие и частные, срочные и несрочные), способствует выработке комплексного решения.
- Определение степени полноты и достоверности информации, необходимой для принятия решения, и установление возможности разрешимости проблемы. При этом необходимо хотя бы в общих чертах определить, какая информация потребуется (о проблемной ситуации, ресурсах, ограничениях и т. п.), какая имеется и какую необходимо получить дополнительно. Уже на первом этапе процесса принятия решения необходимо хотя бы приблизительно оценить возможность решения проблемы, поскольку не имеет смысла заниматься разработкой решения для явно неразрешимой проблемы.

Нахождение правильного вопроса, постановка целей и определение правил – все это составляет первую фазу процесса принятия решения и дает возможность определить проблему.

4 Анализ проблемы

Заглядывая вперед или оказавшись позади.
Бенджамин Франклин

Следующей фазой принятия решения будет «анализ проблемы».

Древовидная диаграмма обеспечивает рассмотрение проблемы как систему подпроблем. Строится иерархическая диаграмма, которая отражает центральную идею (результат, к которому надо стремиться) и препятствия. Ее элементами становятся методы решения проблемы, причины проблемы и следствия из нее (рис. 5). В КОМПАНИИ В у всех директоров имеется данная диаграмма, с помощью нее можно не только проанализировать проблему, но и найти пути ее решения.

В самом верху формулируется сама проблема, после которой прописываются причина (следствие), под которой прописываются остальные причинно-следственные связи. Читается данная диаграмма снизу вверх, так, на рисунке 5 написано: если «улучшить компетентность персонала» и «внедрить требования стандартов (СМК), снизить процент брака», «обучить персонал» и «улучшить качество продукции», «повысить операционную эффективность и снизить тем самым себестоимость», то можно «охватить рынок РК».

При заполнении данной диаграммы есть свои требования, например все причинно-следственные связи начинаются с глагола, в верхнем правом углу обязательно проставляется KPI. В данном

случае KPI 1 – это результат по прибыли в 3,5 миллиона долларов, а KPI 2 – в 2018 году. Помимо вышеупомянутого способа все сотрудники ознакомлены с «диаграммой Исикавы», или, как мы ее называем, «рыбой».

«Есть проблема, рисуем рыбу» – диаграмма «рыбьи кости». Разработана в Японии в 50-х годах XX века, представляет собой сведение воедино причин и следствий проблемы. Диаграмма называется так потому, что на первый взгляд напоминает остов рыбы. Такая диаграмма позволяет выявить ключевые взаимосвязи между различными факторами и более точно понять исследуемый процесс. Диаграмма способствует определению главных

факторов, оказывающих наиболее значительное влияние на развитие рассматриваемой проблемы, а также предупреждению или устранению действия данных факторов.

Схема находит широкое применение при разработке новой продукции с целью выявления потенциальных факторов, действие которых вызывает общий эффект.

Все данные методы подробно описаны в ИСО 31010.

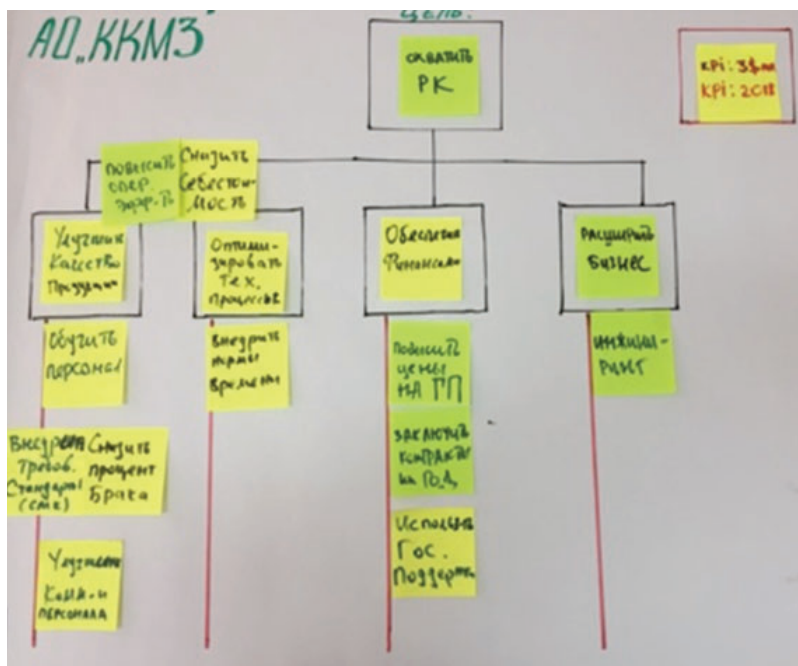


Рисунок 5. Иерархическая диаграмма

5 Принятие решения

Прежде, чем думать о решении будущих задач, научитесь справляться с сегодняшними за наименьшее время и с большей эффективностью.

Питер Ф. Друкер

ISO 9001:2015, пункт 0.2 – принятие решения основывается на фактах.

ISO/TR 10017 «Руководство по статистическим методам для ISO 9001:2000» описывает статистические методы, связанные с вариабельностью, которая может наблюдаться в протекании процессов и в их результатах даже при явном постоянстве условий. Статистические методы позволяют лучше использовать имеющиеся данные при принятии решений и тем самым способствовать постоянному улучшению качества продукции и процессов для достижения удовлетворенности потребителя.

Только на этой стадии нам необходимо попытаться определить оптимальное решение. К этому моменту уже должно быть несколько вариантов, каждый из которых способен достаточно эффективно решить соответствующую проблему, из которых мы можем выбрать самый подходящий. Ситуация, когда в распоряжении есть лишь одно-единственное решение, является достаточно редкой.

Есть четыре критерия для выбора лучшего из возможных решений.

Риск. Мы должны сравнить возможный риск и ожидаемый выигрыш от каждого из вариантов решения проблемы. Не бывает ни действий, вообще лишенных риска, ни даже бездействия, лишенного риска. Главное же, однако, не сам по себе ожидаемый выигрыш и не сам по себе прогнозируемый риск – важно соотношение между выигрышем и риском. Таким образом, каждая альтернатива должна содержать оценку связанных с нею шансов.

Экономия усилий. Какой из возможных вариантов действий обещает наилучшие результаты при наименьших усилиях, обеспечит проведение требуемых изменений с наименьшими потерями для нашей организации?

Фактор времени. Если ситуация не терпит отлагательства, предпочтительным вариантом действий является тот, который «драматизирует» решение и доводит до сведения каждого в команде, что происходит нечто важное. Если же предполагается применение длительных, планомерных усилий, следует отдать предпочтение медленному старту, обеспечивающему постепенный набор «импульса силы». В ряде ситуаций решение должно быть окончательным и должно тотчас же переключить внимание команды на новую цель. В других случаях главное – сделать первый шаг. Решения, связанные с фактором времени, вообще чрезвычайно трудно систематизировать. Они с трудом поддаются анализу и в значительной мере зависят от восприятия. Однако в тех случаях, когда команде требуется изменить свое видение ситуации, чтобы выполнить что-то новое, лучше всего постараться сразу охватить картину в целом, полную программу, конечную цель. Когда же от команды требуется лишь изменить свои привычки, лучше всего продвигаться к цели шаг за шагом, приступить к делу спокойно, не торопясь, делать – по крайней мере вначале – не больше того, что абсолютно необходимо.

Ограничение ресурсов. Самым важным ресурсом, ограничение которого следует рассмотреть в первую очередь, являются люди, которые и будут воплощать в жизнь принятое решение. Можно утверждать, что никакое решение не будет лучше тех людей, которым предназначено претворять его в жизнь. Их кругозор, компетентность, квалификация и понимание ситуации определяют в первую очередь, будет или не будет выполнено задание. Выбранный вариант действий может потребовать от исполнителей такого уровня мастерства, знаний и компетенции, который превосходит их действительные нынешние возможности. Тем не менее этот вариант может быть единственно правильным.

Ни в коем случае не следует принимать ущербных решений лишь потому, что соответствующая организация не располагает людьми, способными реализовать оптимальное решение. Решение всегда должно находиться между истинными альтернативами, то есть между такими вариантами действий, каждый из которых способен адекватно решить возникшую проблему. И если эту проблему можно решить, лишь потребовав от людей больше, чем то, на что они реально способны, нужно либо предоставить этим людям необходимые им знания и навыки либо поручить решение проблемы другим людям, обладающим необходимыми для этого знаниями и навыками. Таким образом, «решить проблему» вовсе не значит найти способ ее решения лишь «на бумаге». Нужно подумать и о том, как это решение будет реализовано на практике, и кто его будет выполнять.

Например, стратегию развития компании пишут люди, которые ее должны выполнять. КОМПАНИЯ В утвердила стратегию развития до 2035 года, планируемая прибыль – 2 000 000 долларов США на 2018 год. Сейчас, после проведения аудита, можно смело сказать, что задача выполнена и прибыль составляет 2 389 000 долларов США. Данная стратегия была написана усилиями всех сотрудников компании, и все знают, к чему мы идем, для всех единая цель, что переводит нас в следующую стадию принятия решения, – «преобразование решения в эффективное действие».

6 Преобразование решения в эффективное действие

Если решение не стало действием, то это не решение, а всего лишь благое намерение.

Питер Ф. Друкер

«Чтобы преобразовать решение в действия, необходимо ответить на несколько вопросов. Кто должен знать о принятом решении? Какие действия необходимо предпринять? Кто должен этим заниматься? Какими должны быть действия, чтобы люди, которые станут их выполнять, могли это сделать? Первый и последний из этих вопросов нередко упускают из виду – и плачевные результаты не заставляют себя ждать».

Решение должно предусматривать мониторинг информации и отчетность, чтобы обеспечить постоянное сравнение реальных событий с ожиданиями. Решения принимают люди. Людям свойственно делать ошибки; в лучшем случае принятое решение останется актуальным в течение какого-то времени. Даже лучшее решение может с большой долей вероятности оказаться неправильным. И даже самое эффективное решение в конечном счете устаревает (П. Друкер, «Классические работы по менеджменту»).

Чтобы наладить обратную связь, ответственным за принятие решений необходима организованная информация. Им нужны отчеты и цифры. Однако, если они не строят систему обратной связи на основе непосредственного наблюдения за реальностью и не берут на себя труд лично следить за ходом событий, они обрекают себя на бесплодный догматизм.

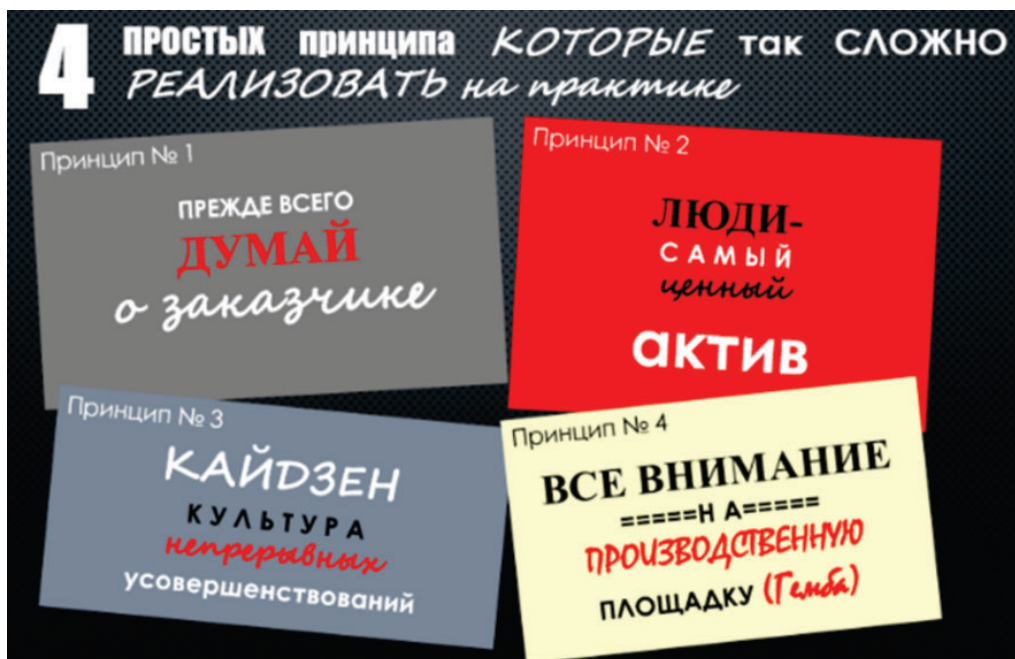


Рисунок 6. Четыре простых принципа, труднореализуемых на практике

В КОМПАНИИ В для решения данной проблемы ввели систему Kanban. Пока это только пилотный проект, испытываемый в отделе сбыта, однако уже определены основные принципы данной системы.

Итак, правила Kanban:

1. Каждый последующий рабочий процесс изымает указанное карточкой количество деталей от предшествующего рабочего процесса.
2. Ни одна деталь не должна быть произведена без карточки.
3. Заказ всегда формируется на основании карточки.
4. Уменьшение карточек повышает их чувствительность. Карточки вскрывают существующие проблемы и делают возможным контроль запасов.
5. Карточка является заказом на изготовление товара, и товар всегда пристраивается к карточке.
6. Находящееся в обороте количество карточек представляет собой объем максимальных запасов.
7. Только бездефектные детали передаются следующему процессу (ОБЯЗАТЕЛЬНО – результатом изготовления является полностью бездефектный товар).
8. На рабочем месте могут применяться несколько различных карточек, поэтому имеет смысл внедрение доски Kanban (как указано на рис. 7).

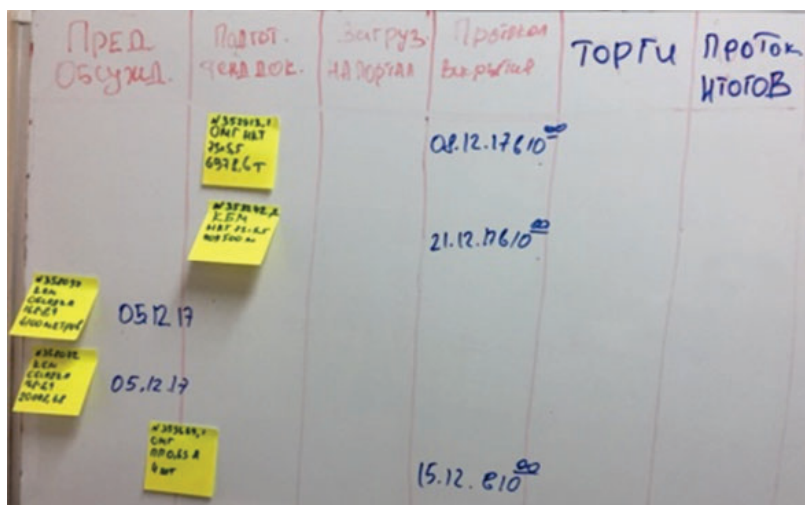


Рисунок 7. Доска Kanban

Диаграмма связей, известная также как **интеллект-карта**, **карта мыслей** (англ. *Mind map*) или **ассоциативная карта** – метод структуризации концепций с использованием графической записи в виде диаграммы (материал из Википедии).

Диаграмма связей – один из способов визуального мышления, который при правильном использовании позволяет осуществлять контроль над полученными и делегированными заданиями. Методика разработана психологом Тони Бьюзенем и широко используется сотрудниками КОМПАНИИ В. На рисунке 8 показан пример одного из совещаний в КОМПАНИИ В, на котором председатель правления поставил задачи для всех подразделений с обозначением сроков выполнения и ответственных лиц.

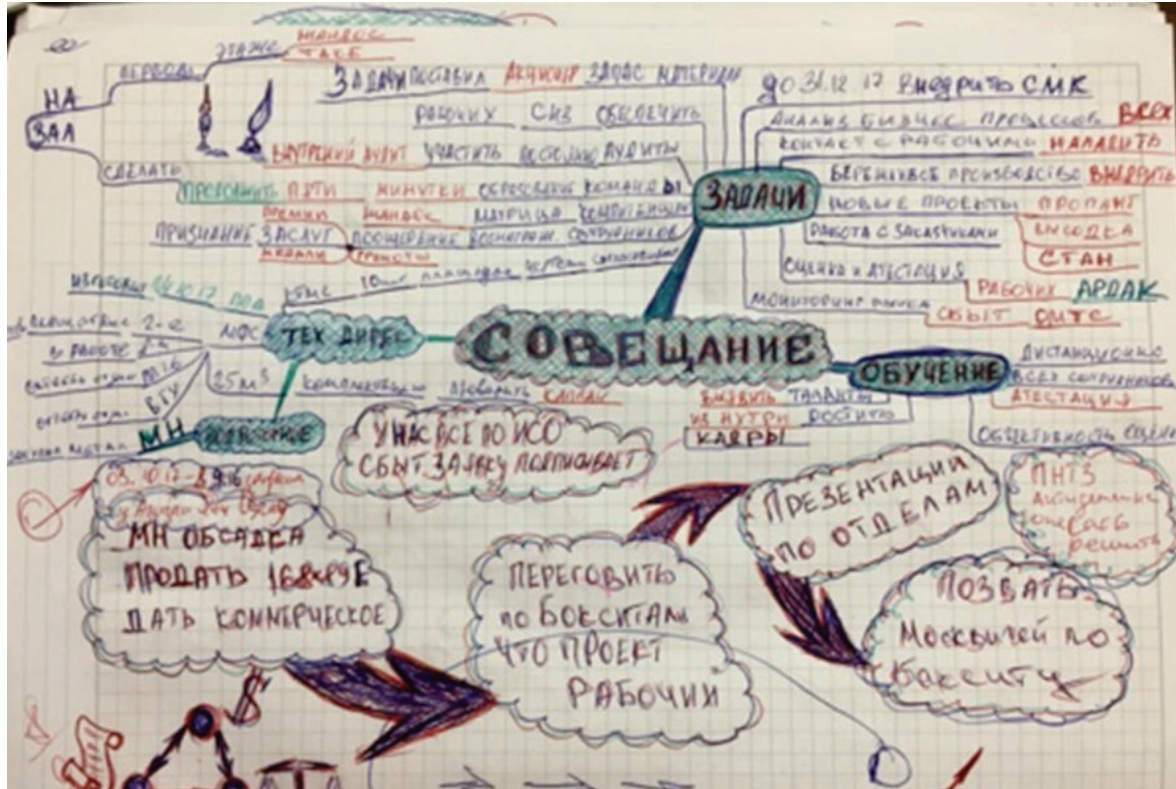


Рисунок 8. Пример совещания в КОМПАНИИ В

Достоинством данного метода по праву можно считать структурированность информации и легкость получения общего представления о заложенных в диаграмму знаниях.

Отчет – это абстракция. Наша команда знает об этом, поэтому мы не читаем отчетов (это не значит, что мы не доверяем своим подчиненным), мы, как полевые командиры, идем и смотрим, как идут дела. Нельзя оценить решение в полной мере и правильно, не видя результата.

7 Выводы

Группа подчиненных – это еще не команда!

Гораздо труднее увидеть проблему, чем решить ее. Для первого нужно воображение, а для второго – лишь умение.

Д. Бернал

Ограниченность правилами написания статьи не дает возможности раскрыть тему полностью. Умение пользоваться всеми перечисленными методами приведет любую компанию к успеху, а наше дальнейшее обучение в МВА пополнит наш багаж знаний и поможет нашей команде с легкостью решать любые проблемы.

Общая цель – это то, что делает из стаи команду, и КОМПАНИЯ В тому подтверждение. Компания, находясь на грани банкротства в 2015 году, на данный момент показывает неплохие результаты.

Действительно, постоянное обновление целей стимулирует команду к новым идеям.

06.12.2017 КОМПАНИЯ В стала лауреатом премии «Алтын сапа» как представитель среднего бизнеса.

28.08.2018 компания успешно прошла аудит системы менеджмента качества Американского Института Нефти (API – Q1). В глазах у людей (коллектива КОМПАНИИ В) появилась искра, все это сделано их руками, но под правильным руководством (менеджментом).



Рисунок 9. Результаты КОМПАНИИ В

Говоря о руководстве, с улыбкой на лице вспоминаю фильм «Москва слезам не верит»:

«– И сколько же у тебя людей-то в подчинении?

– Почти три тысячи.

– Батюшки! Как же ты с ними справляешься? Трудно небось?

– Трудно с тремя, а когда трех научишься организовывать, дальше число уже не имеет значения».

Список литературы

1. Питер Ф. Друкер. Практика менеджмента. – М., 2004.
2. Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения. – М., 1997.
3. Олтнер, С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / Пер. с англ. – М.: Советское радио, 1969.
4. Локтионов, М. В. Системный анализ в менеджменте. – М.: Генезис, 2000.
5. Игнатьева, А. В., Максимцов, М. М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2000.
6. Маркова, В. Д., Кузнецова, С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999.
7. <http://works.doklad.ru/view/aZzxk9dEZMc.html>.

Повышение конкурентоспособности торговой компании (на примере ТОО «Мунай Инвестмент Групп»)

Атыхаев Динмухамед

Алматы Менеджмент Университет
dimash-uko@mail.ru

Аннотация. В работе рассматриваются вопросы повышения конкурентоспособности торговой компании на рынке нефтепродуктов Республики Казахстан. Объектом исследования являются экономические отношения, возникающие между участниками рынка нефтепродуктов, на примере ТОО «Мунай Инвестмент Групп» (МИГ). Целью работы является изучение теоретических и практических аспектов обеспечения конкурентоспособности бизнеса в сфере торговли нефтепродуктами и разработка на этой основе механизма управления конкурентоспособностью фирмы через повышение качества обслуживания клиентов компании. В результате проведенного исследования ожидается получить наиболее ясную картину о деятельности фирмы в конкурентной среде, а также будет сделана попытка дать конкретные рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия.

Ключевые слова: повышение конкурентоспособности, торговая компания, рынок нефтепродуктов.

Abstract. This work addresses issues of improving the competitiveness of a trading company in the oil products market of the Republic of Kazakhstan. The object of the research is the economic relations arising between the participants of the oil products market using the example of “MIG” LLP. The purpose of this work is to study the theoretical and practical aspects of ensuring the competitiveness of business in the field of trade in petroleum products and develop on this basis a mechanism for managing the competitiveness of a company through improving the quality of customer service for the company. As a result of the study, it is expected to get a clearer picture of the firm’s activities in a competitive environment and an attempt will be made to provide specific recommendations on how to improve the competitiveness of a commercial enterprise.

Keywords: competitiveness enhancement, trading company, oil products market.

Введение

Конкурентоспособность – одно из основных понятий, которое активно используется в теории и практике экономического анализа, выступает многоаспектным понятием. Конкуренция в переводе с латинского языка означает соперничество, борьбу за достижение наилучших результатов [1]. Для ее характеристики используется понятие сравнительных расходов (Д. Рикардо), сравнительных преимуществ (Хекшер, Олин), сравнения конкурентных преимуществ, факторов управления и производительности использования ресурсов (М. Портер), конкурентного статуса фирмы (И. Ансофф) [2].

Приведем подходы к определению конкурентоспособности предприятия (табл. 1).

Таблица 1. Подходы к определению конкурентоспособности предприятия

Источник	Определение
1	2
Азоев Г. Л.	Способность эффективно распоряжаться собственными и ссудными ресурсами в условиях конкурентного рынка
Завьялов П. С. и др.	Способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров с помощью обеспечения высшего качества, доступных цен, создания удобных условий для покупателей, потребителей
Киперман Г. Я.	Способность противодействовать на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как уровнем удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и эффективностью производственной деятельности
Перцовский Н. И.	Возможность ведения эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка
Фатхутдинов Р. А.	Способность фирмы выпускать конкурентную продукцию, ее преимущество относительно других предприятий данной отрасли внутри страны и за ее пределами

1	2
Градова А. П.	Конкурентоспособность фирмы может быть определена как ее сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами
Скударь Г. М.	Относительная характеристика, которая отражает отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности
Швейцарская организация European managment forum	Конкурентоспособность компании – ее реальная потенциальная способность проектировать, производить и сбывать при существующих условиях товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам являются привлекательнее для потребителей, чем товары конкурентов
Круглов М. И.	Конкурентоспособность предприятия – система экономических категорий, элементами которой является конкурентоспособность продукции и финансовая конкурентоспособность

Примечание: разработано автором с использованием источников [1–4].

Конкуренция предприятий одной отрасли имеет особое значение среди всех других форм и типов такой экономической борьбы. Выпуская один и тот же товар, каждая из фирм, которая участвует в этой борьбе, работая в равных экономических условиях, естественно, желает увеличить свое присутствие на рыночной площадке.

В ходе анализа природы появления объекта исследования мы выделили два типа: эффективность по операциям и позиционирование по стратегиям. Путем объединения проведем оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия [3]:

$$K = K_r \cdot K_I, \quad (1)$$

где K – изучаемый объект;

K_r – эффективность по операциям;

K_I – позиционирование по стратегиям.

Эффективность по операциям предполагает осуществление похожих работ эффективнее, чем соперники, в результате имеем прибыль в процессе сбыта и получаем дополнительные бонусы. Отсюда вывод, что итогом и сущностью эффективности по операциям становится общий доход компании.

Таким образом, лучшим показателем эффективности по операциям становится деление полученного дохода на расходы, полученные в процессе изготовления продукции.

Эффективность по операциям рассчитывается как [4]:

$$r = \frac{B}{3}, \quad (2)$$

где r – эффективность по операциям;

B – результат от сбыта товара;

3 – расходы в ходе изготовления товара.

Итогом и основным показателем позиционирования по стратегиям становится часть рынка, на котором находится фирма. Ее мы находим путем деления дохода от продаж на уровень содержательности всего рынка.

Составляющую рынка фирмы можно найти путем деления таких показателей, как [4]:

$$D = \frac{B}{V}, \quad (3)$$

где D – составная часть фирмы на рынке;

B – доход от сбыта товара;

V – общая величина рыночной территории.

Можно констатировать, что если K выше, чем у других фирм, то исследуемая компания действительно способна выдержать конкурентную борьбу. Понятно, что $0 < K < \infty$, так что если K меньше или равно нулю, способность фирмы выдержать борьбу по сравнению с другими очень низкая. При K равном единице возможности фирмы в условиях данной борьбы аналогичны всей выборке. При K больше единицы уровень способности к борьбе достаточно большой [4].

Вышеприведенные теоретические положения позволят нам с помощью общеизвестных методов исследования сделать глубокий анализ деятельности компании и дать дальнейшие рекомендации по повышению конкурентоспособности торговой компании.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели исследования использованы методы анкетирования, комплексной оценки конкурентоспособности предприятия, такие как матричный и функциональный метод, а также метод, основанный на показателях эффективности предприятия.

Полученные данные

Изучив современные концепции управления конкурентоспособностью и факторы, влияющие на повышение конкурентоспособности компании, а также обобщив зарубежный опыт управления конкурентоспособностью, мы непосредственно приступили к анализу и оценке потенциала компании на рынке торговли нефтепродуктами.

ТОО «МИГ» работает в отрасли реализации продуктов переработки нефти. Главный вид бизнеса компании – продажа бензина, керосина, дизельного топлива, смазочных масел и жидкостей для горения на основе нефти. ТОО имеет несколько АЗС с фирменным названием, а также несколько СТО. Фирма основана в 1998 году, имеется огромный опыт в сфере продаж [5].

Главная цель компании – занять как можно большую часть рынка и продаж на юге Казахстана. Так, в нашей области фирма стала конкурентом для таких компаний, как АО «Шымкент Мунай Онимдери», ТОО Satti zhol, ТОО Sinooil, ТОО «Гелиос», АО «Газпром нефть» и др.

За время работы компания создала группу автономных АЗС. На фирме осуществляется строгий контроль, клиент получает все доступные виды услуг. Продукты переработки нефти покупаются большими объемами.

На топливном рынке юга Казахстана существует реальное противостояние между соперниками. Качественная продукция дает хороший результат работы, поэтому компания стремится поставлять и продавать товар, который не будет иметь претензий у населения.

Есть и другие фирмы в ЮКО, которые занимаются данным видом бизнеса.

Также в ходе исследования проанализированы внутренние резервы предприятия на примере одной из АЗС, входящих в состав компании [6].

Результаты анализа работы станции, принадлежащей ТОО «МИГ», в 2016 и 2017 годах представлены в таблице 2. Здесь приводятся результаты внешнего аудита торгового предприятия, официально опубликованного на сайте компании, по которому можно судить о том, что деятельность фирмы в целом и ее отдельных внутренних подразделений прозрачна и позволяет сделать выводы о ее финансовых показателях.

Таблица 2. Результаты работы подразделения компании

Показатель	2016 г.	2017 г.
Степень платежеспособности общая	4,1	2,5
Коэффициент задолженности по кредитам банков и займам	2,3	1,3
Коэффициент задолженности другим организациям	3,0	1,2
Коэффициент задолженности фискальной системе	0,02	0,03
Коэффициент внутреннего долга	0	0
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	3,4	2,2
Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами	0,97	1,23
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-	0,05
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,28	0,34

Примечание: оперативные данные ТОО «МИГ».

Таким образом, ситуация с платежеспособностью рассматриваемого объекта улучшилась. В таблице 3 показан другой формат работы станции [6].

Таблица 3. Результаты работы по активам

Показатель	2016 г.	2017 г.
Коэффициент срочной ликвидности	0,13	0,19
Коэффициент ликвидности при мобилизации средств	0,83	1,03

Примечание: оперативные данные ТОО «МИГ».

Результаты показали, что показатели в рассматриваемом периоде увеличились.

Далее для оценки качества внутриорганизационной деятельности компании в целях обеспечения конкурентоспособности бизнеса проведено анкетирование клиентов компании на предмет удовлетворения качеством обслуживания. Маркетинговое исследование выявило ряд положительных и отрицательных факторов, влияющих на повышение конкурентоспособности.

Обсуждение

Таким образом, поставлен аспект, который способствовал бы получению реальной картины соперничества игроков на рынке продуктов нефтепереработки.

Конкуренты ТОО «МИГ» – АО «Шымкент Мунай Онимдери» имеет хорошую структуру и работает над повышением дохода; Sinooil – одна из ведущих компаний на рынке во многих регионах РК и партнеров за ее пределами. Большая часть реализуемого компанией нефтепродукта произведена на НПЗ в Шымкенте. Контроль качества нефтепродуктов – одно из приоритетных направлений, согласно которому создана система сквозного контроля качества, суть которой заключается в обеспечении контроля качества нефтепродуктов на всех этапах их движения, от производства до топливно-раздаточной колонки на АЗС.

Таким образом, из проделанного анализа можно сделать ряд промежуточных выводов и предложить исследуемой компании наиболее эффективные методы повышения качества управления конкурентоспособностью.

Заключение

Исследуемая компания имеет достаточно сильных конкурентов и должна строить свою стратегию исходя из оценки сильных и слабых сторон игроков на рынке ГСМ. В этой связи компания может воспользоваться предложенными ей инновационной и маркетинговой стратегиями управления качеством обслуживания клиентов. Проведенное в ходе исследования анкетирование клиентов торговой компании на предмет удовлетворенности качеством оказания услуг значительно облегчило задачу по сбору необходимой для оценки конкурентоспособности предприятия информации.

В целом в работе получены результаты, позволяющие получить картину о деятельности фирмы в конкурентной среде, и даны конкретные рекомендации по повышению конкурентоспособности торгового предприятия через повышение качества обслуживания клиентов.

Список литературы

1. Круглов, В. В. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: Проспект, 2004.
2. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: Инфра-М, 2000. – С. 58–92.
3. Юданов, А. Ю. Конкуренция: анализ, стратегия, практика: Учебно-практическое пособие. – М., 2008.
4. Конкурентоспособность: теория, методология, практика. Экономические исследования / под ред. Л. С. Бляхмана, А. А. Абишева; КазЭУ им. Т. Рыскулова. – Алматы: Экономика, 2008. – 640 с.
5. Официальный сайт ТОО «Мунай Инвестмент Груп».
6. https://dfo.kz/kz/DossierDownload/DfoObjects/232454/аудит_отчёт_2010.
7. Раимбеков, С. Г. Конкурентоспособность региональных систем в Казахстане: методы оценки и механизмы обеспечения: автореф. дис. ... к. э. н. – Алматы, 2009. – 28 с.
8. Манзоров, Б. С. Конкурентоспособность продукции предприятий: теория и практика (на материалах Алматинской области): автореф. дис. ... к. э. н. – Алматы, 2008. – 27 с.

Система коммерциализации технологий на современном этапе развития компании ТОО «ORION M2M»

Аутов Артем

Алматы Менеджмент Университет
a.autov@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются основные проблемы, связанные с применением инновационных решений, с использованием коммерциализации технологии продвижения, основанной на оптимизации бизнес-процесса, который представляет собой последовательность наипростейших процессов, в каждом из которых происходит преобразование, в итоге упрощается управление нововведениями, поддерживаемыми правительственными программами. Для того, чтобы быть в тренде современных IT-технологий, в Казахстане утверждена программа государственного назначения в послании «Цифровой Казахстан», вступившем в силу 12 декабря 2017 года Постановлением Правительства № 827, рассчитанная на 2018–2022 годы. Основная цель данной программы связана с повышением качества жизни человечества посредством полного прогрессивного развития всей цифровой экосистемы и, конечно, повышением конкурентоспособности экономики в целом.

Ключевые слова: инновации, коммерциализация технологий, управление нововведениями.

Abstract. The article discusses primarily the main problems associated with the application of innovative solutions, using the commercialization of promotion technologies, based on optimizing the business process, which is a sequence of the simplest processes, each of which is transformed. In order to be in the trend of modern IT technologies, the State Program “Digital Kazakhstan” dated December 12, 2017 was approved in Kazakhstan by the Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 827, designed for 2018-2022. The main objective of the program is to improve the quality of life of the population through the progressive development of the digital ecosystem and the competitiveness of the economy of Kazakhstan.

Keywords: innovations, technology commercialization, innovation management.

На сегодняшний день перед Казахстаном стоит одна из главных задач – вхождение в тридцатку международного рейтинга, требующая инвестиционно-инновационного ускоренного обновления технологий [1].

Цифровые технологии играют важную роль как для экономики страны, так и для социального обеспечения населения. Упрощение доступа к услугам, предоставляемым государством населению, ускоренный обмен информацией, а также возможности для ведения бизнеса, создание новых цифровых продуктов и другие направления регулируются Государственной программой «Цифровой Казахстан». Основная цель программы – прогрессивное развитие цифровой экосистемы для достижения устойчивого экономического роста, повышения конкурентоспособности экономики и нации, улучшения качества жизни населения [2].

В связи с формированием в Казахстане новых подходов к цифровизации выдвинуто пять основных направлений, которые необходимы для повышения конкурентоспособности всех казахстанских предприятий, для социально-экономического улучшения страны в целом, а также качества жизни населения. В стране для внедрения данной программы и продвижения основных направлений есть все: продовольствие, энергия, полезные ископаемые, и, конечно, главное – огромная территория, на которой происходят все преобразования [3].

Главные направления в реализации программы «Цифровой Казахстан»:

1. Реализация «цифрового Шелкового пути» в стране – защищенная инфраструктура, доступная, надежная, высокоскоростная технология развития в целом.
2. Создание «креативного общества» на современном этапе. Это такое развитие, в котором компетенции и навыки обусловлены цифровой экономикой, проведение работ по повышению цифровой грамотности всего населения, а также подготовка основных ИКТ-специалистов для всех отраслей развития экономики.
3. Третье направление – цифровые преобразования в основных отраслях экономики. Внедрение цифровых технологий позволит улучшить общее положение ведущих предприятий, а также повысит конкурентоспособность различных отраслей, развивающихся в стране.
4. Основное, четвертое, положение – «формирование “проактивного цифрового правительства”» – послужит оптимизации сферы предоставления услуг от государства, в основном совершенствование системы «электронного и мобильного правительства» во всех областях [4].

На сегодняшний день сложилась парадоксальная ситуация: при внедрении результатов исследований, даже при достаточно хорошем научно-техническом прогрессе, получается низкий уровень цифровизации, внедрение в производство практически отсутствует, хотя научно-технический потенциал страны сформировался еще в советские времена. В итоге инновационная деятельность производственной и социальной сферы отстает в развитии, а основной причиной сложившейся ситуации можно назвать слабое знание принципов коммерциализации внедряемых инновационных технологий всеми отечественными изобретателями. Совершенствуя систему инновационных технологий коммерциализации технологий на современном этапе развития компании, необходимо обратить внимание на опыт ведущих стран мира [5].

Страны достигают высоких темпов экономического роста, которые создают эффективную систему коммерциализации технологий, о чем свидетельствует мировой опыт. Через различные механизмы поддержки значительную роль играет государство, становясь ключевым игроком, развивая стимулирование инновационной деятельности компаний. Повышение конкурентоспособности экономики, создание новых рабочих мест позволит, прямо или косвенно, повсеместно решить задачи социально-экономического характера с появлением системы коммерциализации технологий в Республике Казахстан. В таком случае основная задача для государства будет состоять в том, чтобы вывести рынок технологий как коммерческий проект, создать условия для совокупности использования и накопления критической массы всех инновационных идей, а также их вывода на конкурентоспособный рынок развития технологического процесса [6].

Для инвестирования в новые технологии всегда необходимо рассматривать зарубежное привлечение в основной капитал предприятий, так как это необходимое условие для реализации инвестиционно-инновационного проекта. Усилия по созданию рассмотренных выше направлений ведут к преодолению «эксплуатационного разрыва», для них нужны не только субсидирование, льготное кредитование и налогообложение, а также традиционные формы государственной поддержки для полноценного повышения эффективности инновационной деятельности компаний, создающие технологи и расширение производства [7].

Понятие «эксплуатационный разрыв» говорит о разрыве, который происходит между созданием изобретений и количеством фактически внедренных в производство технологий. В числе таких форм внедрения IoT-поддержки в основном можно назвать оказание информационной и консультативной помощи, оформление патентных заявок на отечественные и зарубежные изобретения во всех областях, оплата всей стоимости, взимаемой за патентные заявки, а также ежегодные сборы, что поможет защитить права IoT-собственности от всех возможных нарушений. Инжиниринговые услуги, производственные секреты, а также внедрение во всех областях – это и есть предмет патентирования. В дальнейшем выдвигая стратегию, которая естественным образом отличается от общемировых тенденций, являясь одной из наиболее характерных черт всего современного лицензионного обмена, а значит, получения на мировом рынке ведущих конкурентных преимуществ производства [8].

Естественный обзор расширения производства – это уточнение и проведение маркетинговых исследований в области внедряемых инновационных технологий, выдвигая их не только внутри страны, но и прогнозируя выдвижение на уровень ведущих стран, требования которых зависят от эффективности отдела маркетинга и отдела сбыта, так как основная связь конечного потребителя и компании служит главным условием функционирования и протекания связей. Данная связь служит ключевым звеном постоянного выявления новейших технологий, требований к качеству покупателей, предъявляемых к услугам или товарам. На практике инновации расширяют общие предоставляемые товары, которые часто определяются значениями создания новшеств, в зависимости от восприятия населением новшеств. Человек не всегда правильно воспринимает новые технологии за правильную последовательность выполняемых им действий, по мере незнания использования, потребностей, обоснованных суждений вокруг нововведений [9].

Повсеместное определение расширения кругозора населения требует немаленьких усилий по разъяснения в том или ином случае, так как предпринятые меры не могут создать образность качества, а значит, эффективной системы коммерциализаций технологий на всех казахстанских предприятиях [10].

Для полноценного расширения необходимо наглядно в таблице 1 привести SWOT-анализ коммерциализации систем технологий в Казахстане на текущее время.

Таблица 1. SWOT-анализ системы коммерциализации технологий в Республике Казахстан

Слабые стороны: - отсутствие эффективной структуры коммерциализации технологий; - малая вовлеченность в процесс внедрения инноваций предприятий МСБ; - зависимость от бюджетного финансирования; - слабое участие инновационных компаний в процессе коммерциализации технологий; - снижение трансформации научных разработок; - низкий уровень научно-технических кадров	Сильные стороны: - высокий научно-технический потенциал в республике; - наличие готовых результатов исследования инновационных технологий; - готовность к полноценному обучению и переподготовке кадров; - изучение новых достижений в области коммерциализации технологий; - наличие партнерских отношений; - наличие деловых связей с зарубежными исследовательскими центрами; - высокая степень привлечения инвесторов
Угрозы: - малая доля финансирования государством; - утечка «инновационных идей» за рубеж; - низкий уровень мотивации при внедрении инновационных технологий	Возможности: - создание условий благоприятного характера в содействии расширению инновационных технологий; - расширение и возможность развития партнерских отношений с соседними странами, внедряя производственный процесс; - стимулирование и расширение потенциала коммерциализации технологий

Примечание: составлено автором на основе собственных исследований.

Подводя итоги, можно сказать, что в Казахстане к слабым сторонам развития можно отнести: низкую вовлеченность малого и среднего бизнеса в процесс производства и расширения, а также для создания своей национальной системы коммерциализации, отсутствие эффективной структуры коммерциализации технологий, малую вовлеченность в процесс внедрения инноваций предприятий МСБ, что зависит от бюджетного финансирования, которое на данный момент недостаточное; естественную монополию основных производственных процессов, слабое участие инновационных компаний в процессе коммерциализации технологий, снижение трансформации научных разработок, низкий уровень научно-технических кадров.

Разобрав сильные стороны коммерциализации технологий в республике, к ним отнесены:

- высокий научно-технический потенциал в республике, что связано в первую очередь с расширением производств;
- наличие готовых результатов исследования инновационных технологий, как по месту их осуществления разработки, так и за рубежом, за счет государственного бюджета;
- готовность к полноценному обучению и переподготовке кадров, проведение тренингов, сдача подготавливаемости и др.;
- получение новых знаний в области коммерциализации технологий, что позволит специалисту в новом формате рассмотреть необходимость расширения производственных мощностей любой компании, позволяющее в дальнейшем выйти на мировой уровень и стать конкурентоспособным;
- наличие партнерских отношений, что означает меморандумные соглашения со странами, находящиеся в союзе;
- наличие деловых связей с зарубежными исследовательскими центрами, финансирование которых происходит за счет республиканского бюджетирования;
- высокая степень привлечения инвесторов.

В основе угроз, естественно, как и во многих странах, лежит малая доля финансирования государством инновационных технологий и разработок, естественная утечка «инновационных идей» за рубеж из-за низкого уровня мотивации при внедрении инновационных технологий. При устранении слабых сторон появятся возможности для создания условий в содействии расширению инновационных технологий, расширения и возможности развития партнерских отношений с соседними странами, внедряя производственный процесс, стимулирования и расширения потенциала коммерциализации технологии.

Такие факты еще раз подтверждают, что первоочередная задача, стоящая перед правительством Республики Казахстан, – развитие полноценного внедрения системы коммерциализации технологий, а также расширения производственных мощностей, что становится не только задачей, а благоприятной

целью для социально-экономического развития как страны, так и ее населения. Также необходима системная политика формирования национальной экономической науки для поддержки и защиты всех отечественных производителей различных направлений [11].

В дальнейшем переход экономики на инвестиционно-инновационный тип функционирования государства поможет в реализации, при достижении производством соответствующего уровня, общего развития внедряющей и расширяющей производственной компании, который на данный момент определяется кадровым потенциалом, как внутренним, так и внешним. Очевидно, что для устойчивого развития технологического наукоемкого производства в первую очередь необходимо развитие инноваций в расширении собственно производства предприятия [12].

Дополнительный импульс технологической модернизации ведущих отраслей промышленности страны даст программа, которая будет реализована в период 2018–2022 годов (рис. 1). Также она создаст условия для широкомасштабного и долгосрочного роста производительности труда.

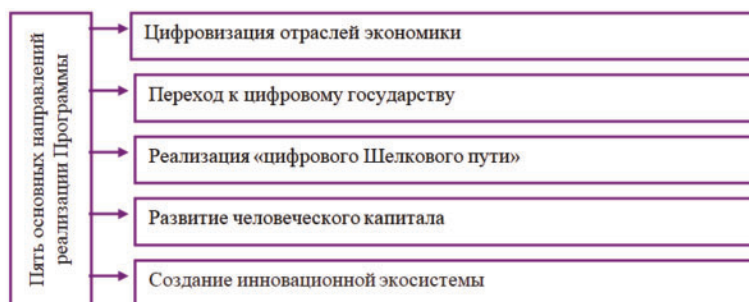


Рисунок 1. Основные направления программы «Цифровой Казахстан»

Примечание: составлено автором.

По каждому из направлений выделены государственные гранты, которых могла получить любая компания. Наша компания ТОО «Орион Система» участвовала по программе «Инновационные гранты на коммерциализацию технологий». Работа компании в направлении первых отечественных комплексных IoT-решений ведется с конца 2015 года, и на сегодняшний день достигнуты огромные положительные результаты в разработках, реализован ряд успешных пилотных проектов, что позволяет говорить об актуальности и необходимости масштабирования производства и коммерциализации собственных разработок.

ТОО «Орион Система» специализируется на разработке и производстве телематических устройств (M2M-устройства) для внедрения комплексных решений по внедрению интернета вещей (IoT) в различных сферах. Компания является первым и единственным казахстанским разработчиком, обеспечивающим полный комплекс работ, от разработки программного обеспечения и устройств до комплексного внедрения IoT-проектов. Предпосылкой для принятия решения о данной специализации является актуальность и высокий потенциал по внедрению IoT-решений на базе M2M практически во всех сферах экономики и жизнедеятельности, что подтверждено многочисленными успешными проектами на мировом пространстве.

Компания обладает всеми необходимыми техническими ресурсами, в первую очередь высококвалифицированными специалистами данного профиля, что позволило не просто реализовывать готовые решения сторонних разработчиков, а создать собственный центр разработки IoT-решений (рис. 2).

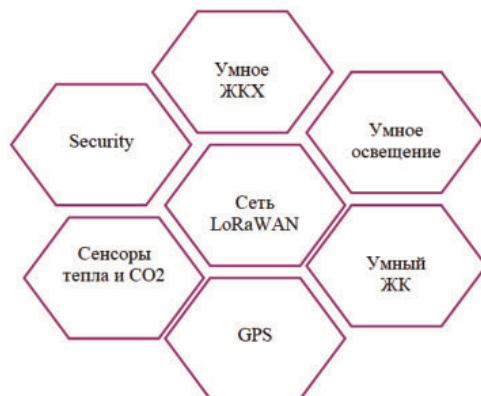


Рисунок 2. Основные виды технологий LoRaWAN компании ТОО «Орион Система»

Примечание: составлено автором на основе собственных разработок.

Самым главным преимуществом внедрения технологии является актуализация автоматизации, осуществляющая определение местоположения, параметров окружающей среды и всех внешних воздействий. На сегодняшний день ассортиментная линейка продуктов, выпускаемых ТОО «Орион Система» под торговой маркой OrionM2M, включает в себя:

- OrionMeter – учет потребления холодной/горячей воды, газа, электроэнергии с дальнейшей передачей данных через сеть OrionM2M поставщику услуг;
- OrionGPS – контроль за людьми, животными, транспортными средствами;
- OrionSecurity – контрольная панель охранной системы, встроенная в датчик движения.

Также на стадии запуска промышленного производства – OrionLighting, устройства, предназначенные для удаленного контроля и управления уличным освещением. Текущая ключевая цель компании – дальнейшее развитие в данном направлении путем масштабирования (запуска производства в промышленных объемах, что позволит обеспечить удовлетворение потребности широкого круга покупателей), а также выход на Европу и страны СНГ, для чего имеются рыночные возможности и технические условия. Реализация проекта предусматривает организацию производства и вывод на рынки Казахстана и стран СНГ оборудования для Интернета вещей, разработанного ТОО «Орион Система». Соответственно, конечной продукцией проекта является оборудование для Интернета вещей. Перевод с английского языка «Internet of Things, IoT» – это сеть связанных через Интернет объектов, которые способны наилучшим способом собирать данные, поступающие со всех встроенных сервисов, и обмениваться ими.

M2M (межмашинное взаимодействие, англ. Machine-to-Machine) обозначает в первую очередь общее название технологий, которые напрямую позволяют приборам обмениваться полной достоверной информацией друг с другом. Это, конечно, все проводные и беспроводные системы основных установленных датчиков, которые передают улучшенную информацию от одного устройства другому напрямую.

Несмотря на выполнение работы приближенных функций, имеется основной ряд отличий выпускаемых технологий IoT и M2M. Эти технологии межмашинного взаимодействия M2M зачастую включают в себя основные понятия сети Интернет, где вещи появились еще в конце 80-х годов прошлого столетия и обеспечивали полную связь между различными устройствами без вмешательства человека. В данном случае одна машина могла собирать данные о другой машине, благодаря именно этой функции в производстве начали появляться системы общего мониторинга местоположения, температуры и т. д. На следующей же стадии развития IoT-технологии стали намного функциональнее и совершеннее. M2M – это такие устройства, которые могли только собирать данные, а конечной их обработкой занимался человек, тогда как система Интернета вещей может саморегулироваться и анализировать поступающую информацию.

Сегодня Интернет вещей представляет собой множество разрозненных сетей, однако уже в ближайшем будущем эксперты прогнозируют переход к Всеобъемлющему Интернету – Internet of Everything, или IoE. IoE объединит различные процессы, объекты, большие данные и людей для интеллектуального взаимодействия и принятия обоснованных решений по регулировке системы. Сферы применения IoT-решений практически безграничны: от бытовых до крупномасштабных промышленных комплексов [13].

Компания самостоятельно осуществляет разработку программного и аппаратного обеспечения и производство оборудования, таким образом, конечным потребителям предлагаются готовые комплексные решения. В рамках реализации проекта планируется осуществить запуск серийного производства следующих видов продукции (табл. 2).

Таблица 2. Перечень и краткие характеристики планируемой к выпуску продукции

ORION GPS	ORION SECURITY	ORION LIGHTING	ORION GATEWAY
Контроль за людьми, животными, транспортом, грузами и т. д. с дальнейшей передачей данных через сеть OrionM2M потребителю услуг.	Датчики безопасности с передачей данных через сеть OrionM2M поставщику услуг	Удаленный контроль и управление уличным освещением с использованием беспроводной сети LoRaWAN	Базовая станция Orion Gateway предназначена для организации сети передачи данных по радиоканалу от приборов учета энергоресурсов и различных датчиков, навигационных приборов, систем охранной и пожарной сигнализации и т. д., по протоколу LoRaWAN, с последующей передачей данных поставщику услуг

Примечание: составлено автором на основе собственных исследований.

Для примера можно привести следующие варианты в использовании IoT последовательных решений:

- технология Connected cars, которая наилучшим образом позволяет использовать системы достаточного экстренного вызова с точки скорой помощи со встроенной SIM-карты;
- в автостраховании начинает практиковаться расчет страховки, базирующийся на удаленном мониторинге внедрения всех пользователей на данном уровне развития;
- датчики в транспорте широко используются для системы отслеживания маршрута автомобиля, полного мониторинга грузоперевозок, а также контроля отгрузки и складирования по месту;
- все муниципальные органы власти наилучшим образом могут использовать IoT-решения для запуска, так как эксплуатация и контроль всей системы общественного транспорта может полностью оптимизировать расход топлива, управление движением поездок и контроль над всеми действиями;
- беспроводные платежные решения, удаленный мониторинг и учет товаров, снабженных RFID-метками, развивается автоматизация логистических задач, инвентаризация в реальном времени учитывается в ретейле;
- мосты, туннели, мониторинг и контроль состояния промышленных объектов отслеживаются в системах общественной безопасности;
- управление роботизированными процессами, контроль производства, а также удаленная диагностика используются в промышленном производстве;
- мониторинг уровня воды в водоемах, удаленное управление системами ирригации, мониторинг состояния и поведения животных используются в сельском хозяйстве.

Продукция реализуется преимущественно не в виде товарного продукта (отдельного блока/модуля), а в формате готового технического решения.

На рисунке 3 изображен полностью технически оснащенный дом «Умный ЖКХ» с установкой устройств.

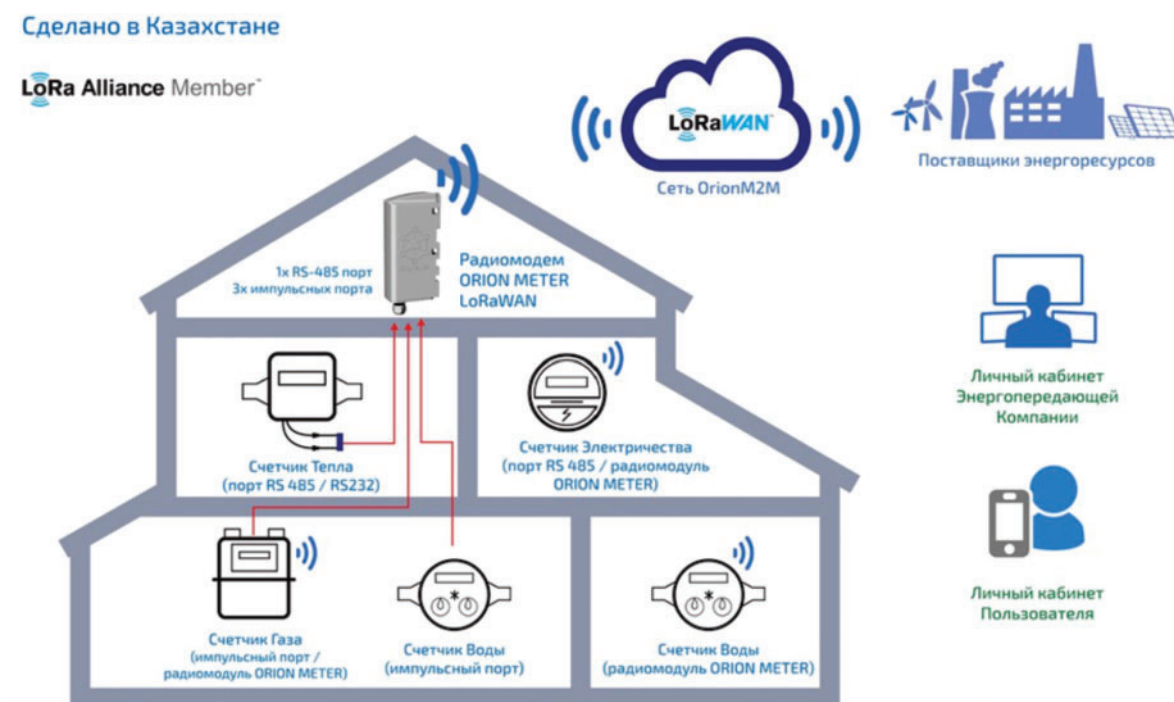


Рисунок 3. Пример автоматизации дома с применением внедрения технологий LoRaWAN

Примечание: составлено автором на основе собственных разработок.

Уникальность работы M2M-датчиков и устройств ТОО «Орион Система» обусловлена обеспечением работы на базе технологии LoRaWAN™.

В первую очередь внедрение технологий нового поколения LoRaWAN позволит управляющему ЖКХ на расстоянии производить учет и расход всех измерителей, отслеживать поломки в том или ином техническом секторе, что наглядно показано на рисунке 4.



Рисунок 4. Преимущества внедрения технологий LoRaWAN

Рассмотрев основные аспекты развития коммерциализации технологий, можно сделать вывод, что создание условий, способствующих развитию непрерывного информационного производства, будет постоянно формировать не только улучшение общего развития общества, но также социальной, политической, экономической, институциональной, инновационно-инвестиционной систем, ориентированных напрямую на повышение конкурентоспособности компании на рынке цифровых услуг [14].

Важной особенностью технологического процесса ТОО «Орион Система» является наличие собственного R&D.

Для справки: R&D, или НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), – это совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии.

Таким образом, на базе предприятия не просто реализуются готовые устройства, сделанные в Китае, Японии и других странах, а обеспечивается самостоятельное проектирование и производство. Также ТОО «Орион Система» имеет возможность обеспечить проектирование устройства под нужды конкретного потребителя, с учетом всех его требований, обеспечив не только разработку требуемого ПО, но и его интеграцию в информационную систему предприятия [15].

Технологический цикл производства продукции идентичен по всем выпускаемым изделиям и включает в себя следующие ключевые производственные операции (краткое описание приведено на примере выпуска базовой станции ORION GATEWAY):

- 1. Входной контроль компонентов.** Осуществляется визуальная проверка компонентов на отсутствие дефектов и соответствие номиналу с использованием увеличительной лупы.
- 2. Изготовление каркаса, крышки.** Осуществляется печать каркаса и крышек с использованием 3D-принтера либо приобретаются готовые корпуса, с последующей визуальной проверкой на предмет соответствия требованиям ТЗ.
- 3. Групповая заготовка печатных плат (включая нанесение паяльной пасты):**
 - визуальный осмотр печатной платы на предмет обнаружения дефектов;
 - продувка трафарета сжатым воздухом для удаления загрязнений;
 - обезжиривание рабочей поверхности трафарета;
 - юстировка групповой заготовки на печатном столе, крепление;
 - нанесение паяльной пасты равномерным слоем.
- 4. Монтаж SMD-компонентов и разделение печатных плат:**
 - расположение печатной платы на направляющие;
 - запуск программы установки SMD-компонентов;
 - осмотр заготовки с установленными ЭРЭ, при необходимости – корректировка положения SMD-элементов;
 - помещение заготовки с установленными SMD-компонентами в заранее подготовленную (подогретую) печь с заданным термопрофилем согласно требованиям спецификации, на паяльную пасту;
 - охлаждение платы при комнатной температуре в течение 1–1,5 часа на стойке для печатных плат E-803;
 - проверка платы на отсутствие дефектов пайки;
 - устранение дефектов, если таковые выявлены.

В последующем осуществляется ручное разделение заготовок на отдельные печатные платы.

5. Монтаж платы:

- крепление печатной платы в держателе;
- нанесение флюса на каждый вывод, лужение;
- установка ЭРЭ в отверстие, паяние;
- очистка места пайки кистью, смоченной в этиловом спирте или спирто-нефрасовой смеси;
- обрезка выводов ЭРЭ при необходимости;
- осмотр печатной платы.

6. Промежуточный функциональный контроль платы, доработка панели монтажной. Производится контроль параметров платы с последующей дообработкой на настольно-сверлильном станке.

7. Сборка модуля базовой станции из комплектующих.

8. Функциональный контроль параметров.

9. Сборка базовой станции. Установка и крепление модуля базовой станции к корпусу, а также крепление коаксиального переходника, фитинга и защитной заглушки.

10. Изготовление упаковки, упаковка. Изготовление упаковочной тары из картонной заготовки.

11. Прием ОТК. Проверка изделия на соответствие требованиям чертежа и стандарта предприятия.

12. Сдача готового изделия на склад и проведение выборочного контроля перед отправкой.

Технологическое решение компании – инициатора проекта нетиповое (уникальное), является результатом собственных разработок ТОО «Орион Система», поэтому вариант использования альтернативных решений не рассматривается. Приведенная технология является передовой и основана на применении лучших достижений в IoT-сфере.

Сегодня не является барьером средний уровень цифровизации экономики Казахстана, так как лидирующие позиции на мировой арене позволит стране сделать качественный скачок в развитии. Знания и навыки будущего воспитываются с самых молодых лет, благодаря автоматизации и другим новым технологиям повышается скорость и эффективность бизнеса, становится простым и открытым диалог между гражданами и государством. Все это введет к активному развитию человеческого капитала, а также к созданию нового общества, так как на наших глазах происходит цифровая революция.

Список литературы

1. Ткаченко, И. Ю. Цифровизация экономики: Учебное пособие. – М.: Издательский центр «Академия», 2018. – 240 с.
2. Раговик, Л. В. Факторы и ограничения развития процессов евразийской интеграции в условиях усиления рисков финансовой глобализации цифровой экономики // Автореф. дисс. ... канд. эконом. наук. – РГУПС, 2014.
3. Bodie Z. Investments, 5 ed. – McGraw–Hill, 2016. – 1054 p.
4. Боголюбов, В. С. Экономика / В. С. Боголюбов. – М.: Академия, 2015. – С. 254.
5. Абдиров, М. Ж. Открытие другой Америки, Китая, России и Казахстана. – Алматы, 2016. – 440 с.
6. Джозеф С. Най. Будущее власти. Как стратегия умной силы меняет XXI век. – М., 2014. – 444 с.
7. Панарин, А. С. Стратегическая нестабильность в XXI веке. – М., 2017. – 560 с.
8. Фукуяма, Ф. Конец истории и последний человек. – М., 2015. – 576 с.
9. Этрилл, П. Финансовый менеджмент: Учебник [перевод с английского]. – СПб.: Питер Пресс, 2017. – 602 с.
10. Брейли, Р., Майерс, С. Принципы корпоративных финансов. 2-е русск. изд. (пер. 7-го междунар. изд.). – М., 2018. – 1008 с.
11. Матвеев, М. Глобализация мирохозяйственных связей и национальная экономика. Монография. – LAP – Lambert Academic Publishing, 2014 – 248 с.
12. Шепель, В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера (управленческая гуманитарология). – М.: Финансы и статистика, 2017. – 659 с.
13. Рахимжанова, А. Ж. Устойчивый рост экономики – конкурентоспособность финансового сектора / Сб. мат-лов «круглого стола». – Алматы: КИСИ при Президенте РК, 2018. – 224 с.
14. Колоколов, В. А. Инновационные механизмы функционирования предпринимательских структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 1. – С. 95–104.
15. Бурцев, А. Л. К вопросу о понятии финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта. – Praha: Education and Science, 2016.

Совершенствование деятельности по управлению проектами на примере АО KEGOC

Ахметов Ербосын

Алматы Менеджмент Университет
Akhmetov.180370@yandex.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы совершенствования корпоративной системы управления проектами (далее – КСУП) АО KEGOC. Целью исследования является выработка рекомендаций по модернизации КСУП. В работе исследован жизненный цикл реализованного проекта по сравнению с немецким подходом к управлению проектами. По итогам сравнительного анализа выявлены разрывы в подходах, на основе которых выработаны рекомендации по совершенствованию КСУП компании. Кроме того, проведены интервью с ключевыми участниками проектов, сделан обзор литературы и нормативной документации компании. Модернизация системы управления проектами предусматривает внедрение единой методологии управления проектами, которая позволит компании перейти от управления отдельными проектами к управлению портфелем проектов. При этом рекомендуется поэтапная стратегия модернизации КСУП. Практическая значимость исследования заключается в том, что выработанные в рамках работы рекомендации планируется использовать при модернизации КСУП АО KEGOC.

Ключевые слова: управление проектами, корпоративная система управления проектами, методология управления проектами.

Abstract. In the thesis questions of improvement of the Corporate control system of projects are considered JSC KEGOC. For providing a strong financial position and generation of cash flows sufficient for satisfaction shareholders and development of the company competently built control system of projects is important, which represents a powerful factor of growth of efficiency of activity of the company.

Research objective is development of recommendations about improvement of a control system of projects. In work life cycle of one of the implemented projects in comparison with the German approach to project management was investigated.

As a result, gaps in approaches were identified, on the basis of which recommendations for improving project activities were developed. Besides, interviews with some participants of projects were conducted, the review of literature and standard and methodological documentation of the company is carried out. As a result of the conducted researches of the company it is offered to introduce Uniform methodology of project management, which will allow to pass from management of separate projects to management of all design activity of the company and, thereby, will increase efficiency of activity of all company. At the same time the stage-by-stage strategy of modernization of the Corporate control system of projects is recommended. Results of a research are planned to be used at improvement of a control system of projects JSC KEGOC. The practical importance of a research is that made under needs of the company taking into account branch and regional features the control system of projects will allow to avoid a set of mistakes also will increase efficiency of activity of the company.

Keywords: project management, corporate system of project management, methodology of project management.

Введение

Стратегия развития АО KEGOC определяет возможности компании, которые инициируются посредством реализации проектов. Результаты проектов должны обеспечивать устойчивое финансовое положение, генерирование достаточных для удовлетворения акционеров и развития компании денежных потоков, выполнение стратегических целей компании. Любая ошибка может привести к задержкам и, как следствие, к крупным финансовым потерям, поэтому немаловажное значение имеет грамотно выстроенная КСУП, которая представляет собой мощный фактор роста эффективности деятельности компании.

Существуют различные определения «проекта», но к основным его признакам относят:

- наличие цели – получение конечного продукта или результата;
- установленные сроки начала и завершения;
- выделенные ресурсы (трудовые, финансовые, оборудование, информация).

При этом продолжительность и стоимость проекта зависят от количества используемых ресурсов:

большое количество ресурсов может сократить продолжительность реализации проекта, но при этом увеличивает его стоимость, и наоборот.

Таким образом, управление проектом – это управление и организация всего, что нужно для достижения цели, вовремя и в рамках бюджета.

Целью исследования является оценка состояния и выработка рекомендаций по совершенствованию системы управления проектами АО KEGOC.

Задачи исследования:

- оценка уровня зрелости компании в области управления проектами;
- формулировка целей и сопоставление их с возможностями компании;
- выработка рекомендаций по развитию КСУП АО KEGOC.

Объектом исследования является АО KEGOC, предметом исследования – КСУП.

В ходе работы изучен жизненный цикл реализованного проекта по сравнению с лучшими практиками управления проектами. Выявленные разрывы в подходах к управлению проектами предполагается использовать для выработки рекомендаций по совершенствованию КСУП АО KEGOC.

Методы исследования: обзор литературы; анализ жизненного цикла проекта для определения отличий различных подходов к проектной деятельности, изучение внутренней нормативной документации КСУП; опрос экспертов и сотрудников компании, участвующих в реализации проектов компании.

Научная новизна выводов и результатов исследования – разработка комплекса научно-методических рекомендаций, направленных на совершенствование КСУП АО KEGOC.

Практическая значимость исследования заключается в использовании выработанных в рамках данной работы рекомендаций для совершенствования КСУП компании.

1 Обзор литературы по управлению проектами

Управление проектами начало формироваться как самостоятельная дисциплина в 30–50-е годы прошлого века. В то время начали формироваться фундаментальные методики, применяемые и по сей день. 60-е годы отметились развитием методов сетевого планирования. В 70-е происходило становление различных организационных структур в области управления проектами, в 80–90-е бизнес делал упор на глобализацию и качество, а с 2000-х фокус переместился на скорость достижения целей проекта.

Накопленный на протяжении многих лет опыт ведущих школ управления проектами систематизирован в международных и национальных стандартах, включающих уникальный набор инструментов, шаблонов и правил организации проектной деятельности. Современные подходы к проектной деятельности, вытекающие из накопленного опыта, заключаются в следующих принципах [10]:

1. Основным принципом является поэтапное планирование работы, а также ее распределение между сотрудниками. На сегодня проектное управление используют около 95 % немецких компаний, более 82 % английских и 70 % итальянских. Девять из десяти американских компаний используют ее для учета собственных показателей.
2. Принцип дифференцированного подхода. При использовании методики управления проектами необходимо учитывать и использовать все стороны проектной инфраструктуры.
3. Принцип экономической целесообразности.
4. Принцип гибкости. Необходимо своевременное и гибкое реагирование персонала на изменение ситуации вне и внутри организации.
5. Принцип конкурентоспособности. Необходимо выбирать проект на основе ресурсообеспеченности и с учетом возможностей компании.
6. Принцип разделения полномочий обеспечивает четкое разделение обязанностей и принадлежность каждого процесса отдельному работнику.
7. Принцип открытости. Стандарты проектного управления не являются обязательными и не всегда могут им соответствовать.
8. Принцип внедрения «лучших практик». Необходимо поощрять персонал, давать возможность развиваться и улучшать навыки управления проектами.

С развитием информационных технологий все большую популярность начали приобретать гибкие методологии управления проектами: Agile, Scrumban, Lean Six Sigma и др. Они появились как ответ на ограничения классического подхода к созданию продуктов и сервисов, характерных для проектов IT-индустрии. В отличие от классических гибкие методологии допускают изменения проекта по ходу его реализации. Исполнители применяют гибкое планирование и создают инфраструктуру, которая реагирует на меняющиеся запросы и требования клиентов уже в процессе разработки и эксплуатации продукта.

В работе рассмотрены наиболее популярные на сегодня подходы к управлению проектами (прил. 1). Однако не существует универсального метода управления проектами. Каждому виду проекта подходит какой-то свой метод управления, также возможно комбинирование различных методик или применение нового подхода к управлению проектами. Использование гибких методик управления проектами приводит к постоянному улучшению имеющегося продукта за счет разработки новых функций или улучшений иных его свойств, однако требует определенных временных затрат для исправления ошибок. При классическом же подходе новые версии продукта выпускаются в завершённом виде и позволяют управлять сроками реализации и затратами по проекту.

С точки зрения АО КЕГОС наиболее важными ограничениями являются сроки и стоимость реализации проектов, поэтому за основу взят классический подход к управлению проектами, который фокусируется на управлении временем и ресурсами.

2 Анализ деятельности управления проектами в АО КЕГОС

2.1 Методология проведения исследования

Целью работы является оценка уровня зрелости КСУП АО КЕГОС и выработка рекомендаций по ее совершенствованию. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- оценка уровня зрелости компании в области управления проектами;
- определение целей и сопоставление их с возможностями компании;
- выработка рекомендаций по развитию системы управления проектами.

Объектом исследования является АО КЕГОС, а предметом исследования – КСУП.

Методика исследования включает в себя обзор литературы, изучение внутренней нормативной документации, регламентирующей КСУП в компании, опрос экспертов и сотрудников, участвующих в управлении проектами компании.

Суть исследования заключается в изучении этапов жизненного цикла одного из реализованных проектов по сравнению с лучшей практикой управления проектами. В качестве образца для сравнения выбран подход Немецкой академией менеджмента. Выбор обусловлен не только подробным описанием всех этапов проектной работы, но и представлением в открытом доступе результатов каждого этапа. По итогам сравнения разрывов между данными подходами выработаны рекомендации по совершенствованию КСУП АО КЕГОС. Также, для определения факторов совершенствования проектной деятельности опрошены участники реализации проекта. Использовалась детерминированная выборка, для которой были выбраны пять сотрудников компании: спонсор, руководитель, менеджер проекта и два сотрудника, которые участвовали в разработке технического задания и в последующей приемке результатов проекта.

2.2 Анализ политики управления проектами АО КЕГОС

Миссией АО КЕГОС является обеспечение надежного функционирования и развития Единой электроэнергетической сети Республики Казахстан (далее – ЕЭС РК) с учетом требований новейших стандартов в сфере технологий, экономики, охраны окружающей среды, безопасности труда и охраны здоровья.

Компания осуществляет межгосударственную и межрегиональную передачу электроэнергии от ее генераторов до потребителей по Национальной электроэнергетической сети Казахстана (далее – НЭС РК) и обеспечивает:

- надежное функционирование НЭС РК, организацию работы балансирующего рынка электроэнергии в режиме реального времени, рынка системных и вспомогательных услуг;
- параллельную работу НЭС РК с энергосистемами сопредельных государств;
- качество электроэнергии в соответствии с требованиями нормативов (техническая диспетчеризация отпуска в сеть и потребления электроэнергии, балансирование производства-потребления электроэнергии).

Законодательством Казахстана услуги компании отнесены к сфере естественной монополии, а ее деятельность регулируется Законом Республики Казахстан «О естественных монополиях». Предельные тарифы на услуги компании на пять лет утверждаются регулирующим органом.

В инвестиционной деятельности компания руководствуется корпоративным стандартом инвестиционной деятельности основного акционера – АО «Самрук-Казына», который устанавливает ряд общих требований к инвестиционной деятельности компании [1]:

- инвестиционная деятельность должна осуществляться в соответствии с единым инвестиционным принципом, согласно которому доходность по инвестициям компании должна быть выше стоимо-

сти собственного капитала (CoE). При выходе из инвестиций доходность инвестиций (ROI) должна превышать стоимость собственного капитала;

- инвестиции должны иметь экономическое обоснование, осуществляться для достижения целей стратегии развития и должны быть сформулированы в виде проектов, отобранных на основе расчета экономических показателей эффективности и утвержденных в среднесрочном бизнес-плане развития компании;
- не допускается реализация низкорентабельных проектов. В исключительных случаях по решению Правительства Республики Казахстан, при согласовании с основным акционером и с учетом финансовой устойчивости компании такие проекты реализуются путем признания соответствующих расходов основным акционером в соответствии с требованиями международной финансовой отчетности.

Компания имеет опыт реализации крупных инфраструктурных проектов с участием ведущих мировых финансовых институтов (МБРР, ЕБРР, БРК) на общую стоимость около миллиарда долларов США. Реализация большинства крупных проектов осуществлялась подрядчиками по договорам, заключенным на условиях под ключ и с фиксированной ценой. Такой подход позволил переложить часть рисков проектов на подрядчиков.

Стратегия развития компании определяет структуру портфеля проектов:

- модернизация и реконструкция НЭС;
- строительство новых линий электрической передачи и подстанций;
- повышения эффективности бизнеса за счет внедрения новых методик управления, развития персонала, улучшения инвестиционной привлекательности и т. д.

В ходе трансформации рассматривается возможность внедрения Единой методологии управления проектами, предусматривающей существование стандартизированного набора нормативной документации, регламентирующий процесс работы над проектами, и механизм контроля над соблюдением регламента управления проектами. Одновременно, учитывая, что совершенствование КСУП увеличивает стоимость управления, основным условием является оптимизация таких затрат.

2.3 Сравнительный анализ существующего процесса управления проектами и теоретико-методологическими подходами

Во второй главе проведен сравнительный анализ жизненного цикла одного из реализованных компаний проекта с лучшей практикой управления проектами. В ходе сравнительного анализа выявлены недостатки системы управления проектами. Выявленные разрывы в подходах управления проектами раскрыты в приложении 2.

По итогам работы следует отметить, что используемый до недавнего времени проектный подход имеет следующие недостатки:

- проекты выполняются нескоординированно;
- отсутствует общая терминология;
- нет единого понимания принципов управления проектами;
- отсутствует четкое разграничение зон ответственности участников проекта;
- не формализованы процессы управления проектом;
- в случае смены одного из членов проектной команды затруднена возможная передача управления дел новому сотруднику.

Такая система управления проектами подходила для однородных и независимых друг от друга проектов. Для их реализации создавалась проектная команда, которая работала под руководством менеджера проекта, нанимаемого на полный рабочий день. Члены команды не участвовали в иной деятельности компании.

Особенностью современного периода является потребность компании в стандартизации процессов управления проектами. В этом случае для управления проектами потребуются не высокооплачиваемые менеджеры проектов, а администраторы. При стандартизации процессов управления проектами задача – убедиться, что использован необходимый стандарт, и обеспечить регулярный сбор отчетности и оперативную эскалацию проблем на вышестоящий уровень.

Стратегия реализации уникальных проектов заключается в стремлении их перевода в типовые проекты. Если же они уникальные и большие по объему, то их дробят и назначают на каждый блок руководителя. Типовыми блоками управляют администраторы, а уникальными – менеджеры. Тем самым оптимизируются затраты на управление. В крайнем случае уникальные проекты рекомендуется передавать на аутсорсинг профессиональной команде вместе со всеми рисками по проекту.

Проведенный анализ итогов опроса заинтересованных в совершенствовании системы управления проектами подтвердил целесообразность внедрения Единой методологии управления проектами, предусматривающей «существование стандартного набора нормативной документации, четко описывающей процесс работы над проектами, и механизм контроля за соблюдением единого регламента управления проектами» [54].

3 Улучшение деятельности по управлению проектами

3.1 Совершенствование управления проектами

В работе рассмотрена методология управления проектом Немецкой академии менеджмента. В основе любой методологии лежит регламент управления проектами, который описывает действия и результаты каждого этапа жизненного цикла проекта. На его основе разрабатываются дополнительные документы – ролевые инструкции и шаблоны документов. В качестве примеров в работе в приложениях представлены некоторые шаблоны документов в разрезе каждого этапа жизненного цикла проекта.

Таблица 1. Жизненный цикл проекта

Этап жизненного цикла	Ключевые документы этапа жизненного цикла проекта	Группа процессов
Подготовка проекта	Определен руководитель проекта Определен состав проектной команды Каталог целей Реестр рисков проекта Заявка на проект	Процессы инициации
Структурирование проекта	Устав проекта Органиграмма проекта Схема распределения обязанностей органов управления и членов проектной команды Матрица компетенций	
Планирование проекта	Структурный план работ проекта График сроков и работ над проектом План материальных и производственных ресурсов Бюджетный и финансовый план	Процессы планирования
Осуществление проекта	Классификатор контрольных действий Шаблоны системы отчетности Структурный план проекта Рабочие пакеты Журнал изменений Задачи, методы и инструменты контролинга (прил. 3)	Исполнение работ
Окончание проекта	Акт приемки результатов проекта Отчет о завершении проекта Отчет об извлеченных уроках Контрольные листы завершения проекта и заключительного отчета по проекту (прил. 4 и 5)	Заккрытие проекта

При формировании Единой методологии управления проектами предлагается учесть представленный немецкий опыт. В целом данная модель управления проектами обеспечит одновременную координацию и консолидацию данных, подчинение всех проектов целям компании при сохранении независимого управления отдельными проектами. По сравнению с традиционным такой подход обеспечивает следующие преимущества:

- *Визуализация данных.* Повышается прозрачность проектов и их результатов. Проектная команда регулярно подводит итоги, чтобы знать, как изменить оставшуюся часть проекта. Повышается роль расписаний по проекту, все менеджеры компании видят реальное состояние дел.
- *Координация.* Проектная команда следует стратегическим курсом компании. В случаях отклонений от общего направления принимаются меры, инициируется обсуждение проекта внутри компании.
- *Меняется мотивация сотрудников.* Эффективность сотрудников растет, когда они осознают, что их работа является частью большой задачи.

- *Конкурентные преимущества.* Облегчается процесс принятия решений, так как такой подход предоставляет инструменты для анализа чувствительности и выбора наиболее конкурентоспособного проекта, обеспечивающего наибольшую отдачу на инвестиции. Также его применение снижает стоимость капитала для компании.

3.2 Рекомендации по внедрению изменений в проектную деятельность компании

В ходе работы рассмотрены компоненты целевой корпоративной системы управления проектами и даны рекомендации по стратегии их внедрения. Под КСУП понимается комплекс методических, организационных и информационных средств, позволяющих управлять проектом по четким и ясным правилам, не зависящий от человеческого фактора и своевременно информирующий о проблемах. Компоненты КСУП:

1. Схемы бизнес-процессов.
2. Нормативно-методологические документы.
3. Шаблоны документов, инструкции пользователей.
4. Информационная система управления проектами (ИСУП).
5. Обученный и мотивированный персонал.

На основе бизнес-процессов формируются нормативно-методические документы, в которых расшифровываются способы реализации того или иного бизнес-процесса, устанавливаются сроки выполнения и т. п. После формирования нормативной базы становятся ясны требования к ИСУП, они же определяют шаблоны документов.

Схемы бизнес-процессов управления проектами визуализируют «правила игры» КСУП. На сегодня компания уже разработала целевые процессы управления проектами и осуществляет их внедрение. Уровень зрелости бизнес-процессов КСУП эксперты относят ко второму по модели зрелости процессов Керцнера, в плане на т. г. – выход на третий уровень зрелости бизнес-процессов КСУП.

Таблица 2. Оценка зрелости бизнес-процессов по Г. Керцнеру [54]

Первый уровень. Бессистемный процесс	Управление проектами существует, проекты каким-то образом выполняются, но никто не знает, как именно. Каждый руководитель ведет свой проект по своему разумению
Второй уровень. Повторяющийся процесс	Руководители проектов ведут проекты примерно в одном ключе, но никто это не контролирует и не проверяет. Есть разрозненная документация по управлению проектами, но нет единого утвержденного стандарта по управлению проектами
Третий уровень. Единый процесс	Существует единый набор регламентной документации, четко описывающей процесс работы над проектами, и ее придерживаются руководители проектов. Существуют механизмы контроля над соблюдением единого регламента управления проектами
Четвертый уровень. Измеряемый процесс	Появляется проектная аналитика в разрезе проектов и групп проектов, менеджеров. На основе метрик осуществляется оперативное управление и выявляются процессы, требующие вмешательства
Пятый уровень. Постоянная оптимизация	Проектный офис компании регулярно ревизует методологию управления проектами и совершенствует ее

Нормативно-методологические документы оформляются в виде одного или нескольких документов: политики, регламентов, процедур и т. п. При их разработке важно зафиксировать следующее содержание.

В *классификаторе проектов* рекомендуется для оптимизации расходов на управление определить основные используемые в компании типы проектов. Например, для управления сложными проектами методология управления проектами применяется в полном объеме, а для управления простыми необходимо использовать упрощенные формы документов, что повысит эффективность системы КСУП.

Регламент управления проектами. Необходимо описать действия, выполняемые на всех этапах жизненного цикла проекта, определить роли участников и зоны их ответственности, раскрыть правила их взаимодействия и результаты завершения этапов. При разработке регламента необходимо зафиксировать, что к простым проектам применяется упрощенная процедура управления, а к сложным – повышенные требования. Именно поэтому к разработке регламента приступают после определения критериев проекта и классификатора проектов.

В регламенте важно учесть *процедуры управления портфелем проектов*, так как их отсутствие может привести к снижению эффективности КСУП. Отсутствие критериев и процедур отбора проектов может привести к трате дефицитных ресурсов на неприоритетный проект. Также необходимо периодически ревизовать портфель проектов и актуализировать критерии отбора проектов. Игнорирование процессов удаления проектов из портфеля влечет за собой невозможность принудительно закрытия проекта, даже когда он перестал отвечать стратегическим целям компании.

В положении об *офисе управления проектами* необходимо определить выполняемую им роль в управлении проектом. В зависимости от переданных функций определяется место органа в компании, полномочия и ответственность его руководителя. В приложении 6 приведены несколько типовых вариантов организации офиса.

Шаблоны документов, инструкции пользователей. Рекомендуется внедрить в КСУП библиотеку шаблонов, где должны храниться все документы, сопровождающие проект в соответствии с регламентом. Самыми известными шаблонами документов являются: устав проекта, план проекта, контрольные листы, отчеты о ходе и об итогах проекта.

Информационная система управления проектами. Функции ИСУП рекомендуется условно разделить на базовые и расширенные. К базовым относятся блоки для работы с календарно-сетевыми графиками, ресурсными планами, проектным документооборотом и учетом времени. Расширенные функции ИСУП используются в основном для оптимизации и анализа проектной деятельности. Они запускаются уже после внедрения базовых блоков и разработки методологии управления проектами. В приложении 7 представлены блоки ИСУП.

Учитывая высокую стоимость программного обеспечения, целесообразнее заранее определить:

- процессы, которые необходимо регламентировать в методологии;
- блоки ИСУП, необходимые для внедрения данного функционала;
- мотивацию гарантированного использования функционала блока.

Запускать ИСУП рекомендуется поэтапно, регламентируя схему бизнес-процесса и постепенно подключая к системе исполнителей разных ролей. Данный подход не намного увеличит сроки внедрения, но существенно снизит риски.

Обученный и мотивированный персонал. Для обучения обычно выделяют две группы сотрудников: проектную команду и всех остальных. Команду внедрения обучают на старте проекта, чтобы все ее члены владели стандартными навыками и могли говорить на одном языке. Они проходят обучение на стандартных курсах, а остальные участники обучаются после разработки учебных материалов по внедряемому проекту. Необходимо выбрать процедуры обучения персонала, которые можно разделить на три схемы:

- очное или дистанционное обучение с тренером со стороны консультанта;
- запись учебных роликов и самостоятельное обучение сотрудников, что обычно чуть дороже, но это со временем окупается, ведь обучение новичков бесплатно;
- обучается внутренний тренер, который впоследствии передаст знания остальным.

Важно в программу обучения включать выходное тестирование, регулярно проводить занятия для сотрудников и аудит проектов для поиска и корректировки ошибок.

О *мотивации*. В организации обычно имеются документы по премированию сотрудников, поэтому при внедрении КСУП необходимо изменить или дополнить их.

Стратегия внедрения КСУП. Внедрение КСУП рекомендуется разделить на нескольких фаз, каждая из которых будет включать в себя типовой набор этапов. После запуска первой фазы проекта КСУП будет работать и решать часть задач, а каждый последующий этап будет расширять уже имеющиеся возможности.

На первом этапе рекомендуется *сформировать объект учета – реестр проектов*. Одновременно важно обеспечить поддержание реестра проектов в актуальном состоянии. Инициацию новых проектов необходимо начинать с регистрации в реестре, а завершать проекты нужно исключением из него – так руководство будет обеспечено своевременной информацией о портфеле проектов и их статусе, а менеджменту будет обеспечена статистика эффективности управления проектами по установленным критериям: насколько проекты запаздывают, сколько проектов закрываются без достижения результата, есть ли перерасходы бюджета, срывы запланированных сроков и т. п.

После налаживания учета проектов и их основных атрибутов можно усложнять процесс. Например, установить, что для регистрации проекта руководитель проекта должен разработать календарный план проекта. Для того, чтобы признать проект закрытым, руководитель проекта должен сдать в архив проектные документы, и т. п.

На втором этапе важно внедрить процедуры мониторинга и контроля реализации проектов, что предполагает разработку шаблонов отчета, на основе которых собираются данные, анализируются и

составляются прогнозы реализации каждого проекта. При срыве сроков реализации проекта его руководитель должен будет объяснить причины задержки.

После того как руководство компании станет обладателем полного и актуального портфеля проектов, следует перейти к планированию и учету ресурсов. Для организации ресурсного планирования необходимо просто усложнить требования к планам проектов при включении их в реестр. Сложнее организовать учет фактических затрат ресурсов. Для этого совершенствуется форма регулярной отчетности от руководителя проекта и разрабатывается форма отчетности от других участников проектов. По итогам этого этапа руководителю портфеля станет доступна балансировка ресурсов, то есть их передача с проекта на проект при любых изменениях в портфеле.

Высшая стадия развития КСУП позволяет руководству регулярно анализировать информацию об отклонениях в проектах и выявлять причины возникающих проблем. Эти причины или рисковые события систематизируются в рамках портфеля, учитываются при планировании новых проектов и оценке проектов, предлагаемых к реализации.

Заключение

В настоящее время АО КЕГОС находится в процессе трансформации политики управления проектами. Целью трансформации является формирование правильно подобранной, составленной под нужды компании и с учетом требований недавно утвержденного АО «Самрук-Казына» стандарта инвестиционной деятельности.

В теоретической части работы проанализированы основные подходы к проектной деятельности, каждый из которых имеет достоинства и недостатки. Учитывая исторический опыт и специфику деятельности компании, за основу взят классический подход, который фокусируется на управлении сроками и ресурсами проекта.

Во второй главе дана оценка уровня зрелости КСУП и проведен сравнительный анализ жизненного цикла одного из проектов компании с лучшей практикой управления проектами. По итогам анализа выявлены наиболее актуальные на сегодня проблемы системы управления проектами. К ним следует отнести нескоординированное выполнение проектов, отсутствие единого понимания принципов управления проектами, в проектах недостаточно формализована практика разграничения зон ответственности, разрозненная документация по управлению проектами, управление проектами зависит от индивидуального подхода его руководителя, а компетенция и опыт в области управления проектами не накапливаются и не передаются сотрудникам. Перечисленные проблемы приводят к снижению эффективности управления проектами и деятельности всей компании.

В этой связи было внедрить Единую методологию управления проектами, предусматривающую существование стандартного набора регламентной документации, четко описывающей процесс работы над проектами и механизм контроля над соблюдением единого регламента управления проектами. Для оптимизации затрат на управление проектами предложено зафиксировать в политике подход к классификации проектов, основанный на уникальности продукта, и процесс выполнения проектных работ. Так, для управления сложными проектами методология управления применяется в полном объеме, а при управлении простыми проектами некоторые процессы становятся необязательными и используются упрощенные формы документов.

В третьей главе рассмотрены основные элементы целевой КСУП и даны рекомендации по стратегии их внедрения. Внедрение КСУП рекомендовано осуществлять поэтапно. После запуска первого этапа КСУП будет решать часть задач, а каждый последующий этап будет расширять уже имеющиеся возможности. Аналогично внедрение ИСУП предлагается осуществлять небольшими блоками, поэтапно регламентируя схему бизнес-процесса и постепенно подключая к системе исполнителей разных ролей.

Научная новизна выводов и результатов исследования – разработка комплекса научно-методических рекомендаций, направленных на совершенствование деятельности по управлению проектами АО КЕГОС. Правильно подобранная, составленная под нужды компании, с учетом отраслевых и региональных особенностей, а также корпоративной культуры, корпоративная модель управления проектами позволяет избежать множества ошибок и повысить эффективность деятельности всей компании.

В настоящее время компания находится на стадии трансформации системы управления проектами. Выработанные в данной работе рекомендации планируется использовать в данном процессе, так что практическая значимость исследования заключается в том, что выработанные в рамках данной работы рекомендации будут использованы для совершенствования корпоративной системы управления проектами.

Список литературы

1. Корпоративный стандарт инвестиционной деятельности АО «Самрук-Казына» и юридических лиц, более 50 % голосующих акций (долей участия) которых прямо или косвенно владеет АО «Самрук-Казына», утвержденный правлением АО Самрук-Казына» (протокол от 09.07.2018 № 21/18).
2. Алешин, А. В., Васильева, С. С., Ильин, Н. И., Полковников, А. В., Попова, Е. В. Управление проектами: фундаментальный курс / под общ. ред. О. Н. Ильина, В. М. Аньшина. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2013.
3. Аньшин, В. М., Демкин, И. В., Никонов, И. М., Царьков, И. Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. – М.: МАТИ, 2008.
4. Аньшин, В. М., Ильина, О. Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях. – М.: Инфра-М, 2010.
5. Баркалов, С. А., Воропаев, В. И., Секлетова, Г. И. и др. Математические основы управления проектами: Учеб. пособие / под ред. В. Н. Буркова. – М.: Высшая школа, 2005.
6. Богданов, В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. – Ульяновск: Ульяновский дом печати, 2012.
7. Бьяфоре, Б. Все по плану! Успешное управление проектами с использованием Microsoft Project. – М: Русская редакция, 2017.
8. Герасименко, Ю. В. Концепция проекта: примеры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:<http://fb.ru/article/278548/kontseptsiya-proekta-primeryi>.
9. Грей, К. Ф., Ларсон, Э. У. Управление проектами: Учебник. – М.: Дело и сервис, 2007.
10. Гришина, К. Е. Проектное управление как метод повышения эффективности / Молодежный научный форум: общественные и экономические науки, сб. мат. – № 10 (39). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xxxix/13566>.
11. Дитхелм, Г. Управление проектами: в 2 т. – М.: Бизнес-Пресса, 2004. – Гл. 3. Базовые понятия и определения управления проектами.
12. Драган, З. Набор инструментов для управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: www.litres.ru.
13. Зиядуллаев, Н. Современные стандарты проектного управления / Н. Зиядуллаев, М. Фридлянов // Стандарты и качество. – № 8 (962). – 2017.
14. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. – М.: Инфра-М; Вузовский учебник, 2011.
15. Йордон, Э. Управление сложными интернет-проектами. – М.: Лори, 2003.
16. Клифффорд, Ф. Г. Управление проектами: практическое руководство / Э. У. Ларсон. – М: Дело и сервис, 2003.
17. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. – М.: ДМК Пресс, 2010.
18. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
19. Мэтью Гуай. Управление проектами 101: Полное руководство по Agile, Kanban, Scrum и не только [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://zapier.com/learn/project-management/project-management-systems>.
20. Мазур, И. И. Управление проектами, 6-е изд. / В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников. – М.: Омега-Л, 2010. – 960 с.
21. Официальный сайт PRINCE2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.prince2.com/what-is-prince2>.
22. Официальный сайт APMG International [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.apmg-international.com/en/consulting/prince2-maturity-model.aspx>.
23. Официальный сайт APM [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.apm.org.uk>.
24. Официальный сайт IPMA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ipma.ch/about/ipma-history>.
25. Полковников, А. В. Проектный менеджмент: базовые подходы и международные стандарты // Вестник технического регулирования. – 2006. – № 9. – С. 4–14.
26. Полковников, А. Что такое модели зрелости управления проектами? / А. Полковников, А. Терпугов, А. Белозеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru/itm/project/opmmm.shtml>.
27. Романова, М. В. Управление проектами: Учеб. пособие. – М.: ИД «Форум»; Инфра-М, 2007.
28. Романенко, М. А. Влияние гибких технологий на управление человеческими ресурсами проектов предприятий / С. Н. Апенько // Фундаментальные исследования. – № 9-2. – 2016.
29. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Руководство РМВОК. 5-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2018.
30. Русякова, М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / Молодой ученый. – № 11. – 2014.
31. Рубан, А. Ю. Механизм управления инвестиционными проектами / Инновации и инвестиции. – № 3. – 2009.
32. Полковников, А. В., Дубовик, М. Ф. Управление проектами (полный курс MBA). – М.: Эксмо, 2011.
33. Сазерленд Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
34. Сметанин, Р. Н. Разработка корпоративной системы управления проектами на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/40273/1/TPU403988.pdf>.
35. Соолятэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: МФПУ «Синергия», 2012.

36. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. – М.: Изд. дом Гребенникова, 2007.
37. Мазур, И. И., Шапиро, В. Д., Ольдерогге, Н. Г., Полковников, А. В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2009.
38. Михеев, В. Н. Драйв-управляющий проектов. – М.: Эксмо, 2009.
39. Моррис, П. У. Г., Клилэнд, Д. И., Лундин, Р. А., и др. Управление проектами / под ред. Пинто Дж. К. – СПб.: Питер, 2004.
40. Мир управления проектами / пер. с англ.; под ред. Х. Решке, Х. Шелле. – М.: Аланс, 1993.
41. Милошевич, Д. Набор инструментов для управления проектами. – М.: АйТи-Пресс; ДМК, 2006.
42. Новиков, А. М., Новиков, Д. А. Методология. – М.: СИНТЕГ, 2007.
43. Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс: Учебник / А. В. Алешин., В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. – Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620 с.
44. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET, National Competence Baseline Version 3.0). – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010.
45. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. – М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010.
46. Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. – 2013. – № 3. – С. 299–301.
47. Шагеев, М. Р. Сравнение современных моделей зрелости организационного управления проектами // Молодой ученый. – № 44. – 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://moluch.ru/archive/178/46289/>.
48. Ципес, Г. Л., Товб, А. С. Проекты и управление проектами в современной компании. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
49. PMBOK Guide. 4th ed. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008.
50. PMBOK Guide. 5th ed. Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2013.
51. 7 методов управления проектами [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – М., 2014. – Режим доступа: <http://www.pmservices.ru> (дата обращения 02.03.2017).
52. Стандарты управления проектами, нормативная база [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – М., 2014. – Режим доступа: <http://pmppractice.ru> (дата обращения 20.04.2017).
53. Хусаинова, М. Х. Развитие проектного управления в Казахстане как фактор повышения конкурентоспособности экономики / Труды IX Міжнародна конференція «Управління проектами у розвитку суспільства». – Киев, 2012.
54. Фоминых, М. М. Сравнительный анализ моделей зрелости корпоративных систем управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://conf2.sfuhras.ru/sites/mn2014/pdf/d01/s33/s33_022.pdf.
55. 5 Basic Phases of Project Management [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2017. – Режим доступа: <https://www.projectinsight.net> (дата обращения 22.04.2017).
56. All About Project Management [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2016. – Режим доступа: <http://managementhelp.org> (дата обращения 25.04.2017).
57. Project Management Basics [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2016. – Режим доступа: <https://www.usability.gov> (дата обращения 27.04.2017).
58. Management by projects – an ideological breakthrough [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2014. – Режим доступа: <http://www.pmi.org> (дата обращения 03.05.2017).
59. Kendrick T. The Project Management Tool Kit: 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right. New York: Amacom, 2013. P. 288.
60. Differing Approaches to Project Management [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2013. – Режим доступа: <http://www.business2community.com> (дата обращения 04.05.2017).
61. Top 13 Project Management Methodologies and Style [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2016. – Режим доступа: <http://blog.azendoo.com> (дата обращения 04.05.2017).
62. An Empirical Framework for Learning [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2016. – Режим доступа: <http://scrummethodology.com> (дата обращения 05.05.2017).
63. Six Sigma Project Charter [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2004. – Режим доступа: <https://www.isixsigma.com> (дата обращения 05.05.2017).
64. PRINCE2 Project Management Help [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2005. – Режим доступа: <http://projectmanagementhelp.net> (дата обращения 06.05.2017).
65. The Agile Movement [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2010. – Режим доступа: <http://agilemethodology.org> (дата обращения 07.05.2017).
66. Agile project management for dummies cheat sheet [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2010. – Режим доступа: <http://www.dummies.com> (дата обращения 08.05.2017).
67. The Kanban methodology [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2011. – Режим доступа: <https://www.atlassian.com> (дата обращения 08.05.2017).
68. How & Why to Use the Kanban Methodology for Software Development [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2011. – Режим доступа: <https://www.sitepoint.com> (дата обращения 09.05.2017).
69. The 8-step guide to creating a quality project schedule [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – UK, 2013. – Режим доступа: <https://www.projectsart.co.uk> (дата обращения 09.05.2017).
70. Critical Path Analysis and PERT Charts [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – UK, 2013. – Режим доступа: <https://www.mindtools.com> (дата обращения 10.05.2017).
71. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – USA, 2010. – Режим доступа: <http://www.mymanagementguide.com> (дата обращения 12.05.2017).

Сравнительная характеристика различных подходов [10]

Методика	Сильные стороны	Слабые стороны
Классический подход	Упорядочивает реализацию проекта и обеспечивает стабильность в работе; обеспечивает более точное планирование работ/резервов; повышает управляемость ресурсами. Применяют в области инженерных работ, производстве, строительстве	Ресурсоемкий подход; отсутствие гибкости к изменениям; разрозненность информации может повлечь ее искажение или потерю; риск потери контроля над проектом из-за включения в план работ, которые на этапе планирования казались ненужными
Agile	Готовность к изменениям важнее изначального плана; тесное взаимодействие членов команды, внимание к потребностям клиентов. Обычно используется при разработке ПО и стартапов	Требует изменений всей организации, что не всем под силу. От лидера изменений требуются не только знания и упорство, но и серьезные административные ресурсы и затраты
Scrum	Для проектов с «быстрыми победами» в сочетании с гибкостью к изменениям; постоянные коммуникации между членами командами восполняют недостаток опыта или квалификации части сотрудников за счет коллег	Небольшая команда требует от каждого члена обладания несколькими компетенциями; требования к членам команды (должны быть командными игроками, умение брать на себя ответственность и самоорганизовываться) подходят не для всех организаций
Lean	Предоставляет набор инструментов для того, чтобы создать системы управления проектами под любые требования	Не каждая часть проекта требует одинаково детальной и дотошной проработки и внимания; не предлагает четкого рабочего процесса реализации элементов проекта, что затягивает сроки
Kanban	Точный расчет нагрузки на команду, правильная расстановка ограничений и концентрация на улучшении позволяют экономить ресурсы, укладываться в установленные сроки и бюджет в сочетании с гибкостью	Подходит для команд, навыки членов которых пересекаются друг с другом, с целью оказания помощи друг другу при решении задач. Лучше подходит в тех случаях, когда нет жестких конечных сроков. Для жестких сроков лучше подходит классический подход или Scrum
6 сигм	Предоставляет четкую схему для реализации проектов и постоянного улучшения процессов; определяя, анализируя и пересматривая цели, вы получаете данные для глубокого понимания проекта и принятия решений; позволяет учиться на ошибках. Все это позволяет улучшить и оптимизировать процессы реализации проекта и тем самым сэкономить ресурсы. Подходит для трудных проектов с новыми и сложными операциями	Некоторые различия в целях на разных этапах проекта часто приводят команды к путанице в приоритетах. Основной лейтмотив подхода: все всегда можно сделать еще лучше. Это может демотивировать сотрудников. Если проект единичный, все затраты на анализ и извлечение уроков могут оказаться напрасными
PRINCE2	Адаптируемость к особенностям организации; наличие четкого описания ролей и распределения ответственности; акцент на продуктах проекта; определенные уровни управления; фокус на экономической целесообразности; последовательность проектной работы; акцент на фиксации опыта и постоянном совершенствовании	Ограниченное использование – в основном в англоязычных странах; отсутствие отраслевых практик; отсутствие конкретных инструментов для работы в проекте; плохо подходит для мелких проектов; отсутствие гибкости к изменениям; плохо раскрывает навыки «мягкого менеджмента» – управления конфликтами и общения с руководством проекта; метод предоставляет больше внимания отчетам, нежели лидерству

Сравнительная таблица методик реализации проектов

Жизненный цикл Немецкой академии менеджмента	Жизненный цикл проекта АО KEGOC	Разрывы в управлении проектами
1	2	3
Этап «Подготовка»: - определение целей; - мобилизация проектной команды; - выбор консультантов; - анализ рисков; - оценка расходов; - заявка и заказ на проект	Проект рассматривается на инвестиционном комитете, а решение принимается советом директоров путем включения расходов в среднесрочный бизнес-план развития компании	До недавнего времени инициация проектов в компании была не формализована. Каждый этап проекта рекомендуется начинать с определения промежуточных задач и заканчивать утверждением результатов этапа. Это позволит компании избежать неэффективного использования ресурсов
Этап «Структурирование проекта»: - включение проекта в структуру предприятия (органиграмма проекта); - схема распределения обязанностей для органов управления и исполнителей заданий; - матрица компетенций для установления рамок действий для исполнителей задания и в определении заданий внутри этих рамок; - заключение договора; - стартовая встреча	-	Несмотря на формализацию в уставе проекта обязанностей и полномочий органов управления и участников проекта, взаимодействие между ними недостаточно раскрыто. Это связано с практикой реализации большинства крупных проектов подрядчиками на условиях под ключ и с фиксированной ценой. Компания фокусировалась на мониторинге и контроле выполнения обязательств подрядчиком по договору. Исключение составляли проекты, реализуемые за счет займов международных финансовых институтов, – они реализовывались по их правилам и проекты выполнялись в рамках Программы трансформации бизнеса, осуществляемой с 2015 г.
Этап «Планирование проекта»: - разработка структурного плана проекта; - разработка графика сроков и плана хода работ над проектом; - разработка плана материальных и производственных ресурсов; - разработка плана затрат; - разработка бюджетного и финансового планов	Этап «Запуск проекта»: - определение целей проекта (устав, льготы, протокол, программа преобразований); - проведение установочного совещания; - подготовка планирования (базовый план) проекта; - мобилизация, привлечение поставщика и обучение проектной команды; - проведение стартового совещания	Определение целей и концепции реализации проекта нужно проводить на этапе инициирования проекта. При этом важно вовлекать заинтересованных лиц к разработке целей проекта, организационным и функциональным периметрам проекта. В противном случае уже в ходе реализации проекта повышаются риски увеличения стоимости или сроков реализации проекта. Для этого необходимо устанавливать четкие критерии: - к пониманию сущности проекта (чтобы отличать его от операционной деятельности и определить методику его реализации); - оценки соответствия стратегии развития компании и экономической целесообразности реализации проекта

1	2	3
Этап «Реализация» предусматривает контроль и управление самим предметом проекта и ходом работ над проектом: - сбор и учет актуальных данных (услуги, сроки, затраты и т. д.); - сравнение плановых и фактических показателей; - оценка отклонений и планирование корректирующих мероприятий	Этап «Реализация»: - разработка, согласование и утверждение технической спецификации; - формирование регламента, баланса производства и потребления электроэнергии (разработка, согласование, утверждение и тестирование); - определение поставщика для внедрения системы и заключения договора на ее внедрение; - проведение fit-гар анализа, разработка тех. задания на внедрение системы, лицензионного договора с поставщиком; - реализация (инсталляция, настройка и интеграция с др. информационными системами), обучение и тиражирование системы	Используемая практика реализации проектов не обеспечивает достаточной гибкости к изменениям. Порой оказывается, что в план проекта закладывается ненужная и избыточная работа или, наоборот, в ходе реализации возникают новые задачи. Учет таких изменений влечет продолжительный процесс путем заключения дополнительного договора с подрядчиком. Другими словами, необходимо, чтобы на уровне управления портфелем имелся механизм отказа от продолжения реализации проекта на любой фазе его жизненного цикла
Этап 5 «Окончание проекта»: - завершение проекта; - подготовка заключительного отчета; - передача результатов проекта заказчику; - калькуляция фактических расходов. Использование контрольных листов облегчает ориентирование руководителя проекта на данном этапе	Этап «Мониторинг и поддержка»: - контроль продуктивного ландшафта (мониторинг функциональности и технических процессов); - передача системы в службу технической поддержки (опрос конечных пользователей, их обучение и управление сервисом поддержки); - проведение заключительного мероприятия (встреча)	Процедура завершения проекта недостаточно регламентирована. Передовой практикой рекомендуется выполнить целый комплекс мероприятий по закрытию проекта, предусматривающий анализ достижения запланированных целей, проверку калькуляции фактических затрат, передачу знаний и проектных документов будущим пользователям и, самое главное, обобщение полученного опыта и передачу в архив заключительного отчета по всему проекту. Кроме того, было бы целесообразно внедрить электронный архив для хранения оцифрованных документов по реализованному проекту

Задачи, методы и инструменты контроллинга

Задачи контроллинга	Методы и инструменты
Обсуждение целей проекта, постановка целей, ориентированных на результаты и финансы	Анализ проблем, изучение реальной осуществимости; методы проявления творчества и управления конфликтами
Поддержка развития проекта: прогнозирование показателей входа и выхода, обсуждение выбора проектной организации	Анализ жизни проекта; концепция затрат по использованию опыта; экспертный опрос; анализ входа-выхода
Разработка и внедрение систем планирования, контроля и коммуникаций: анализ потребности в информации и разработка баз данных по проекту, выработка проектных директив, формирование системы отчетности, анализ отклонений	Анализ коэффициента полезного действия, способы расчета инвестиций, контрольные листы, анализ затрат – пользы; Анализ рисков, описание рисков, систематизация рисков
Инициирование и поддержка планирования проекта: участие в планировании мероприятий, проведение планирования затрат, участие в планировании потенциалов проекта	Журнал обязанностей; каталог требований; оценка опыта; применение стандартизированного программного обеспечения, экспертные системы; договорное администрирование и управление подрядными предприятиями; анализ потребности и отношений; проектные справочники; определение предметов контроля и показателей; системы раннего распознавания; структуры проекта и план хода работ; планы затрат и ликвидности
Детальное планирование: планирование структуры и процессов, уточнение каталога целей, планирование ресурсов и сроков	Структурный план проекта, разработка рабочих пакетов, график Ганта, сетевой план, план установления вех
Участие в планировании затрат, результатов и финансов	План затрат и ликвидности по проекту
Постоянный мониторинг затрат, результатов и сроков: контроль, предоставление информации для раннего предупреждения проблем, установление мероприятий по адаптации	Установление контрольных моментов времени и частоты контроля; интегрированный контроль выполнения плана (прогресса); выдача разрешения на работу, ориентированную на результаты; периодические и неперiodические отчеты, анализ трендов, проектные показатели; способы изменений
Проведение обширного контроля окончания проекта и составление документации; поддержание и дальнейшее развитие системы управления проектом (проектного менеджмента)	Анализ отклонений и успеха и принятие плана корректирующих мер; идентификация факторов успеха и неудач; участие сотрудников, связанных с проектом

Контрольный лист окончания проекта

1. Заключительный анализ

- Проверить достижение целей (содержание, сроки, расходы)
- Составить калькуляцию фактических затрат (по содержанию и финансам)
- Определить причины отклонений
- Проверить применение методов
- Проанализировать работу команды
- Измерить степень удовлетворенности клиентов

2. Заключительный отчет

- Составить и распространить заключительный отчет
- Информировать всех участников, сотрудников и лиц, принимающих решения, об окончании проекта
- Провести заключительный митинг

3. Передача проекта

- Определить и согласовать критерии приемки
 - Установить условия и методы приемки
- Подготовить и передать документацию
- Определить и организовать оставшиеся работы

4. Роспуск проектной организации

- Реинтеграция сотрудников в другие организационные подразделения
- Аттестация сотрудников
- Передача проектных материалов другим пользователям (например, в определенный отдел)
- Назначить и огласить дату роспуска проектной организации
- Закрыть проектный счет (с определенной даты никаких бухгалтерских записей)

5. Сохранение опыта

- Использовать отчетную калькуляцию для будущих проектов
- Провести обучение с заказчиком
- Организовать передачу полученных знаний и опыта возможным пользователям / занесение результатов в систему менеджмента знаний

6. Заключительное заседание по проекту

- Запланировать и провести

7. Технический уход, обучение и распространение опыта

- Назначить ответственных
 - Запланировать необходимые и целесообразные мероприятия (обучение, гарантии и пр.)
 - Организовать передачу важных документов (данных плана, калькуляции расходов и пр.)
-

Контрольный лист заключительного отчета

0. Резюме**1. Исходная ситуация и проектная организация**

- Заказчик/клиент
- Пользователь
- Руководитель проекта, команда, участвующие в проекте отделы
- Внешние участники проекта (поставщики услуг и т. д.)

2. Заказ и цели

- Проектный заказ
- Журнал обязанностей, спецификация, описание работ
- Цели проекта (содержание, сроки, затраты, критерии измерения)
- Изменения целей в ходе работы над проектом
- Достижение целей

3. Описание работы над проектом и результатов

- Плановые данные в начале проекта
- Осуществление проекта
- Методы и инструменты
- Фактические данные в конце проекта
- Причины отклонений
- Ссылка на проектную документацию
- Описание результатов
- Освобождение от работы сотрудников проекта и руководителя проекта

Анализ затрат

- Плановые затраты
- Фактические затраты
- Анализ отклонений

Контактные лица и ответственные за дальнейшую работу

- Контактные лица для обращения с техническими вопросами и последующих работ (технический уход и пр.)
- Ответственные за прочие вопросы, которые могут возникнуть в будущем

Конечная приемка и передача результатов проекта

...

Типовые варианты работы офиса управления проектами

Роль	Ключевые функции	Ответственность	Место в орг. структуре	Статус руководителя
Проектная канцелярия	Контроль соблюдения методологии, подготовка отчетов по проектам	Точность и своевременность предоставления отчетов	Сервисное подразделение	Начальник отдела
Центр ответственности за текущие проекты	Управление проектами	Качество управления проектами – соблюдения сроков и бюджета	Функциональное подразделение	Руководитель департамента – CEO-2
Центр прибыли	Управление портфелем проектов	Прибыль	Орган стратегического управления	CEO-1 – старший вице-президент

Базовые функции ИСУП

Отбор проектов	Реестр проектов		Таймшиты по категории времени	
Детализация по проектам	Планирование и отслеживание сроков по этапам проекта	Назначение ресурсов на этапы	Таймшиты в разбивке по проектам	Хранение документов по проектам
	Планирование и отслеживание затрат по этапам проекта			
Детализация по задачам	Планирование и отслеживание сроков по задачам проекта	Назначение ресурсов на задачи	Таймшиты по задачам проекта	Хранение документов по задачам
	Планирование и отслеживание затрат по задачам проекта	Оценка трудозатрат по задачам		
<i>Календарно-сетевые графики</i>		<i>Управление человеческими и материальными ресурсами</i>	<i>Отчетность по трудозатратам</i>	<i>Проектные документы</i>

Расширенные функции ИСУП

Развитие методологии планирования	Введение реестра типовых шаблонов и нормативов	Ведение ролевой модели, навыков и компетенций	Ведение шаблонов результатов работ проекта	Ведение единого реестра рисков
Повышение эффективности	Использование типовых шаблонов и нормирование	Использование ролевой модели, навыков и компетенций	Использование шаблонов результатов работ проекта	Оценка рисков проекта
Анализ эффективности деятельности	Анализ отклонения сроков и трудозатрат типовых операций	КРІ исполнителей на основе проектных показателей	Регистрация оценок работ заказчика / РП	Регистрация, эскалация и решение проблем
Развитие методологии анализа	Отслеживание динамики отклонения трудозатрат	Отслеживание динамики КРІ исполнителей	Классификация и анализ оценок в рамках портфеля	Классификация проблем и пополнение реестра рисков на их основе
<i>Календарно-сетевые графики</i>		<i>Компетенция персонала</i>	<i>Качество работ</i>	<i>Качество управления</i>

Анализ системы управления кредитным портфелем коммерческого банка (на примере АО «Евразийский Банк»)

Галиев Рустам

Алматы Менеджмент Университет
rusgal24@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты управления кредитным портфелем коммерческого банка, проводится анализ различных элементов и методов системы управления кредитным портфелем банка, анализируется структура и управление риском рассматриваемого банка.

Ключевые слова: кредитный портфель банка, система управления кредитным портфелем, риск кредитного портфеля, диверсификация кредитного портфеля, методы управления риском кредитного портфеля.

Abstract. The article discusses the theoretical and practical aspects of a credit portfolio management of a commercial bank, analyzes the various elements and methods of a bank's credit portfolio management system, analyzes the structure and risk management of the considered bank.

Keywords: bank credit portfolio, credit portfolio management system, credit portfolio risk, credit portfolio diversification, credit portfolio risk management methods.

Доля кредитов в активах любого банка очень весомая и может достигать 80 % от всех активов и, соответственно, может значительно влиять на показатели прибыли банка. Ссудные портфели банков приносят высокую доходность, однако отличаются крайне высоким уровнем риска. В период, когда экономика переходит из стадии роста в стадию стагнации, уровень просроченных платежей по кредитам увеличивается, «плохие» долги составляют значительную долю в активах банков и многие кредитные институты оказываются на грани дефолта.

Наличие в банке кредитной политики, регламентов и процедур оценки качества активов, организации процесса кредитования не является гарантией высокого уровня качества управления кредитным портфелем. В связи с этим актуальность анализа системы управления кредитным портфелем банка обусловлена тем, что банковскому руководству необходимо постоянно отслеживать изменения в системе управления кредитным портфелем с целью применения регулирующих и корректирующих действий.

Управление кредитным портфелем любого коммерческого банка базируется на следующих организационно-экономических аспектах:

1. Управление кредитным портфелем не замыкается только на кредитной сфере, оно также связано с управлением иными сферами в банковской деятельности. В определенной степени от состояния кредитного портфеля банка зависят его ликвидность, доходность и финансовая устойчивость в целом. В свою очередь, масштабы и уровень качества кредитного портфеля банка зависят от его капитальной базы, структуры пассивов, знания рынка, культуры кредитования и менеджмента банка.
2. Анализ ссудного портфеля и связанное с ним управление важны не только для портфеля в целом, но и для группы определенных кредитов, вплоть до каждого отдельно взятого кредита. Поэтому это не выборочный или общий, а всеобъемлющий, разносторонний и конкретный анализ кредитования.
3. Анализ кредитного портфеля – это систематическое изучение и наблюдение за деятельностью банка в сфере кредитования, позволяющее оценивать состав и качество банковских кредитов в динамике, по сравнению со среднебанковскими показателями.
4. Проводимая аналитическая работа не является самоцелью, а выступает высокоэффективным средством, дающим кредитной организации возможность оперативного использования данных о состоянии кредитного портфеля в процессе принятия решений разными подразделениями банка.
5. Управление кредитным портфелем строится на определенных критериях и комплексе показателей деятельности банка в сфере кредитования клиентов. Значимость этих критериев и перечень показателей не имеют строго обязательного характера у всех банков. Любой банк строит анализ на основании собственного опыта, аналитических возможностей, применяя, разумеется, при этом такой инструментальный и опыт, который накоплен в отечественной, а также мировой банковской практике [1].

Методы управления кредитным портфелем у каждого банка свои и могут существенно различаться. Существует ряд методов управления риском кредитного портфеля банка, которые можно разделить на три группы, как показано на рисунке 1.

Методы, направленные на снижение вероятности реализации кредитного риска портфеля	• Диверсификация • Концентрация • Лимитирование
Методы, позволяющие снизить масштаб потерь в случае реализации кредитного риска	• Резервирование • Страхование
Методы управления кредитным риском на уровне отдельного займа	• Анализ кредитоспособности заемщика • Анализ и оценка кредита • Структурирование кредита • Документирование кредита • Контроль предоставленного кредита и состояния залога

Рисунок 1. Методы управления риском кредитного портфеля

При управлении кредитным портфелем АО «Евразийский Банк» в определенных степени и соотношении применяются все названные методы и подходы. Так, управление кредитными рисками осуществляется посредством:

- «трех линий защиты» – первичного анализа кредитного риска иницирующим подразделением, анализа подразделением управления рисками и контроля со стороны подразделения внутреннего аудита;
- определения аппетита к уровню кредитного риска и инструментов контроля заявленного аппетита к риску;
- недопущения концентрации кредитных рисков путем лимитирования рисков по отраслям, регионам, а также уровню заемщиков;
- установления лимитов на контрагентов в зависимости от типов (кредитных) операций или продуктов;
- внедрения системы присвоения внутренних кредитных рейтингов заемщиков КБ и МСБ и системы скоринга в РБ;
- проведения мониторинга кредитного портфеля и мониторинга финансового состояния заемщиков;
- определения требований к залоговому обеспечению, а также страхования залогов, жизни и здоровья;
- стресс-тестирования кредитного риска;
- формирования адекватных резервов на возможные потери [2].

Рассмотрим основные методы и подходы к управлению кредитным портфелем и кредитными рисками банка.

Метод диверсификации означает распределение кредитного портфеля среди заемщиков, которые отличаются друг от друга как по характеристикам (например, размер капитала, форма собственности), так и по условиям деятельности (отрасль экономики, географический регион и др.) [3].

Портфельная диверсификация означает распределение кредитов между разными категориями заемщиков (например, юридическими и физическими лицами), что помогает сбалансировать риск и доходность кредитного портфеля [4].

Кредитный портфель АО «Евразийский Банк» практически пополам разделен между двумя основными группами заемщиков – физическими лицами и корпоративными клиентами. Доля корпоративных клиентов в ссудном портфеле АО «Евразийский Банк» показала снижение с 60,6 % в 2016 году до 47 % в 2018 году (табл. 1).

Таблица 1. Структура ссудного портфеля АО «Евразийский Банк»
по категориям заемщиков, млн тенге

Категория заемщиков	2016 год		2017 год		9 месяцев 2018 года	
	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %
Юридические лица	450 195	60,6	377 603	55,0	342 125	47,0
Физические лица	292 523	39,4	309 572	45,0	385 777	53,0
Объем кредитного портфеля до вычета резервов под обесценение	742 718	100,0	687 176	100,0	727 902	100,0
Резервы под обесценение	46 269	6,23	72 738	10,59	79 533	10,93
Всего кредитный портфель	696 449		614 438		648 369	

Примечание: составлено автором по данным финансовой отчетности АО «Евразийский Банк» [2], [3].

Удельный вес кредитов, выданных физическим лицам, вырос с 39,4 % в 2016 году до 53 % в 2018 году. В стратегических планах банка довести этот показатель до 60 % к началу 2022 года. В структуре корпоративного кредитного портфеля АО «Евразийский Банк» основная доля (93–94 %) принадлежит кредитам, выданным крупным предприятиям (рис. 2).



Рисунок 2. Структура корпоративного кредитного портфеля АО «Евразийский Банк»

Примечание: составлено автором по данным финансовой отчетности АО «Евразийский Банк» [2], [3].

Основную долю в структуре розничного кредитного портфеля составляют необеспеченные потребительские кредиты, их доля выросла с 45 % в 2016 году до 61,4 % в 2018-м (рис. 3).

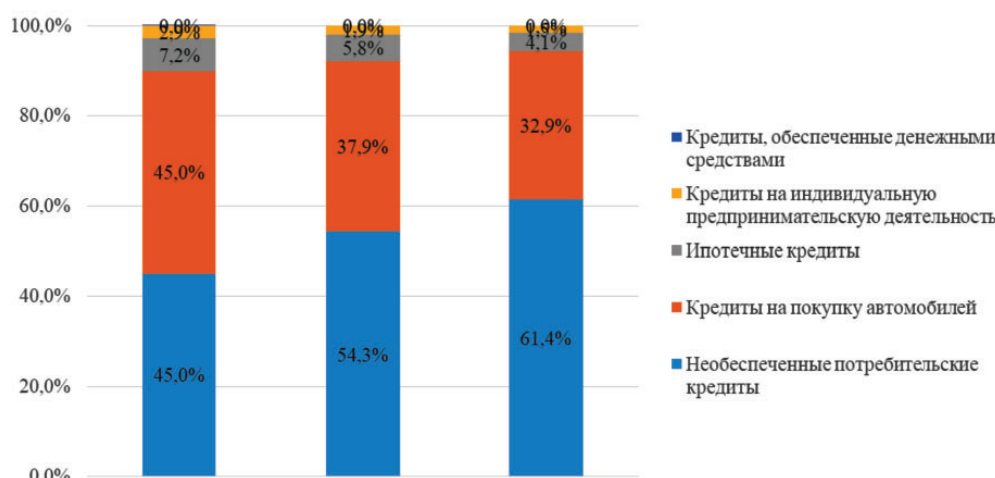


Рисунок 3. Структура розничного кредитного портфеля АО «Евразийский Банк»

Примечание: составлено автором по данным финансовой отчетности АО «Евразийский Банк» [2], [3].

С 2014 года крупнейшим направлением в розничном бизнесе АО «Евразийский Банк» оставались кредиты на покупку автомобилей. Однако сложная экономическая обстановка сказывается на снижении числа покупок автомобилей, поскольку уменьшает уверенность потребителей в завтрашнем дне. В данной связи в 2017 году этот вид займов показал снижение своей доли с 45 % в 2016 году до 32,9 % в 2018-м.

Доля ипотечного кредитования в структуре розничного портфеля снизилась с 7,2 % до 4,1 % в 2018 году.

Отраслевая диверсификация предполагает распределение кредитов между заемщиками, которые осуществляют деятельность в различных отраслях экономики [5].

Как видно по данным таблицы 2, кредитный портфель АО «Евразийский Банк» диверсифицирован по отраслям.

Таблица 2. Структура кредитного портфеля АО «Евразийский Банк» по отраслям, %

Отрасли и сферы кредитования	2016 г.	2017 г.	9 мес. 2018 г.
Кредитование юридических лиц			
Оптовая торговля	19,2	14,8	12,9
Строительство	8,9	9,7	8,3
Промышленное производство	3,2	6,3	6,0
Горнодобывающая промышленность / металлургия	4,9	5,3	4,0
Розничная торговля	4,3	3,4	3,0
Услуги	1,4	2,9	2,6
Недвижимость	0,2	2,8	2,6
Финансовое посредничество	0,2	2,7	2,4
Производство текстильных изделий	2,3	2,6	2,4
Сельское хозяйство, лесопромышленный и деревообрабатывающий комплекс	6,3	2,6	1,6
Производство пищевых продуктов	1,6	0,8	0,6
Производство и поставка электроэнергии	0,01	0,2	0,02
Машиностроение	0,2	0,2	0,1
Транспорт	4,4	0,1	0,2
Медицинское обслуживание и социальная сфера	0,1	0,1	0,2
Исследовательская деятельность	0,6	0,1	
Аренда, прокат и лизинг	1,6	0,0	0,01
Издательская деятельность	0,04		
Сфера развлечений	0,004		
Прочее	0,9	0,1	0,1
Розничное кредитование			
Необеспеченные потребительские кредиты	17,7	24,5	32,5
Кредиты на покупку автомобилей	17,7	17,1	17,5
Ипотечные кредиты	2,8	2,6	2,2
Кредиты на индивидуальную предпринимательскую деятельность	1,1	0,9	0,8
Кредиты, обеспеченные денежными средствами	0,001		

Примечание: составлено автором по данным финансовой отчетности АО «Евразийский Банк» [2], [3].

При этом сохраняется высокий риск по портфелю в связи с тем, что некоторые отрасли имеют более 10 % в структуре портфеля. Так, в 2016 году кредиты для предприятий оптовой торговли составили 19,2 %, а необеспеченные потребительские кредиты и кредиты на покупку автомобилей – по 17,7 %. В 2017 году ситуация ухудшилась, так как доля самых рискованных, необеспеченных, потребительских кредитов выросла до 24,5 %. В 2018 году доля кредитов предприятиям оптовой торговли снизилась, но существенно выросла доля необеспеченных потребительских кредитов – до 32,5 %, доля кредитов на покупку автомобилей составила 17,5 %. Таким образом, в 2018 году усилилась концентрация кредитного портфеля банка по отраслям и направлениям кредитования, что ведет к росту кредитного риска.

Таким образом, банк имеет достаточно высокую концентрацию кредитов по связанным заемщикам, что ведет к росту рисков.

Географическая диверсификация позволяет уменьшить воздействие климатических, политических, экономических условий, которые влияют на кредитоспособность заемщиков [6]. Кредиты АО «Евразийский Банк» выдавал преимущественно клиентам, которые ведут деятельность на территории Казахстана в разных отраслях экономики, то есть кредитный портфель банка географически не диверсифицирован.

Метод концентрации означает сосредоточение кредитных операций банка в определенной отрасли, на определенной территории или в определенной категории клиентов. В то же время чрезмерная концентрация повышает уровень кредитного риска и может стать причиной ухудшения финансового состояния банка [7].

В стратегических планах АО «Евразийский Банк» предусмотрена концентрация кредитования на категории розничных клиентов и планируется довести долю розничных кредитов в общем кредитном портфеле до 60 % к началу 2022 года.

Лимитирование как метод управления кредитным риском основан на установлении максимально допустимых объемов предоставленных займов, это дает возможность ограничивать кредитный риск [8]. Лимиты устанавливаются по типам кредитов, категориям заемщиков, по отраслям, территориям и по рисковым направлениям кредитования (например, долгосрочные кредиты, кредиты в иностранной валюте).

АО «Евразийский Банк» в целях недопущения концентрации кредитных рисков устанавливает лимиты рисков по отраслям, регионам, уровню заемщиков, а также лимиты на контрагентов в зависимости от типов (кредитных) операций или продуктов.

Резервирование в качестве метода управления кредитным риском коммерческого банка обеспечивает аккумуляцию части средств, которые в дальнейшем может использоваться при компенсации невозвращенных кредитов. Резервирование можно считать способом самострахования банка, так как оно позволяет покрывать невозвращенные кредиты, при этом не снижая собственный капитал банка. Преимущество метода резервирования состоит в возможности быстрого возмещения понесенных банками финансовых потерь [9].

Уровень сформированных резервов АО «Евразийский Банк» свидетельствует о росте реального кредитного риска. Так, в 2016 году резерв под обесценение кредитного портфеля банка был сформирован на уровне 6,2 % от общего кредитного портфеля. В 2015 году уровень кредитного риска вырос до 10,6 % и в конце 9 месяцев 2018 года поднялся до 10,9 % (рис. 4).



Рисунок 4. Размер резерва под обесценения по кредитному портфелю АО «Евразийский Банк»

Примечание: составлено автором по данным финансовой отчетности АО «Евразийский Банк» [2], [3].

При использовании метода страхования коммерческий банк является страхователем, а объектом страхования выступает ответственность заемщиков перед банком за своевременное и полное погашение кредита и процентов по нему [1]. Применение данного метода в АО «Евразийский Банк» базируется на страховании залогов, жизни и здоровья заемщиков, их ответственности при невозможности исполнить условия кредитного договора.

К страхованию кредитного портфеля также относятся залоговая политика банка и отношения по поводу обеспечения кредитов. Основным обеспечением кредитов, выданных АО «Евразийский Банк», выступают недвижимость и оборудование, транспортные средства. В последние годы в банке растет подпортфель необеспеченных кредитов физическим лицам. Данная категория кредитов является высокорискованной и требует особой политики управления и мониторинга.

К методам управления кредитным риском на уровне отдельного займа относят анализ кредитоспособности заемщика, анализ и оценку кредита, структурирование кредита, документирование кредита, контроль предоставленного кредита и состояния залога [10].

Для обеспечения управления рисками на уровне отдельных займов в АО «Евразийский Банк» применяются собственные регламенты и процедуры. Так, заявки корпоративных клиентов на предоставление кредитов составляются менеджерами, работающими с клиентами, а затем их передают на рассмотрение в корпоративный блок банка, который ответствен за портфель кредитов, выдаваемых юридическим лицам. Затем заявки переходят на рассмотрение в подразделение кредитного анализа, заключения аналитиков которого основываются на структурном анализе бизнеса и финансового положения заемщика. Затем заявки и заключения проходят независимую оценку в подразделении кредитных рисков и оценки залогов, который выдает второе заключение. Кредитный комитет принимает решения на основе заключений внутренних подразделений банка. Перед тем, как кредитный комитет одобрит отдельные операции, они проверяются юридическим подразделением, налоговым подразделением и бухгалтерией в зависимости от специфики риска.

АО «Евразийский Банк» проводит постоянный мониторинг состояния отдельных кредитов и регулярно переоценивает платежеспособность собственных заемщиков. Процедуры переоценки основаны на анализе финансовых отчетов заемщиков за последний отчетный период или иной информации, которая предоставляется самим заемщиком или получается банком другими способами. Текущая рыночная стоимость обеспечения регулярно оценивается независимыми профессиональными оценщиками или специалистами банка.

Рассмотрение заявок физических лиц для получения кредитов в АО «Евразийский Банк» осуществляет блок розничного бизнеса. В этом процессе применяются скоринговые модели и процедуры для проверки данных в заявках на получение кредита, которые разработаны совместно с блоком риск-менеджмента банка.

Кроме анализа отдельных заемщиков, осуществляемого подразделением кредитного риска и оценивания залогов, блок риск-менеджмента также проводит оценку кредитного портфеля в целом, уровень его концентрации и рисков.

Особенностью рассмотренных выше методов является необходимость их последовательного применения, так как одновременно они могут представлять собой стадии процесса кредитования. Если каждый этап этого процесса ставит задачу минимизации кредитного риска, то возможно рассматривать стадии кредитования в качестве методов управления риском отдельных кредитов [4].

С управлением рисками кредитного портфеля банка тесно связано понятие качества кредитного портфеля, под которым можно понимать комплексное определение, показывающее эффективность формирования ссудного портфеля коммерческого банка с позиции доходности, уровня кредитного риска и обеспеченности. Одновременно с этим качество кредитного портфеля выступает реальной оценкой, составляемой по уже предоставленным заемщикам ссудам [5].

Рассмотрим качество кредитного портфеля АО «Евразийский Банк» по главным сегментам кредитного портфеля: кредитам, выданным крупным предприятиям, и необеспеченным потребительским кредитам.

Общая доля просроченных необеспеченных кредитов крупным предприятиям АО «Евразийский Банк» в рассматриваемом периоде выросла, в том числе доля просроченных на срок от 30 до 89 дней – с 0,8 % в 2016 году до 17 % в 2018 году, на срок от 180 до 360 дней – с 0,3 % в 2016 году до 3,5 % в 2018 году, на срок более 360 дней – с 0,1 % в 2016 году до 5 % в 2018 году (табл. 3).

Таблица 3. Сведения о качестве кредитов, выданных крупным предприятиям
в АО «Евразийский Банк», млн тенге

Категория ссуды	2016 г.		2017 г.		9 мес. 2018 г.	
	кредиты до вычета резервов под обес- ценение	доля, %	кредиты до вычета резервов под обес- ценение	доля, %	кредиты до вычета резервов под обес- ценение	доля, %
Стандартные непросрочен- ные кредиты	364 340	87,2	224 218	63,2	164 647	51,4
Просроченные необесценен- ные кредиты:						
на срок от 30 до 89 дней	3 186	0,8	1 019	0,3	54 606	17,0
на срок от 90 до 179 дней	949	0,2	185	0,1	811	0,3
на срок от 180 до 360 дней	1 272	0,3	520	0,1	11 093	3,5
на срок более 360 дней	290	0,1	1 144	0,3	16 058	5,0
Обесцененные кредиты	47 996	11,5	127 685	36,0	73 358	22,9
Всего кредитов	418 033	100	354 771	100	320 573	100
Резерв под обесценение кредитов	14 862		37 143		28 708	
Балансовая стоимость кре- дитов	403 172		317 628		291 866	

Примечание: составлено автором по данным финансовой отчетности АО «Евразийский Банк» [2], [3].

Также по кредитам крупным предприятиям вырос объем обесцененных кредитов с 47 996 млн тенге в 2016 году до 73 358 млн тенге. Все это свидетельствует о высоком уровне рисков данной категории кредитов, при этом уровень этого риска в последние годы повышается.

Качество портфеля по необеспеченным потребительским кредитам физическим лицам АО «Евразийский Банк» относительно стабильное: доля стандартных непросроченных платежей выросла за последние два года, произошел только рост доли просроченных кредитов на срок менее 30 дней с 4,3 % в 2016 году до 6,4 % на конец 9 месяцев 2018 года (табл. 4). Также по портфелю вырос объем резерва под обесценение, но это связано с общим ростом данного подпортфеля.

Таблица 4. Сведения о качестве необеспеченных потребительских кредитов
физическим лицам АО «Евразийский Банк», млн тенге

Категория ссуды	2016 г.		2017 г.		9 мес. 2018 г.	
	кредиты до вычета резервов под обес- ценение	доля, %	кредиты до вычета резервов под обес- ценение	доля, %	кредиты до вычета резервов под обес- ценение	доля, %
1	2	3	4	5	6	7
Стандартные непросрочен- ные кредиты	95 841	72,8	133 536	79,4	187 685	79,2
Просроченные кредиты:	0	0,0	0	0,0	0	0,0
на срок меньше 30 дней	5 599	4,3	7 783	4,6	15 178	6,4
на срок от 30 до 89 дней	2 139	1,6	2 384	1,4	4 590	1,9
на срок от 90 до 179 дней	1 646	1,3	3 448	2,1	3 097	1,3
на срок от 180 до 360 дней	3 458	2,6	3 295	2,0	4 308	1,8
на срок более 360 дней	22 975	17,5	17 741	10,5	22 066	9,3
Всего кредитов	131 660	100,0	168 188	100,0	236 924	100,0

1	2	3	4	5	6	7
Резерв под обесценение кредитов	18 052		21 110		35 419	
Балансовая стоимость портфеля	113 607		147 078		201 505	

Примечание: составлено автором по данным финансовой отчетности АО «Евразийский Банк» [2], [3].

Таким образом, из крупных подпортфелей кредитов АО «Евразийский Банк» в настоящее время самым высоким уровнем риска обладает портфель кредитов крупным предприятиям.

Соответственно, зная структуру кредитного портфеля по категориям качества и определив средний процент проблемных, просроченных и безнадежных ссуд по каждой категории, банк налаживает систему управления кредитными рисками, направленную на снижение потерь по кредитным рискам [8].

Результаты оценки и анализа кредитного портфеля в ряде случаев могут дать банку основания для пересмотра кредитной политики [1]. В нашем случае в системе управления кредитного портфеля АО «Евразийский Банк» необходимо пересмотреть элементы системы управления кредитным портфелем банка касательно портфеля кредитов крупным корпоративным клиентам, так как по данному портфелю растут риски, проводить постоянный мониторинг розничного кредитного портфеля банка в связи с ростом необеспеченных кредитов.

Список литературы

1. Банковский менеджмент: Учебник / под ред. О. И. Лаврушина. – М.: Кнорус, 2011. – С. 375.
2. Консолидированная финансовая отчетность АО «Евразийский Банк» за год, закончившийся 31 декабря 2017 года.
3. Консолидированная промежуточная сжатая финансовая отчетность АО «Евразийский Банк» за девять месяцев, закончившихся 30 сентября 2018 года.
4. Рубан, Т. Е. К вопросу об управлении кредитным портфелем коммерческого банка // Проблемы социально-экономического развития России на современном этапе. Мат-лы IX Ежегодной Межд. науч.-практ. конф. – Тамбов, 28 октября 2017 г. – С. 320–325.
5. Грюнинг, Х. Ванн, Брайович Братанович С. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления финансовым риском / Пер. с англ.; вступ. сл. д. э. н. К. Р. Тагирбекова. – М.: Весь Мир, 2007. – 304 с.
6. Лисейчикова, Т. А., Балакина, Р. Т. Рационализация кредитного портфеля как метод управления кредитным риском // Вестник Омского университета. – Серия Экономика. – 2009. – № 3. – С. 80–85.
7. Crouhy M., Galai D., Mark R. A Comparative Analysis of Current Credit Risk Models // Journal of Banking and finance. 2000. Vol. 24. N 1-2. P. 59–117.
8. Зобова, Е. В. Управление кредитным портфелем коммерческого банка на современном этапе // Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – № 4. – С. 46–50.
9. Морсман-мл., Э. М. Управление кредитным портфелем / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 208 с.
10. Синки, Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.

Разработка стратегии развития дистрибьютора медицинских расходных материалов на примере малого бизнеса ТОО «Элефант-XXI»

Галимжанов Руслан

Алматы Менеджмент Университет
galimzhanov.rs@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена выработке рекомендаций по стратегическому развитию дистрибьютора медицинского оборудования на примере ТОО «Элефант-XXI». В исследовании рассмотрены подходы к разработке стратегии, проведен анализ факторов внешнего и внутреннего окружения и их синтез, разработаны стратегические направления, цель, миссия и видение компании и выработаны рекомендации и мероприятия по изменениям в компании.

Ключевые слова: стратегия, дистрибьютор, медицина, оборудование.

Abstract. This paper is devoted to the development of recommendations for the strategic development of the distributor of medical equipment on the example of Elephant XXI LLP. The study examined approaches to strategy development; analysis of factors of external and internal environment, and their synthesis; get the strategic direction, goal, mission and vision of the company; recommendations and measures for changes in the company.

Keywords: strategy, distributor, medicine, equipment.

Состояние малого бизнеса в РК

В экономике большинства развитых стран мира малый бизнес (МБ) является главной опорой и движущей силой. Для повышения экономической стабильности развивающимся странам рекомендуется создание благоприятных условий для роста доли МБ.

Отмечаются попытки государства стимулировать развитие малого предпринимательства в нашей стране путем:

- оказания финансовой поддержки;
- организации сети центров поддержки малого предпринимательства;
- организации деятельности бизнес-инкубаторов;
- передачи субъектам малого предпринимательства в доверительное управление или аренду объектов государственной собственности и т. д.

Рассмотрим валовую добавленную стоимость (ВДС), созданную субъектами малого и среднего предпринимательства, в валовом внутреннем продукте (ВВП) (рис. 1).

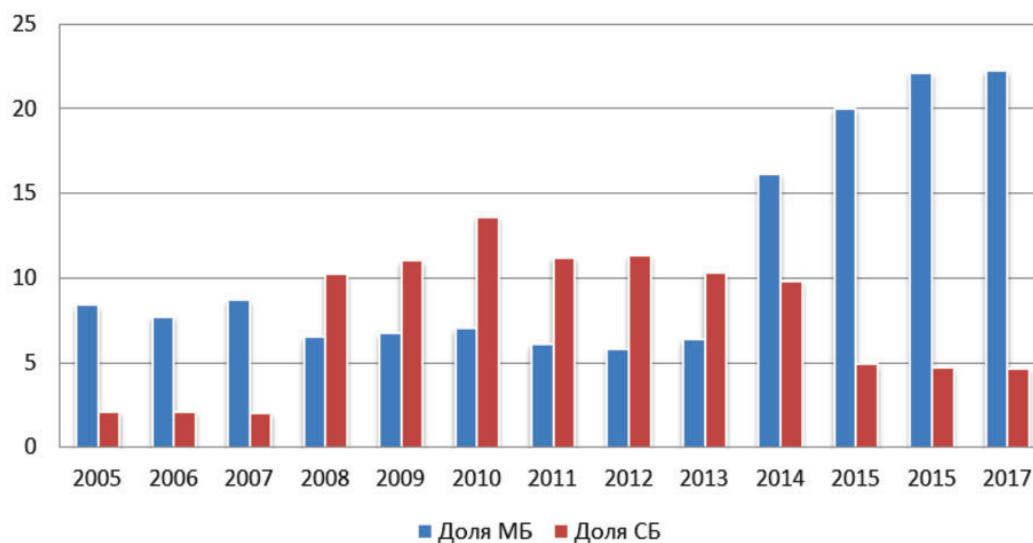


Рисунок 1. Доля ВДС малого и среднего предпринимательства в ВВП за 2005–2017 годы, %

На начало 2018 года отмечается увеличение доли ВДС, субъектов МСБ по сравнению с 2005 годом фактически на 2,5 и 13,8 % соответственно. Другими словами, доля МБ играет все большую роль в экономике страны.

1 Обзор литературы

Один из решающих факторов успеха МБ – необходимость использования стратегического менеджмента. Наиболее подходящие для МБ стратегии должны базироваться либо на коммерческих или технологических инновациях, либо на сфокусированных нишевых стратегиях с дифференциацией продуктов или услуг.

Что такое стратегия? Часть ученых и практиков рассматривают процесс определения целей и задач как неотъемлемую часть стратегии, в то время как другие проводят между ними четкое разделение. Г. Минцберг фокусирует внимание на различном понимании понятия стратегии: стратегия как план (а также уловка и хитрость), паттерн, позиция и перспектива. За пределами трактовки стратегии как осознанной и намеренной деятельности, за рамками традиционного смысла этого термина Минцберг обращает внимание на понятие спонтанно возникающей стратегии. Данный подход наводит на мысль, что организация может обладать стратегией, даже не осознавая этого, не говоря уже о намеренном ее формулировании.

Стратегический менеджмент – это управление стратегиями компании. Базируется на управленческих решениях и действиях, которые определяют долгосрочные достижения компании. В результате компания получает единое видение, точный фокус и умение ориентироваться в быстроменяющейся обстановке.



Рисунок 2. Модель стратегического менеджмента

При оценке текущего состояния измеряются основные показатели компании, описываются модель, бизнес-процессы, основные продукты. Для анализа внешнего и внутреннего окружения используются такие инструменты, как PEST, пять сил Портера, VRIO и по Гранту и другие. Следующим шагом разрабатывается стратегия путем определения миссии, цели, ценностей, использования SWOT, выбора бизнес-стратегии и других инструментов. В плане реализации определяются программы, бюджеты, человеческие ресурсы и разрабатываются структура и процедуры. При оценке и контроле создаются системы контроля, определяется политика управления изменениями. Согласно модели стратегического менеджмента, создание стратегии является циклическим процессом. Ускорение изменений во внешней среде приводит компании к необходимости ускорять данный цикл.

2 Методы исследования по разработке стратегии компании МБ

В работе рассмотрена методика разработки конкурентной стратегии по Портеру, через анализ конкурентной структуры отрасли, в основе которой лежат пять базовых рыночных сил: внутриотраслевая конкуренция, угроза со стороны потенциальных конкурентов, наличие продуктов-заменителей, рыночная сила поставщиков и потребителей. Согласно данной методике, МБ необходимо выбрать конкурентную позицию в своей отрасли по одному или нескольким признакам и создать как можно больше отличий от них. Конкурентоспособность будет обеспечиваться за счет данных отличий. За счет отличий

Портер рекомендует разработать стратегию создания ценности, как у конкурентов, при меньших затратах, или стратегию создания большей ценности для потребителей, чем у конкурентов. Далее обеспечить соответствие стратегии видению и миссии компании.

Также рассмотрен алгоритм разработки стратегии по Гранту через анализ ресурсов и способностей, согласно которому МБ необходимо выбрать конкурентов исходя из видения, миссии и стратегических целей. Далее произвести идентификацию и стратегическую оценку ресурсов компании по сравнению с конкурентами, изучить комбинации ресурсов для создания способностей, проанализировать функциональные способности по сравнению с конкурентами и цепочку ценности компании. Определить заключенные в ресурсах и способностях возможности создания, удержания и использования конкурентных преимуществ и разработать стратегию, позволяющую получить данные конкурентные преимущества, выявить, недостающие для реализации стратегии, ресурсы и инвестировать в их восполнение и наращивание.

Далее для оценки результатов, полученных в ходе исследования, стратегических возможностей и стратегического выбора по рассмотренным методам использован тест Джонсона и Скоулза. Оценивались адекватность стратегии факторам внешней среды и организационным ресурсам, применимость стратегии на практике и сложность ее реализации и приемлемость заинтересованными сторонами ожидаемых результатов реализации данных стратегий. После этого проведена оценка стратегического выбора с точки зрения финансового вознаграждения по методу Дейя. По его мнению, данная оценка будет релевантной, если заинтересованные стороны будут учитывать три важных аспекта:

- перспективы получения повышенной прибыли – посредством создания и удержания конкурентного преимущества на основе отличительных ресурсов и способностей;
- вероятность реализации повышенной прибыли – имеет ли компания необходимые ресурсы? может ли компания без лишних затрат восполнить необходимые ресурсы? насколько устойчиво конкурентное преимущество компании для обеспечения повышенной прибыли?
- приемлемое соотношение риска и вознаграждения – учет компромиссов с целями заинтересованных сторон демонстрирует связь коэффициентов «риск/вознаграждение».

3 Полученные результаты

В данной статье рассмотрены результаты исследования по разработке стратегии дистрибьютора медицинских расходных материалов на примере малого бизнеса ТОО «Элефант-XXI» (далее – компания).

О компании: с 2015 года является дистрибьютором медицинской техники (МТ) и изделий медицинского назначения (ИМН), а также осуществляет сервисное обслуживание МТ.

Структура продаж продукции в 2018 году: ИМН – 69,4 %, МТ – 29,6 %, сервис и запчасти – 1,1 %.

Поставщики: европейские и азиатские производители среднего и высокого ценового сегмента.

Поставка зависит от политики производителей и их представленности на нашем рынке:

1. Импорт.

2. Покупка у представительств в Казахстане.

Медицинские направления: хирургия, эндоскопия, реанимация, стерилизация и др.

В штате девять человек, в том числе три инженера. Компания инвестирует значительные средства в обучение инженеров.

Модели продаж:

1. Реализация МТ.

2. Реализация МТ + сервисное обслуживание.

3. Реализация МТ и расходных материалов + сервисное обслуживание МТ.

4. Реализация МТ и расходных материалов + сервисное обслуживание МТ и запасных частей.

5. Реализация расходных материалов.

6. Реализация запасных частей.

7. Сервисное обслуживание МТ.

8. Сервисное обслуживание МТ и запасных частей.

Клиенты компании: государственные и частные МО, компании-посредники, сервисные компании.

Структура продаж в 2018 году в разрезе клиентов: государственные МО – 94,17 %, частные МО – 0,3 %, компании-посредники – 4,53 %, сервисные компании – 0,57 %. Структура продаж демонстрирует доминирующую долю государственных МО.

Каналы продаж: государственные закупки, через интернет-магазин.

Реализация частным компаниями является предпочтительной по следующим причинам:

1. Предоплата. Государственные МО оплачивают после поставки с задержкой до 60 дней. Если учесть, что оплата производителям осуществляется предоплатой, а производство и поставка могут составлять до 60 дней, то несложно посчитать, что один оборот может достигать 120 дней.
2. Меньшие транзакционные издержки на процедуры закупа.

Основной рынок МО – город Астана, также компания эпизодически присутствует на рынках Центрального, Восточного и Северного Казахстана. При этом ввиду низкой конкурентной среды вызывает интерес западный регион.

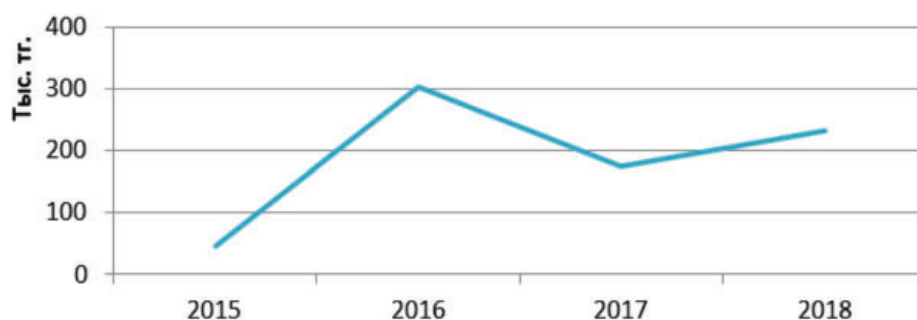


Рисунок 3. Доходы от реализации

Доходы от реализации и оказания услуг демонстрируют разнонаправленный тренд. Горизонтальный анализ демонстрирует прирост в 2018 году на 33 %.

Анализ внутреннего окружения выявил ряд проблем:

1. Преобладание в структуре продаж доли государственных МО выявляет высокую зависимость от них.
2. Учитывая большие инвестиции в обучение инженеров, необходимо обеспечить их возвратность и доходность инвестиций, увеличив долю в структуре продаж.
3. Длительные сроки оплаты государственными МО влекут заморозку оборотных средств и требуют большого запаса финансовой прочности.
4. Высокая вариативность продаж из года в год.

Поиск достоверной информации о емкости рынка ИМН, самостоятельно закупаемых медицинскими организациями, вызвал значительные затруднения, в этой связи автор исследования сделал допущение о совпадении трендов со смежных рынков.

По данным Vi-ORTIS Group Consulting, емкость рынка ИМН в 2018 году (без учета самостоятельного закупа больницами) увеличилась на 8 % и равна 78,3 млн долларов США.

По данным портала finprom.kz, инвестиции в основной капитал здравоохранения и социальных услуг достигли 83,96 млрд тенге, годовой прирост – 40,6 %; это максимальный темп за последние пять лет. Основным источником финансирования инвестиций за январь – октябрь 2018 года является местный бюджет – 40,6 % от общей суммы фондирования. Собственные средства бизнеса составляют 35 %. Из республиканского бюджета выделено 16,2 млрд тенге, или 19,3 %. Кредиты банков и заемные средства фондируют здравоохранение на 2,3 млрд, а прирост – более чем в 2 раза год к году.

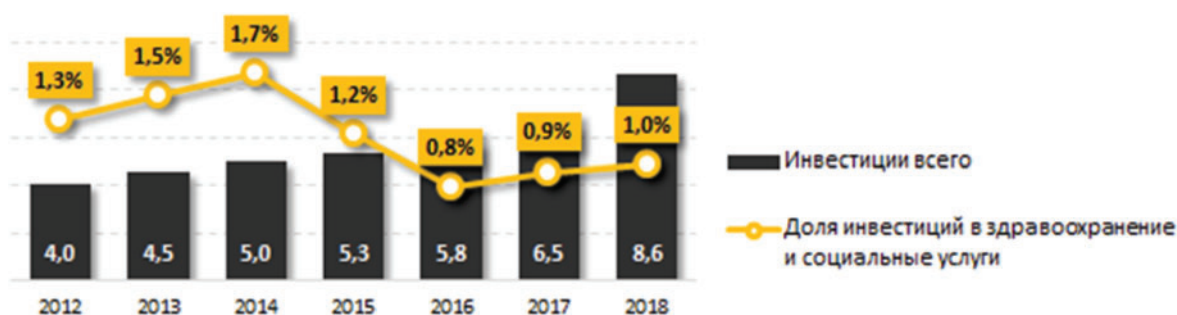


Рисунок 4. Инвестиции в основной капитал

В свою очередь, по данным Республиканского центра развития здравоохранения, расходы на здравоохранение без учета капитальных затрат в 2017 году составили 1,787 трлн тенге, или 3,5 % от ВВП.

Аналогичный показатель в странах ОЭСР по последним данным составляет 9 % от ВВП. При этом расходы государства на здравоохранение в 2013–2017 годы сохранялись на уровне 2 % от ВВП, в странах ОЭСР – на уровне 6,5 % от ВВП.

Анализируя информацию по смежным рынкам и исходя из факторов увеличения бюджетных и частных расходов на здравоохранение, ввиду его жизненного приоритета и роста страховой медицины, допустимо сделать вывод о потенциале роста расходов государства и бизнеса на систему здравоохранения и дальнейшем увеличении емкости рынка ИМН.

По данным департамента Комитета фармации МЗ РК по г. Астане, в данном регионе осуществляют деятельность 179 компаний по оптовой реализации ИМН и МТ. Автор делает предположение, что фактически осуществляют свою деятельность около 50–70 компаний. Также, по данным данного государственного органа, в Астане функционируют 283 МО, из них 30–50 являются действующими или потенциальными клиентами.

Следуя методике разработки конкурентной стратегии по Портеру, автор получил следующие результаты.

Рассмотрели заинтересованные стороны:

1. Учредитель.
2. Конкуренты.
3. Гос. органы.
4. Директор.
5. Клиенты.
6. Поставщики.
7. Работники.

Затем оценили власть заинтересованных сторон по Winstanley:

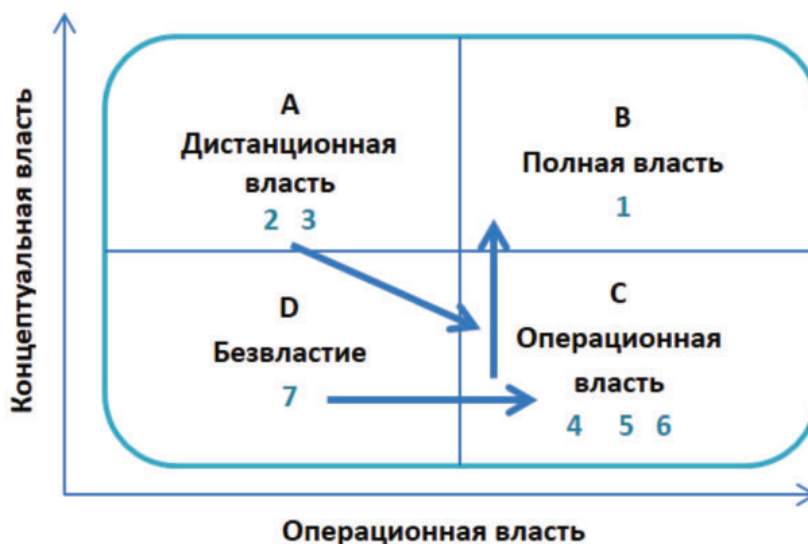


Рисунок 5. Власть стейкхолдеров



Исходя из пула производителей, в разных вариантах моделей продаж конкурентами будут выступать разные компании. Рассмотрим компании-конкуренты на рынке продаж расходных материалов к МТ. Они были распределены по следующим параметрам: сила бренда, широта ассортимента. Основные конкуренты: DE – доля рынка около 15 %; «Стомаркет» – доля рынка около 8 %. Долю рынка «Элефант-XXI» автор определил в 1 %, поскольку в ценообразовании «Элефант-XXI» как представителя МБ меньше затратных составляющих, соответственно, цены для клиентов более конкурентоспособны. Отличиями в нашем случае выступают правильный ассортимент и сильные бренды при меньших затратах. Комбинация данных отличий создает следующие ценности для МО: снижение издержек и улучшение позиционирования. В нашем случае автор делает вывод о необходимости создания дополнительной ценности для МО путем дистрибуции эксклюзивных брендов. Для этого разрабатывает соответствующую стратегию, состоящую из следующих последовательных стратегических задач:

1. Поиск брендов с уникальными технологиями.
2. Заключение эксклюзивных договоров.
3. Регистрация данных брендов в РК.
4. Позиционирование и продвижение через реализацию маркетингового плана.
5. Выступление в роли представительства брендов в РК (импорт, продвижение; «последнюю милю» к государственному МО передать компаниям-посредникам).
6. Более качественный и широкий охват на существующих рынках сбыта путем улучшения взаимоотношений с клиентами.

В итоге автор намерен достигнуть стратегической цели по увеличению доли на рынке расходных материалов к МТ до 10 % к 2022 году. Сформулирована следующая миссия: наше оборудование и расходные материалы позволяют эффективно улучшать здоровье людей и продляют им срок жизни. Видение: наши оборудование и расходные материалы – в каждой крупной МО страны.

Далее автор, следуя алгоритму разработки стратегии по Гранту, через анализ ресурсов и способностей, исходя из сформулированных выше стратегической цели, миссии и видения, выбирает конкурентов, затем производит отбор и стратегическую оценку ресурсов по сравнению с конкурентом.

Таблица 1. Стратегическая оценка ресурсов по сравнению с конкурентом

Ресурсы / оценка	Элефант-XXI	Dana Estrella	
Материальные	Финансовые	-	Намного больше
	Гибкость производства	+	Низкая как у крупного предприятия
Нематериальные	Технология продаж	Необходимо улучшать	Большой опыт на рынке
	Репутация, надежность	+	++
	Эффективность бизнес-процессов	+	Зарегулированные
	Адм. ресурс	-	+
Человеческие	Навыки продаж	Необходимо улучшать	++
	Взаимодействие	Необходимо улучшать	+
	Мотивация	Выше	-

После этого рассматривает комбинации ресурсов для создания способностей.

Таблица 2. Комбинация ресурсов по сравнению с конкурентом

Ресурсы	Элефант-XXI	Dana Estrella
1	2	3
Продажи	-	+
Оперативность доставки	+	-
Гибкость	+	-
Маркетинг	Необходимо улучшать	+
Адм. ресурс	-	

1	2	3
Финансовый эффект и результативное управление	++	+
Управление человеческими ресурсами	+	-
Управление продажами	Необходимо улучшать	+
Комплексный подход	+	-

Далее произведен анализ функциональных способностей, цепочки ценности компании и сформулирована следующая ценность: «плановая, бесперебойная работа по лечению и диагностике пациентов».

Определены конкурентные преимущества, которые можно получить, опираясь на ресурсы и способности:

- дифференцированная цена;
- срок поставки минимальный;
- гибкость;
- имидж надежного поставщика.

Для получения конкурентных преимуществ дополнительно к ранее сформированным стратегическим задачам добавили следующие:

- разработка и внедрение технологии продаж;
- внедрение эффективного и результативного CRM;
- обучение и набор эффективных и результативных менеджеров по продажам.

Оценка стратегических возможностей и стратегического выбора тестом Джонсона Скоулза демонстрирует следующие результаты.

Таблица 3. Стратегическая оценка тестом Джонсона Скоулза

Параметр	По Гранту	По Портеру
Соответствие	8	6
Осуществимость	8	5
Приемлемость	7	7
	23	18

Тест по методу Дейя, оценивающий финансовый аспект стратегического выбора, демонстрирует равные результаты разработанных стратегий.

Таблица 4. Стратегическая оценка тестом Дейя

Параметр	По Гранту	По Портеру
Перспективы получения повышенной прибыли	7	7
Вероятность реализации повышенной прибыли	4	2
Приемлемое соотношение риска и вознаграждения	3	5
	14	14

4 Обсуждение и заключение

Автор разработал конкурентные стратегии по Портеру и по ресурсному подходу Гранта с последующей оценкой стратегических возможностей и стратегического выбора тестом Джонсона Скоулза и по методу Дейя. Результаты данных исследований демонстрируют мнение автора о предпочтении методики Гранта для данной Компании в текущих условиях внешнего и внутреннего окружения.

Данный результат позволяет сделать вывод о применимости ресурсного подхода Гранта для компаний МБ. Казалось бы, компания МБ имеет соответствующие малые, ограниченные организационные ресурсы и способности, но правильное их использование позволит увеличить отдачу от них.

В данном случае, используя одно из основных ключевых преимуществ малого предприятия – его гибкость, компания МБ, сконцентрировав ресурсы на ключевых стратегических направлениях, накапливая, оптимально сочетая и ускоряя оборачиваемость ресурсов, способна достичь своих стратегических целей, обойдя конкурентов из среднего и крупного бизнеса. Ускоряющиеся изменения внешней среды, в свою очередь, диктуют обязательное условие – использование циклической модели стратегического менеджмента и своевременную актуализацию стратегии.

Список литературы

1. Аналоуи, Ф., Карами, А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. – М.: Юнити, 2005.
2. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2008.
3. Минцберг, Г., Куинн, Дж. Б., Гошал, С. Стратегический процесс // Концепции. Проблемы. Решения. Серия: Теория и практика менеджмента. – СПб.: Питер, 2001.
4. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Хамел, Г., Прахалад, К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
6. Хангер Дж. Дэвид, Уилен Томас Л. Основы стратегического менеджмента: Учебник / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Юнити-ДАНА, 2015.
7. Официальный сайт Комитета по статистике МНЭ РК: <http://economy.gov.kz/>.
8. Sell In + Tender database, Vi-ORTIS Group Consulting.
9. Приказ председателя Комитета по статистике МНЭ РК от 20 сентября 2017 года № 130 «Об утверждении Методики расчета показателей малого и среднего предпринимательства».
10. Отчет департамента Комитета фармации МЗ РК по г. Астане за 2017 год.
11. <http://www.rcrz.kz/index.php/ru/2017-03-12-10-51-14/finansirovanie-zdravookhraneniya>.

Методология выбора поставщика при реинжиниринге бизнес-процессов цепей поставок

Елтай Нурия, Краева Надежда,
Фараджов Теймур

Алматы Менеджмент Университет
yeltay.nuriya@gmail.com, nadezhda.kolossova@gmail.com,
timyr1995@bk.ru

Аннотация. В реалиях современного бизнеса казахстанским компаниям, независимо от формы хозяйствования и рода деятельности, необходима правильная организация цепей поставок. Компания-заказчик должна правильно выбрать логистического контрагента исходя из запросов компании (необходимость наиболее дешевой услуги или товара, комплекс услуг для удобства контроля, аутсорсинг логистики сторонней компании, ориентир на качество услуги и/или товара и т. д.). Критериев выбора контрагента может быть множество, их определяет заказчик услуг и товаров исходя из своих информационных, координационных и финансовых возможностей. Инструментарий выбора логистического агента, поставщика товаров и услуг, разработка технологии, благодаря которой клиент смог бы организовать поиск и выбор компании, обуславливает значимость данного исследования.

Ключевые слова: модели оценки выбора контрагентов в логистике, выбор логистических компаний, адаптация скоринговой модели.

Abstract. In the realities of modern business, Kazakhstan's companies need a correct organization of supply chains regardless of the form of the economy and type of activity. A customer must correctly select a logistics agents based on company requests (the need for the cheapest service or product, a range of services for ease of control, outsourcing logistics to a third-party company, a guide to the quality of the service and / or product, etc.). Criteria for choosing a logistics agent can be different, these type of norms are determined by the customer of services and products based on their information, coordination and financial capabilities. The toolkit for choosing a logistic agent, a supplier of goods and services, the development of technology determine the significance of this research thanks to which the client could organize the search and selection of a company.

Keywords: models for evaluating the choice of counterparties in logistics, the choice of logistics companies, the adaptation of the scoring model.

1 Краткое содержание

Для любой компании необходим стандартизированный инструментарий выбора поставщика транспортно-логистических услуг и закупок. Предложена новейшая технология выбора контрагента на основе измененной версии банковской скоринговой модели. Авторы разработали новые виды логистической скоринговой модели, выявили положительные и отрицательные стороны данной технологии. Барьером для внедрения данной системы является отсутствие разработанного программного обеспечения для логистического скоринга. Для реализации поэтапного внедрения упрощенной скоринговой логистической модели предложены управленческие решения, такие как применение приказов – «Регламент проверки контрагентов» и др.

2 Введение

В успешной деятельности любой компании одну из ключевых ролей играет организация цепи поставок. Для этого необходимы выстраивание партнерских отношений и налаживание тесных связей с логистическими компаниями. Правильный выбор компании по предоставлению логистических услуг – один из факторов дальнейшей эффективности всей цепочки поставок. Развитие логистического сегмента напрямую зависит от расширения производства. Существенно возрастает роль прогнозирования покупательского спроса и развития рынка продаж в целом. Логистика в производственных отраслях позволяет достигать своевременной поставки как конечного продукта, так и сырья и материалов, а также комплек-

тующих, необходимых для производства той или иной продукции. Функция логистики определяющая, так как от нее зависит результат всей производственной цепи. Роль логистики в сфере торговли также очень важна, особенно если речь о доставке скоропортящегося продукта. Ведение успешного бизнеса заключается в выборе правильных партнеров логистических услуг – поставщиков. Универсальное решение, как выбрать поставщика, на данный момент отсутствует, в данном исследовании авторы проводят анализ существующих методик и адаптируют их под реалии казахстанского бизнеса.

3 Обзор литературы

Для написания статьи рассмотрены работы таких авторов, как Е. Фесенко («Скоринговая модель оценки рейтинга контрагента»), в статье подробно описаны методы внедрения скоринговой модели оценки поставщиков и контрагентов, а также какие именно характеристики должны быть применены для оценки выбора поставщика товаров или услуг. Подробно изучены работы Т. Левиной «Аналитика в логистике и цепях поставок», «Бенчмаркетинг». В данных статьях подробно описан процесс проектирования бизнес-процессов в цепях поставок и этапы применения SCOR-модели на всех уровнях цепи поставок, от момента закупа товаров до предоставления готового продукта клиенту. Помимо этого изучены работы Ю. Тельнова «Реинжиниринг бизнес-процессов», Б. Аникина «Логистика», О. Черемных, С. Черемных «Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом».

4 Методы исследования

Анализ и синтез деятельности предприятия, наблюдение за деятельностью отделов логистики и закупок (снабжения), мысленное моделирование скоринговой логистической модели.

5 Полученные данные

Благодаря проделанному исследованию авторы получили инструменты выбора контрагентов товаров и услуг. Любое предприятие для организации реинжиниринга бизнес-процессов, оптимизации своей внешней и внутренней деятельности имеет возможность использовать данные предложения и инструменты.

6 Обсуждение

6.1 Этапы выбора посредника логистических услуг

Необходимо выделить ряд предварительных действий, по результатам которых компания сможет определить критерии выбора поставщиков логистических услуг. Во-первых, следует провести оценку деятельности компании в целом, определить затраты на логистику в компании и их влияние на себестоимость продукта. Целью данного мероприятия является выпуск продукта по более конкурирующей цене на основе экономии логистических затрат. На втором этапе следует определить основные существующие направления и произвести прогноз новых направлений (пример, начать совершать закупки сырья и материалов из Китая). На третьем этапе компания составляет план будущих объемов поставок и определяет необходимый вид транспорта для данных поставок в разрезе конкретного времени.

Выбор типа транспорта обуславливается самим продуктом (цена, размеры, вес, условия хранения). Приведем пример выбора типа транспорта между автомобильной и железнодорожной транспортировкой. Если партия является стабильной по критерию «большой объем / вес» и регулярной по срокам поставок, есть предпосылка того, что необходимо использовать железнодорожный транспорт. Если поставки партии требуются частые, нерегулярные и неустановленные точно по времени и/или партиями ниже 60 тонн, целесообразно использовать автомобильный транспорт. Грузоперевозки автомобильным транспортом наиболее простые в поиске агентов, в контроле и организации в отличие от процедур оформления и получения вагонных отправок. Выбор автоперевозчика очень обширный, так как данная ниша логистических услуг насыщена контрагентами и перевозчиками. На рынке логистических услуг существует множество частных перевозчиков, индивидуальных предпринимателей, товариществ с ограниченной ответственностью.

Следует отметить следующую особенность казахстанского рынка логистических услуг: логистика в компаниях чаще всего носит характер посредника, а именно предоставления экспедиторских услуг, то есть компании могут не иметь в своих активах ни одной единицы транспорта. Ориентировочно логистические компании на 80 % представлены посредниками, и только 20 % компаний имеют свои транспортные средства и подвижные составы. Основные особенности и различия логистических компаний: форма собственности и организационно-правовая форма; различия в характере деятельности; различная мощность и концентрация капитала, технологическое оборудование, ресурсы; территориальные возможности охвата инфраструктуры, трудовых, материальных и других ресурсов.

6.2 Адаптация скоринговой модели в логистике

Для разработки механизма принятия решения при выборе логистических контрагентов осуществим попытку адаптации существующей банковской скоринговой (score – англ. счет) модели под логистические нужды. На сегодняшний день скоринговая модель является одной из наиболее успешных статистических моделей. Скоринговая модель применяется в банковской, страховой и других сферах деятельности, помогает определить кредитоспособность заемщиков. В данном случае будет проведена адаптация модели на определение способности логистического контрагента выполнить заказ от клиента. На основе стандартных видов банковских скоринговых моделей авторы разработали следующие виды скоринга в логистике:

1. Скоринг обращения к контрагенту и логистической заявки – первичный сбор анкетных данных контрагента и обработка по наличию всех требуемых предварительно запрашиваемых документов у контрагента. Рекомендуем проводить запрос следующего пакета документов контрагента для учета: электронный вариант учредительных документов; электронный вариант свидетельства о регистрации контрагента и постановке на учет в налоговый орган; лицензии на деятельность; копия доверенности или приказа, подтверждающего право руководителя подписывать документы; информация о том, привлекался ли руководитель организации к налоговой или административной ответственности. Если контрагент является индивидуальным предпринимателем, водителем транспортного средства, необходима сверка технических паспортов транспортных средств (в том числе прицепов) и удостоверения личности водителя. Если контрагент является экспедитором, можно запросить контракт у экспедитора с водителем транспортного средства, а также технические паспорта и удостоверение личности водителя.
2. Поведенческий скоринг логистической компании – анализ поведения контрагента по отношению компании-заказчика, скорость реакции ответов на запросы (заявка на транспортировку). Проводится исследование психологии действий контрагента, в том числе маркетинговых действий или бездействия, уступчивости агента, его способности принимать условия заказчика (постоплата услуг, получение скидок). Отправляет ли контрагент коммерческие предложения (каким образом: на официальном бланке, без/с шаблоном заявки), наличие или отсутствие типового договора (контракта) для клиентов, а также официального сайта и отзывов о компании, в том числе благодарственные письма. Основой анализа может служить платежеспособность контрагента, наличие офиса и готовность контрагента к деловым встречам-переговорам. Одним из способов проверки платежеспособности контрагента является проверка оплаты налогов за период на официальных налоговых сайтах, для этого используется наименование компании и БИН.
3. Скоринг на мошеннические организации – проверка контрагента на исключение его из мошенников. Для этого комбинируются вышеперечисленные скоринги логистической заявки и поведенческий скоринг. Для организации данного скоринга необходимо проводить тщательную обработку информации о контрагенте, а также проверку юридических и физических лиц, представляющих интересы поставщика услуг. Для исполнения данного скоринга в крупных компаниях существуют отдел службы безопасности, который предварительно должен проверять контрагента совместно с отделом логистики компании-заказчика. Отзывы о контрагентах можно получить посредством пользования интернет ресурсами, такими как локальные казахстанские сайты fafa.kz, Della.kz, а также тематические форумы водителей и диспетчеров.

На рынке программного обеспечения для банков существуют готовые решения. Для логистических компаний данные решения не адаптированы, нет программного обеспечения, которое собирало бы и анализировало данные по надежности контрагента. Одними из известных скоринговых программ яв-

ляются SAS Credit Scoring, EGAR Scoring, K4Loans (KXEN), Transact SM (Experian-Scorex), Clementine (SPSS). Среди российских разработок – BasegroupLabs. Скоринговые программы имеют ряд преимуществ: позволяют снизить логистические издержки, а также минимизировать операционные риски и коррупционные действия сотрудников за счет автоматизации принятия решения, сокращают время принятия решения. Недостатки скоринговой системы: стоимость, программы существуют для банковской системы, нет аналогов для логистики, кроме того, необходимо непрерывно дорабатывать техническое обеспечение под индивидуальные особенности деятельности компании.

Автоматизация процесса выбора контрагента при помощи программного обеспечения для казахстанских компаний нецелесообразна, однако допустимо посредством управленческих решений внедрение упрощенной скоринговой модели в отделы, отвечающие за контроль поставок компании. Для внедрения упрощенной модели необходимо разработать приказ «Регламент проверки контрагентов». Данный приказ должен разрабатываться совместно отделами кадров, службы безопасности и юристами. Рекомендованное оформление – в формате дополнительных соглашений к трудовому договору, однако можно установить форму приказа как дополнение к основным должностным инструкциям сотрудника отдела логистики.

Можно выделить следующие этапы построения скоринга: разработка, внедрение, обработка информации о контрагенте, визирование (подтверждение), автоматическое ранжирование по приоритетным группам посредством скоринговой модели (формулы) в Excel или другом программном обеспечении.

6.3 Этапы внедрения изменений

На наш взгляд, необходимо разработать следующие этапы внедрения изменений:

1. Определение рабочей группы, ведущей переговоры с потенциальными контрагентами логистических услуг. В рабочей группе необходимо определить материально ответственное лицо (руководитель отдела), отвечающего за исполнение задач по осуществлению операционной деятельности по скоринговому анализу агентов. Определить периодичность, частоту и форму отчетности сотрудника за реализацию скоринговой деятельности контрагентов. Закрепить обязанность за сотрудником по запросу у потенциального контрагента определенного перечня документов (с учетом вышеперечисленных документов). Аналогичную работу при необходимости можно проделать для оптимизации работы сотрудников отдела снабжения (закупок) для проверки агентов-компаний, у которых производится закуп сырья, материала, оборудования для нужд компании.
2. Закрепить за юридическим отделом обязанность юридической проверки документов контрагента. Проверка контракта контрагента должна проводиться с учетом требований компании-заказчика для максимизации выгодных контрактных условий для компании. Все контракты (договора) необходимо изменять посредством функции рецензирования и отправлять контрагенту для последующего согласования измененных пунктов. Контролировать обязательное исполнение заключения договоров с абсолютно каждым контрагентом логистических услуг. Разработать стандартизированный типовый договор для работы компании-заказчика с контрагентами и требовать условия применения собственного контракта при работе с логистическими компаниями, иметь отдельный разработанный контракт для водителей транспортных средств, в том числе спецтехники.
3. Уполномоченный орган проверки потенциального контрагента назначает службу безопасности компании, по результатам сбора информации необходимо сформировать «досье» на потенциального контрагента.
4. Установить лица, ответственные за принятие решения об утверждении потенциального контрагента в качестве контрагента компании (на основании собранного досье и информации, предоставленной юридическим отделом после проведения юридического анализа документов потенциального контрагента). Внедрить систему визирования досье потенциального контрагента. В документе визирования контрагента необходимо указывать перечень собранных документов о контрагенте и применять как вложение к досье потенциального контрагента. Визирование – это простановка подписей (виз) ответственных лиц, проверявших контрагента (технический и исполнительный директора, главный бухгалтер, начальник юридического отдела, начальник транспортного отдела, начальник службы безопасности).
5. После принятия решения о сотрудничестве с контрагентом заключается договор, подписывается транспортная заявка на оказание услуги контрагента клиенту с полным описанием условий поставки, вида транспорта, технического паспорта водителя, с указанием номера удостоверения

личности, с установленными датами поставки. Должна быть детальная проработка транспортной заявки, также обязательно оформление товарно-транспортной накладной и накладных на отпуск запасов. К каждой партии отправок необходимо прикладывать бумажные варианты брошюр применения товара (каталоги, инструкции, брошюры). При подписании контрактных отношений рекомендуется (при отсутствии региональной отдаленности контрагента) пригласить уполномоченного представителя контрагента на встречу для подписания договора. Так у компании-заказчика появится уверенность, что договор подписан уполномоченным лицом и его подпись на документе подлинная.

6. Последним пунктом является обязательное ведение деловой переписки с формулировкой условий договора, планируемых сроков выполнения работ и других условий взаимодействия. Не допускается только устное обращение, все устные обращения должны иметь установленный протокол телефонного разговора. Внедрение практики ведения протоколов устных переговоров дает ряд преимуществ при досудебных и судебных разбирательствах. Также следует предусмотреть процедуры внесения правок в досье контрагента на случай выявления недобросовестности агента во время сотрудничества с ним, проверять и визировать документы, фактически подтверждающие проведение соответствующих хозяйственных операций с контрагентами (договоры, счета на оплату, счета-фактуры, акты выполненных работ, иные первичные документы) [3].

Этап автоматического просчета необходимо разработать совместно с IT-отделом посредством существующего программного обеспечения компании. Для примера взят самый доступный и простой способ – просчет формул в Excel. Авторы рекомендуют в качестве факторов выбирать следующие независимые переменные (методика расчета надежности контрагента): x_1 – балл за скоринг обращения (логистической заявки); x_2 – балл за поведенческий скоринг; x_3 – балл за скоринг определения на мошенничество; x_4 – наличие всех запрошенных документов; x_5 – суммарный балл согласования всех ответственных групп. Установим, что баллы выставляются по 10-балльной шкале, где 10 = 100 % завершенности критерия оценки:

$$\log(p / (1 - p)) = w_0 + w_1x_1 + w_2x_2 + \dots + w_nx_n$$

Для применения логистической регрессии необходимы гораздо более сложные расчеты для получения весовых коэффициентов и, следовательно, более мощная компьютерная база и усовершенствованное компьютерное обеспечение. Но при современном уровне развития компьютерной техники это не является проблемой, и в настоящее время логистическая регрессия является лидером скоринговых систем. Преимущество логистической регрессии еще и в том, что она может подразделять контрагентов как на две группы (0 – плохой, 1 – хороший), так и на несколько групп (1–4-я группы риска).

Скоринг нужен для повышения качества предоставляемых логистических услуг, так как позволяет отслеживать текущий уровень логистического сервиса в системе и определять эффективные меры в отношении логистических контрагентов в случае задержки или невыполнения ими той или иной услуги. Если скоринговая модель достаточно подробная и точная, детально проработанная, то компания с высокой долей вероятности может утверждать, что определенный системой недобросовестный контрагент повлечет проблемные ситуации при реализации услуги.

В упрощенном виде скоринговая модель представляет собой взвешенную сумму определенных показателей для измерения логистической активности контрагентов. В результате получается интегральный показатель (score); чем он выше, тем выше надежность оцениваемого логистического контрагента.

Заключение

Используя полученный результат, компания-заказчик может упорядочить своих контрагентов по степени надежности. Сложность создания скоринговой модели для логистической системы заключается в определении того, какие характеристики контрагентов следует включать в модель и какие весовые коэффициенты им присвоить, а также в отсутствии на рынке разработанных скоринговых систем для логистики. Необходимость внедрения скоринга при выборе контрагентов логистических услуг заключается в том, что недобросовестная работа агента часто приводит к срывам поставок, простоям, потере клиентов, штрафам и прочим финансовым проблемам. В этой связи рекомендуется тщательнее подходить к их отбору и выбору механизма принятия решения.

Список литературы

1. Фесенко, Е. Ю. Скоринговая модель оценки рейтинга // Международный студенческий научный вестник. – № 4-1. – 2015; URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=12697> (дата обращения: 14.03.2019).
2. Tatiana F. Sycheva, Postgraduate Student, Department of Transport and Roads, Rostov State University of Civil Engineering Assessing the Solvency of Counterparties in a Logistics System Using the Scoring Model Abstract Enterprises have to know their logistics contractors, their behavior, needs and opportunities. Therefore, it is necessary to have technologies to dynamically evaluate the behavior of a contracting party by a number of parameters and in particular the scoring model which assesses the reliability of counterparties in the logistics system.
3. Черемных, О. С., Черемных, С. В. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 736 с.
4. Селиверстов, В. А. Методологический подход к реорганизации деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2010. – 85 с.
5. Левина, Т. В. Аналитика в логистике и цепях поставок // Логистика и управление цепями поставок. – № 2. – 2017.
6. Левина, Т. В. Бенчмаркетинг // Логистика и управление цепями поставок. – № 6. – 2016.
7. Мальцев, Э. В. Скоринговые системы в кредитовании физических лиц // Банковский ритейл. – 2006. – № 1.

Управление рисками при оказании медицинской помощи

Ермекова Мерверт

Алматы Менеджмент Университет
mds_67@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме – управлению рисками при оказании медицинской помощи. Объектом исследования является деятельность медицинских организаций по управлению рисками, возникающими в процессе их работы, предметом исследования – теоретические и практические подходы к определению и классификации рисков медицинских учреждений. В работе рассматриваются основные механизмы и инструменты управления рисками при оказании медицинских услуг. В современном здравоохранении вопросы оптимизации рисков, как медицинских, так и немедицинских, абсолютно перекликаются с вопросами качества и безопасности оказываемых медицинских услуг.

Ключевые слова: риск-менеджмент, управление рисками, качество медицинской помощи, клинический инцидент.

Abstract. The article is devoted to the actual problem-risk management in the provision of medical care. The object of this study is the activities of medical organizations to manage the risks arising in the course of their work. The subject of the research is theoretical and practical approaches to the definition and classification of risks of medical institutions. The article deals with the basic mechanisms and tools of risk management in the provision of medical services. In modern health care issues of risk optimization of both medical and non-medical organizations, absolutely echoes with the quality and safety of medical services. One of the goal-setting points to improve the safety of medical care is the creation of a risk management system in the national health care system, focused on international standards, but operating in the legal field of the country.

Keywords: risk management, risk management, quality of care, clinical incident.

Управление рисками (риск-менеджмент) возникло и стало применяться учеными экономически развитых стран в конце XX века. Это направление исследует воздействие случайных событий, наносящих физический и моральный ущерб, на разнообразные сферы деятельности человека.

Управление рисками в здравоохранении определяет его основные функции как системы «мер, целью которых является уменьшение повреждающего или уничтожающего воздействия опасности на здоровье, жизнь, имущественное или финансовое положение рискующего» [1]. Риск-менеджмент – это комплекс мероприятий, направленный на сокращение рисков до приемлемого уровня.

Основные цели управления рисками:

- предупреждение неблагоприятного события (если оно еще не произошло);
- минимизация результатов неблагоприятного события (если оно уже произошло).

Важнейшие сферы риск-менеджмента:

- случившиеся медицинские ошибки;
- возможные медицинские ошибки;
- претензии пациентов;
- разработка программ реагирования на случай непредвиденной ситуации и проведение учебных тревог.

Функционирование медицинского учреждения неосуществимо без присутствия какого-либо риска, как для персонала организации, так и для пациентов. В настоящее время существуют многочисленные профессиональные, организационные, управленческие, психоэмоциональные, экономические и другие риски, которые могут привести к нежелательным последствиям процесса оказания медицинских услуг. Следует отметить, что в процессе оказания медицинской помощи риск интерпретируется в качестве возможности наступления нежелательного события либо эффекта, опасного для здоровья пациента либо безопасности медицинского персонала [2].

Повседневная практика медицинского работника, как правило, сопровождается проявлением следующих видов медицинских рисков: диагностических, лечебных (хирургических, анестезиологических, медикаментозных и т. д.), профилактических (внутрибольничных инфекций, послеоперационных нагноений...) и др. [3].

Управление рисками в медицинской сфере состоит из совокупности элементов:

- выявление потенциальных событий;
- оценка рисков;
- реагирование на риск;
- контрольные процедуры;
- информация и коммуникация;
- мониторинг.

Схематически процесс управления рисками представлен на рисунке 1 [4].

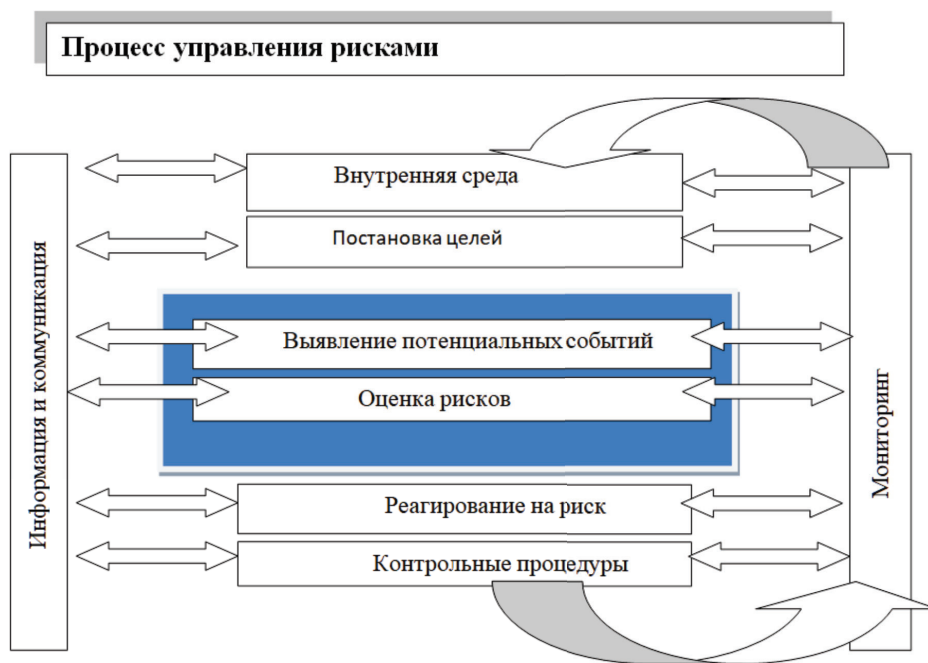


Рисунок 1. Процесс управления рисками

Внутренняя среда обуславливает общее отношение к рискам и служит основой для иных компонентов системы управления рисками. Сферы управления могут внешними и внутренними. Внешними сферами являются законодательная база, состояние рынка и конкуренция, активность общества, денежно-кредитная система страны, которые формируют обстоятельства для возникновения системных рисков, связанных со стратегической целью медицинского учреждения. Внутренняя среда – это выраженные принципы, правила и стандарты медицинского учреждения в сфере управления рисками и внутреннего контроля.

Процесс выявления риска состоит из раскрытия, обзора, описания риска персоналом лечебного учреждения. Выявленные события и риски должны систематизироваться в регистре рисков, который представляет собой перечень рисков, с которыми организация сталкивается во время своей деятельности. В регистре рисков по каждому риску определяются факторы рисков, возможные последствия наступления риска, присваивается вероятность, значимость и время влияния риска, определяются владельцы риска, мероприятия по минимизации рисков. В целях систематизации и унификации дальнейших подходов к оценке и реагированию на риски выявленные риски группируются по категориям, приведенным в таблице 1.

Таблица 1. Классификация рисков

Категория рисков	Подкатегория рисков
1	2
Стратегические	Риски по управлению деятельности
	Риски административно-хозяйственной деятельности
	Риски образовательной деятельности
	Риски научной и инновационной деятельности
	Риски инвестиционной деятельности

1	2
Операционные	Риски медицинской деятельности Риски контроля и мониторинга медицинских услуг
Финансовые риски и риски отчетности	Финансовые риски Риски составления отчетности

Регистр рисков на постоянной основе должен дополняться по мере выявления новых рисков, которые фиксируются в сводной карте рисков.

Анализ и оценка риска состоит в сборе данных о риске, причин его возникновения, последствий и определении его допустимого уровня. Для проведения анализа и оценки рисков применяется качественный и количественный анализ или их комбинация, которые дают возможность получить наиболее широкое понимание о рисках и принятии необходимых мер.

Поначалу оценка рисков проводится на качественной основе, а для более значимых рисков проводится количественная оценка. Показатели риска должны быть представлены как агрегированно, так и в разбивании по группам. Чтобы подчеркнуть эффект диверсификации, необходимо раскрывать карту рисков для однодневного и двухнедельного временного горизонта прогноза, максимальное, минимальное и медианное значение за период и данные на конец периода. Анализ рисков включает в себя оценку вероятности наступления риска (частота возникновения риска), оценку значимости риска (негативные последствия при их реализации и степень их важности) и время влияния данного риска. Полученные результаты переносятся в регистр рисков и на карту рисков. Карта рисков визуально демонстрирует важность каждого риска, его критичность для быстрого реагирования и разработки мероприятий по их устранению.

Реагирование на риск в медицинских учреждениях означает принятие решений руководством организации для сокращения возможности реализации риска или минимизации отрицательного эффекта от последствий наступившего риска. Оценив риск, руководитель должен определиться, каким образом на него реагировать. Реагировать на риск можно следующими методами: уклонение от риска, минимизация риска, перераспределение риска, удержание риска. Каждый из этих методов реагирования состоит из определенных процедур и действий и имеет ответственных исполнителей.

После идентификации рисков и разработки мероприятий по управлению ими проводится детальный анализ процессов, включающий пошаговый анализ происшествий, направленный на уменьшение рисков до уровня допустимого. Основные рекомендуемые контрольные процедуры:

- показатели деятельности организации;
- обработка информации (например, не вводится БИН с количеством цифр менее 10);
- физический контроль (например, система видеонаблюдения);
- распределение обязанностей между разными людьми;
- сверка данных информации, цифр, верификация;
- аутентификация (проверка подлинности любой системы);
- согласование (получение одобрения у нескольких участников процесса).

Во главе с руководителем медицинского учреждения разрабатывается детальная инструкция для ежедневного применения при операциях, содержащая правила для всех уровней общего характера. Инструкции должны описывать:

- систему распределения полномочий в риск-менеджменте и процессе контроля;
- ответственность за соблюдение лимитов риска;
- эффективный внутренний контроль;
- внутренний и внешний аудит.

После проведенного бизнес-процесса результаты и выводы отражаются в отчетности по рискам с обсуждением сотрудниками организации.

Также одним из значительных частей процесса управления рисками является мониторинг, который проводится по следующим направлениям:

- текущий мониторинг – постоянное отслеживание выполнения рекомендаций, процедур, мероприятий для снижения рисков;
- отдельный (дополнительный) – внутренние и внешние проверки.

За ежедневный мониторинг и текущее поддержание эффективности системы контроля отвечают менеджеры подразделений. Внутренние аудиторы отвечают за проведение регулярных системных проверок, а внешние ответственны за проведение независимых проверок. Необходима уверенность в том, что система менеджмента и контроля рисков поддерживает свою деятельность именно так, как это было задумано, и находится в соответствии с правилами и стандартами организации.

Участники процесса. Участниками управления рисками в медицинской сфере являются правление (руководство) организации, служба внутреннего аудита, комитет по рискам, структурные подразделения. Участники системы управления рисками каждого уровня выполняют свою роль через реализацию прав и обязанностей в рамках компетенции, закрепленной в законодательных актах и внутренних документах, и в соответствии с организационно-распорядительными документами, должностными инструкциями и положениями о структурных подразделениях.

Процесс формирования системы риск-менеджмента в медицинских учреждениях базируется на двух основных подходах: организационном и человекоориентированном [5]. Организационный подход направлен на внутреннюю и внешнюю среду организации в формировании унифицированной системы отношений и процедур, обеспечивающих предотвращение либо снижение вероятности наступления неблагоприятных событий на основе принятия соответствующих предупреждающих мер. Человекоориентированный подход направлен на индивидуальные ошибки медицинских работников, связанные с человеческим фактором (некомпетентность, забывчивость, невнимательность), причем проводимые исследования показывают, что зачастую именно подобные ошибки являются ключевым фактором возникновения риска.

М. Потапова и Л. Сабиров выделяют такие подходы к обеспечению минимизации рисков в медицинских учреждениях, как структурный подход, процессуальный подход, базирующийся на анализе результатов оказания медицинских услуг [6]. Первый из них ориентирован на четкую организацию лечебно-диагностических процессов, предусматривающую разработку штатного расписания и графика работы, исключающих перегрузку медицинского персонала как одну из ключевых причин, провоцирующих его ошибки. Кроме того, реализация структурного подхода предполагает:

- четкое определение должностных обязанностей медицинских работников;
- документирование процедур оказания медицинской помощи и анализ результатов лечения;
- разработку политики регулирования медицинской практики на основе стандартов и правил;
- применение адекватных мероприятий в области управления качеством.

В свою очередь, использование процессуального подхода подразумевает осуществление процедуры контроля за лечебно-диагностическим процессом и его корректировку в случае необходимости. Данное направление предполагает стандартизацию и регламентацию процессов оказания медицинских услуг на основе локальной нормативной базы.

Основные стадии управления рисками медицинского учреждения приведены на рисунке 2.



Рисунок 2. Основные стадии управления рисками

Основные этапы классического процесса управления риском: анализ риска (его выявление и оценка); выбор методов воздействия на риск и принятие решения; воздействие на риск (его снижение, сохранение, передача); контроль и корректировка результатов.

Для профилактики наступления риска при оказании медицинской помощи рекомендуются следующие инструменты:

- введение стандартов, чек-листов, индикаторов, алгоритмов;
- применение системы анализа инцидентов: некарательная корпоративная культура; регистрация инцидентов (incident reporting); регистрация клинических происшествий (occurrence reporting); скрининг клинических происшествий (occurrence screening);
- проведение оценки причин (root cause analysis), при помощи которой можно обнаружить важнейшие причины инцидентов и рискованных ситуаций;
- FMEA – прогноз возможных ошибок.

Базовые инструменты – это различные варианты блок-схем процессов, графики, диаграммы, контрольные листы, карты процессов, схемы причин и следствий (диаграмма Исикавы, «рыбная кость»). При их помощи можно зафиксировать результаты анализа, исследовать каждую часть проведенных работ, где замечается большее число сбоев; провести первичное моделирование процессов.

Чек-лист (англ. checklist) облегчает обследование, внедряя строжайшую дисциплину, поднимает общий уровень ухода за больным. Чек-лист подсказывает наименьшее число действий и делает их наглядными. Цель чек-листа – выявить допустимые промахи прежде, чем ошибка нанесет ущерб больному. Чек-листы дают возможность сгруппировать в нужном порядке необходимые стадии при оказании медицинской услуги и подытожить все действия, прежде чем приступить к следующему этапу, что существенно поднимает безопасность и качество оказанной услуги.

Приспособленный FMEA-анализ является оценкой оснований (видов) и результатов отказа и анализ разновидностей, результатов и критичности отказов.

Проводя оценку, каждую опасную ситуацию анализируют по трем направлениям: возможность наступления риска, уровень ущерба (по отношению к пациенту, персоналу, клиницисту, организации и т. д.), возможность детекции (обнаружения) проблемы. Эти средства могут использоваться как для исследования обнаруженных несоответствий, так и для составления модели их предотвращения.

FTA (fault tree analysis) – анализ схемы («дерева») отказов. Это средство дает возможность определить основные причины обнаруженных несоответствий и исследовать большое количество воздействующих факторов, приводящих к сбою. Также данный анализ предназначен для обнаружения при FMEA/FMECA наиболее критичных рисков и для раскрытия причин их возникновения. FTA можно использовать для изучения результативности плана по снижению рисков. При внедрении поправляющих актов могут возникнуть случаи, когда при уменьшении одного риска появляются другие. Это средство анализа методом «сверху вниз» начинается с оценки итогов, то есть уже исполненных рисков для пациента, персонала и т. д. Далее посредством исследования факторов, приведших к отрицательному итогу, раскрываются первостепенные причины, повлекшие наступление риска.

Итак, одной из главнейших целей повышения качества оказания медицинских услуг является формирование системы управления рисками в сфере отечественного здравоохранения, задачами которой является разработка методов и моделей оценки рисков, координация процесса управления рисками, взаимодействие с внутренними службами, оценка совокупного рисков, создание и ведение базы данных, обсуждение результатов оценки и управления рисками с руководством организации.

Список литературы

1. Вялков, А. И., Кучеренко, В. З. Организационно-методические аспекты снижения рисков в медицинской практике // ГлавВрач. – 2006. – № 2. – С. 6–11.
2. Кицул, И. С., Балханов, Б. С., Бадмаева, Н. К. Применение технологий риск-менеджмента в системе оказания медицинской помощи // Менеджер здравоохранения. – 2012. – № 10. – С. 7.
3. Кучеренко, В. З., Эккерт, Н. В. Организационно-управленческие проблемы рисков в здравоохранении и безопасности медицинской практики // Вестник Российской Академии медицинских наук. – 2012. – № 3. – С. 7.
4. Политика управления рисками корпоративного фонда University Medical Center. – 2016. – С. 12.
5. Бурыкин, И. М., Алеева, Г. Н., Хафизьянова, Р. Х. Управление рисками в системе здравоохранения как основа безопасности оказания медицинской помощи // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – С. 3–18.
6. Потапова, М. В., Сабиров, Л. Ф. Особенности формирования системы менеджмента качества и управления рисками в ведомственном здравоохранении // Вестник современной клинической медицины. – 2010. – Вып. 3. – С. 9.

Комплекс мероприятий и целевые индикаторы в разработке инвестиционных проектов

Жанатаров Дархан

Алматы Менеджмент Университет
umtstim80@mail.ru

Аннотация. Данная статья носит информативно-статистический характер и посвящена вопросам поэтапного внедрения мероприятий по реализации инвестиционных проектов на месторождении Карачаганак. Авторы рассматривают предысторию газоконденсатного месторождения, имеющего огромный потенциал в разработке и освоении новых участков. Основной ключевой фокус направлен на приоритетные программы развития данного месторождения, запланированные пилотные проекты и этапы их реализации. Основные операторы месторождения – иностранные компании, использующие эффективные инструменты управления проектами, поэтапную реализацию комплексных мероприятий через целевые индикаторы разработки инвестиционных проектов. Учитывая практический стаж и опыт работы автора на данном объекте, сделана попытка показать стратегию разработки проектов и опытно-промышленную эксплуатацию проектов по дальнейшему продлению добычи на разных этапах освоения, основные вопросы разработки эффективной методики оценки и анализа инвестиционных проектов. Основной целью исследования является комплексная и всесторонняя оценка целесообразности капиталовложений на подготовительном этапе проектов, определение направления процессов инвестирования и выбор наиболее подходящих для инвестирования объектов, что поможет решить большинство вопросов, связанных с этапами, критериями оценки и интерпретацией полученных результатов.

Ключевые слова: управление проектами, этапы разработки проектов, инвестиционная стратегия, эффективная методика оценки, целевые индикаторы.

Abstract. This article is informative and statistical in nature and is devoted to the issues of phased implementation of measures for the implementation of investment projects at the Karachaganak birthplace. The authors consider a small background of the gas condensate-sat field, which has a huge potential in the development and development of new areas. The main key focus is on priority development programs for this field, planned pilot projects and stages of their implementation. The main operators of the field are foreign companies using effective project management tools, the phased implementation of integrated activities through targeted indicators for the development of investment projects. Considering the practical experience and experience of the author at this site, an attempt was made to show the project development strategy and pilot production, projects to further extend production at different stages of development, the main issues in developing an effective methodology for evaluating and analyzing investment projects. The main objective of this study is a comprehensive and comprehensive assessment of the value of capital investments at the preparatory stage of projects, determining the direction of investment processes and choosing the most suitable investment objects, which will help to solve most of the issues related to the stages, evaluation criteria and interpretation of the results.

Keywords: project management, project development stages, investment strategy, effective assessment methodology, target indicators.

Карачаганакское месторождение открыто в 1979 году, когда Уральская нефтеразведочная экспедиция пробурила первую разведочную скважину. Разработка месторождения началась в 1984 году. Месторождение имеет площадь 280 км² и является одним из крупнейших нефтегазоконденсатных месторождений в мире, содержит более 1,2 млрд тонн жидких углеводородов и более 1,3 трлн кубометров газа. Расположено в Бурлинском районе Западно-Казахстанской области, в 30 км к северо-востоку от города Аксай, в 150 км к востоку от города Уральск [1].

На Карачаганакском предприятии работают специалисты из пяти крупных международных нефтегазодобывающих компаний – «Шелл», «Эни СпА», «Шеврон», «ЛУКОЙЛ» и «КазМунайГаз». Для освоения месторождения, используются передовые, а в некоторых случаях и инновационные технологии. «Шелл» вместе с «Эни» являются совместными операторами Карачаганакского месторождения, и обе компании имеют равные доли участия – по 29,25 %. Компаниям «Шеврон» и «ЛУКОЙЛ» принадлежит 18 и 13,5 %.



Рисунок 1. Геопозиция месторождений КПО [1, 2]

С 1 июля 2012 года в состав совместного предприятия вошла национальная компания «КазМунай-Газ», доля которой в проекте составляет 10 %.

Программа работ на Карачаганакском месторождении осуществляется в соответствии с ОСРП и Планом освоения месторождения, утвержденным подрядными компаниями и полномочным органом. Совокупность международного опыта подрядных компаний позволяет осуществлять освоение Карачаганакского месторождения с максимальной эффективностью.

Организационная структура КПО создана с целью достижения определенных бизнес-задач и выполнения обязательств перед Казахстаном, представлена полномочным органом – TOO PSA.

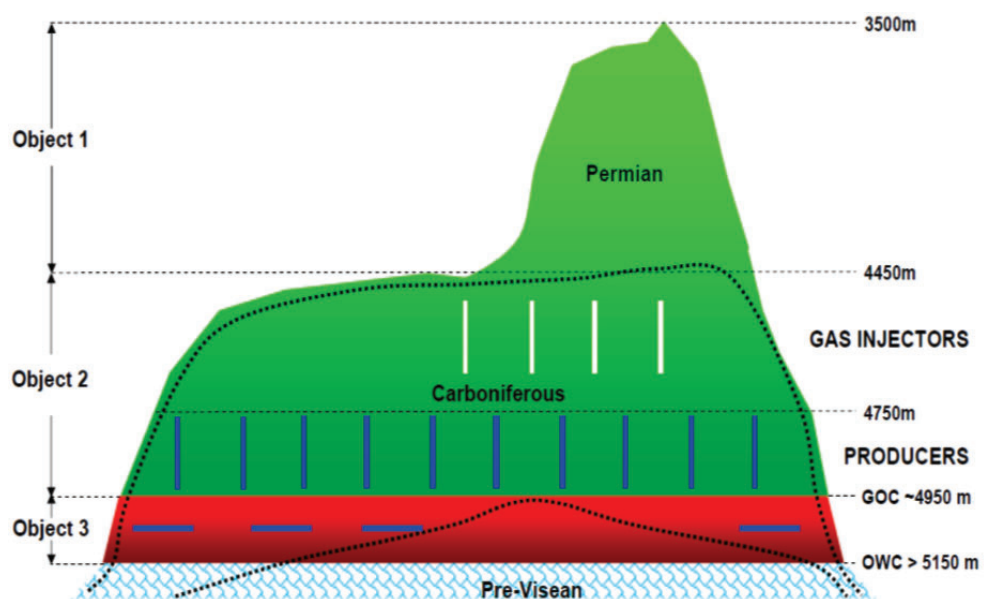


Рисунок 2. Три объекта разработки на месторождении [1, 2]

Согласно ОСРП, управление совместным предприятием осуществляется посредством двух комитетов высшего руководства:

- 1) совместного комитета по управлению (СКУ);
- 2) совместного комитета по сбыту (СКС).

Комитет подрядчиков, являющийся самым высшим органом управления, несет ответственность за выработку позиции подрядных компаний по всем вопросам, выносимым на обсуждение и голосование на заседаниях СКУ и СКС. Орган управления следующего уровня – комитет операторов, в состав которого входят компании-операторы «Эни» и «БиДжи Групп». Задача комитета операторов – общий контроль над деятельностью КПО и обеспечение выполнения задач.

В настоящее время Карачаганакский проект находится на стадии промышленного обслуживания этапа 2 (далее – этап 2М), в рамках которого осуществляется ежегодная добыча около 11 млн тонн жидких углеводородов и 18 млрд куб. м газа. Данный вариант плана освоения месторождения на сегодняшний день является базовым и предполагает 40 % обратной закачки газа в период максимальной стабильной добычи жидких углеводородов.

Стратегия разработки. Первоначальная стратегия разработки, изложенная в Проекте опытно-промышленной эксплуатации, основана на предположении, что продуктивные отложения являются гидродинамическими и однородными и находятся в состоянии термодинамического равновесия.

Некоторые скважины предполагалось использовать для совместной эксплуатации 1-го и 2-го объектов, тогда как большинство скважин, вскрывших весь разрез, предполагалось использовать для совместной эксплуатации 2-го и 3-го объектов. К концу 1993 года всего пробурено 249 скважин, 29 из которых находились в эксплуатации. На основе результатов опытно-промышленной эксплуатации сделан вывод, что 1-й объект имеет высокую степень неоднородности. После рассмотрения результатов также сделан вывод, что реализация предлагаемого сайклинг-процесса будет эффективной только на отдельных участках (макрозонах) [3].

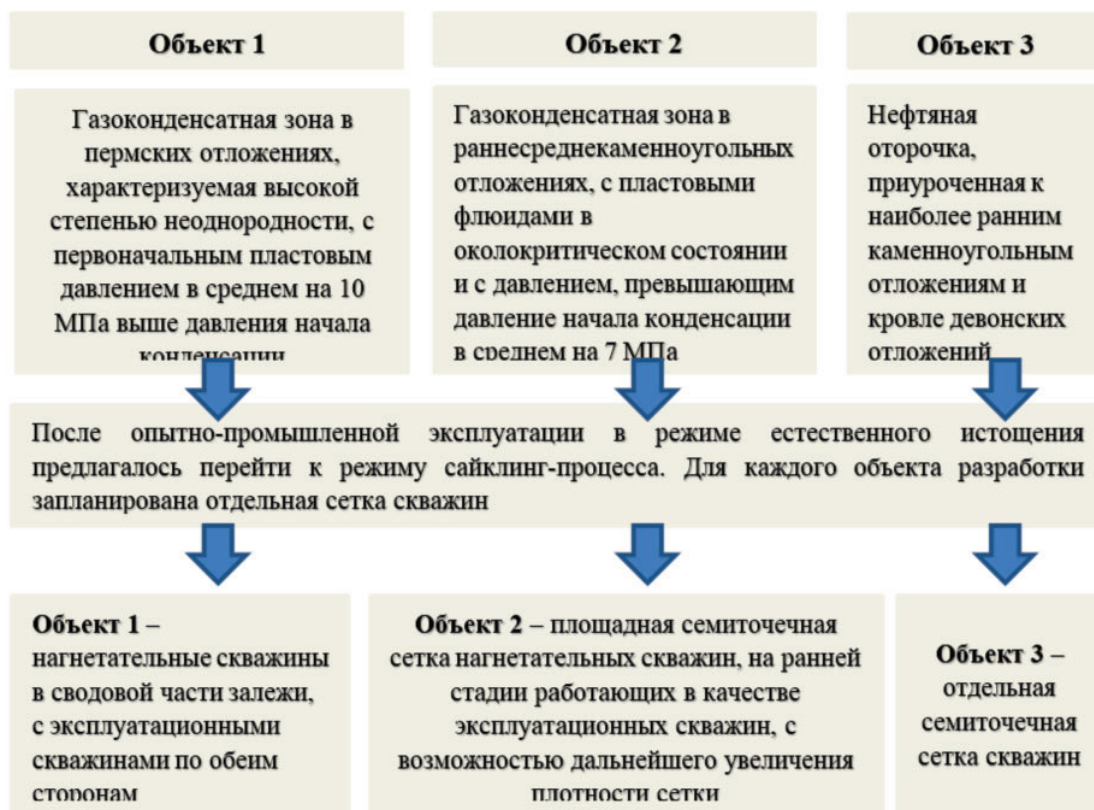


Рисунок 3. Три последовательных этапа разработки проектов

Главной задачей этапа 2 являлись строительство, пуско-наладка новых производственных сооружений и начало добычи параллельно с обслуживанием и расширением существующих сооружений для обеспечения добычи, переработки и транспортировки жидких УВ в объеме не менее 8 млн тонн в год. Фактический объем добычи в 2005 году, первом полном году эксплуатации месторождения после пуско-наладки и начала реализации 2-го этапа разработки, составил 9,5 млн тонн жидких углеводородов – почти

на 20 % больше запланированного объема. До начальной программы этапа 2 основные производственные объекты месторождения Карачаганак включали в себя ГП-16, первоначальную УКПГ-2 и трубопроводы для экспорта частично стабилизированного сернистого конденсата и неочищенного газа на ОГПЗ.

В качестве составной части начальной программы этапа 2 ГП-16 была модернизирована, расширена и переименована в УКПГ-3, а также добавлены три новых сооружения, новый экспортный трубопровод до Атырау, который подключается к КТК, дополнительные внутрипромысловые трубопроводы и системы сбора продукции. На рисунке показана общая блок-схема объектов месторождения.

В начальную программу этапа 2 включены четыре сооружения:

1. Установка комплексной переработки газа (УКПГ-3).
2. Сателлит добычи ранней нефти (СДРН).
3. Установка комплексной переработки газа (УКПГ-2).
4. Карачаганакский перерабатывающий комплекс (КПК).

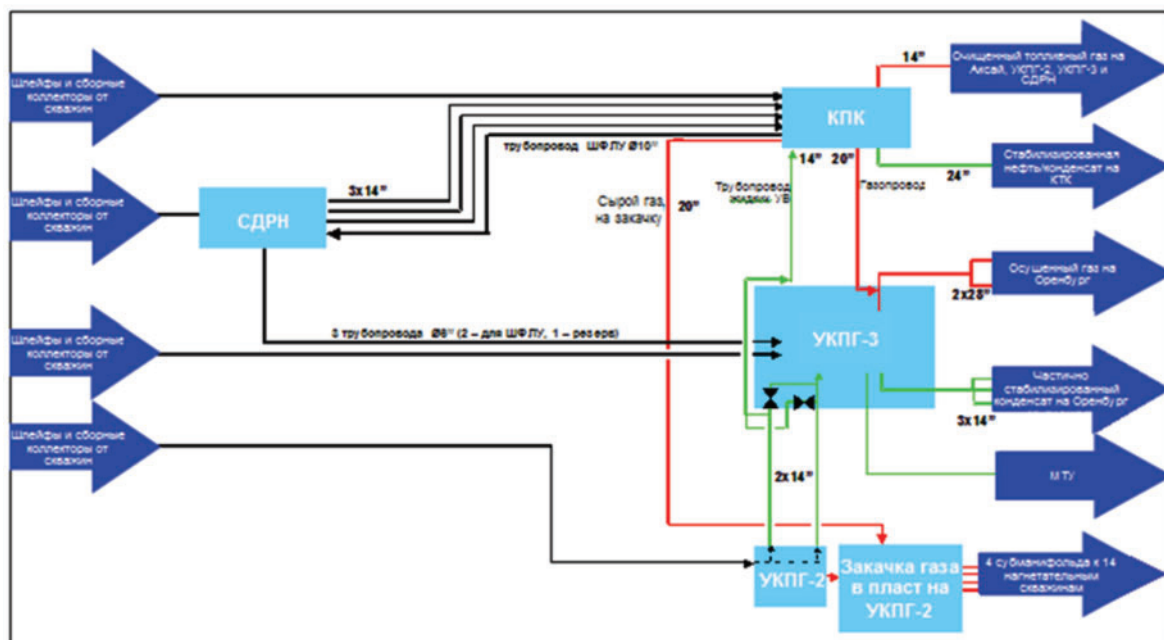


Рисунок 4. Общая блок-схема объектов месторождения [2, 3]

Все четыре сооружения по переработке являются центрами сбора продукции для скважин, расположенных в непосредственной близости от них. Добывающие скважины подключены либо каждая по отдельности непосредственно к производственным объектам, либо к удаленным манифольдным станциям (УМС), а совместная добыча затем направляется через промысловые трубопроводы на производственные объекты. Манифольды могут, как правило, обслуживать до десяти скважин. Для экспорта газа и жидких УВ в Оренбург используются трубопроводы, проложенные до этапа 2. Экспорт очищенных и стабилизированных жидких УВ в трубопровод КТК осуществляется через экспортный трубопровод КПК – Большой Чаган – Атырау и систему хранения, также устанавливаемые в составе этапа 2. В приложении Б показаны основные маршруты реализации продуктов. На последних стадиях этапа 2М принято решение, что разработка Карачаганакского месторождения будет продолжена посредством реализации ряда комплексных проектов, которые получили общее название «Проекты по продлению полки добычи на Этапе 2М».

Таблица 1. Базовый вариант

Вариант	Добыча ЖУВ Декабрь 2011 г. по декабрь 2037 г., млн тонн	Чистый прирост добычи, млн тонн
Основной вариант (включая скважины 9830 и 9831)	162,9	-
Плюс скважины этапа IIМЕ (10)	179,1	16,2
Плюс проект уравнильных трубопроводов	181,5	2,5

[2, 3].

Целью проектов по продлению полки добычи на этапе 2М являлось увеличение продолжительности полки добычи до тех пор, пока это экономически оправданно, пока следующий этап разработки месторождения не будет определен, утвержден и приведен к реализации.

Основные мероприятия, составляющие проекты по продлению полки добычи на этапе 2М:

- обработка сейсмических данных – обработка данных высокоразрешающей 3Д-сейсморазведки 2009 года;
- бурение 12 новых скважин на 3-м объекте разработки (скважины расширенного промыслового обслуживания на втором этапе (этап 2МЕ);
- проект строительства уравнильных трубопроводов для контроля ГФ, включающий переподключение УМС-М с КПК на УКПГ-2 для максимального увеличения добычи жидких углеводородов.

Для оценки экономического эффекта от реализации этих проектов определен базовый вариант, основанный на показателях эксплуатации месторождения по состоянию на конец декабря 2011 года. Базовый вариант учитывает завершенное строительство всех промысловых объектов этапа 2М и скважин, также он включает скважины этапа 2МЕ, которые пробурены в 2011 году. В прогнозе на период, начинающийся с 01.01.2012, учитывались фактические траектории скважин и даты ввода в эксплуатацию по этапу 2МЕ. Данный подход представляет собой ретроспективный метод оценки объемов добычи, полученных в результате проекта бурения в рамках этапа 2МЕ и проекта строительства уравнильных трубопроводов для контроля ГФ, которые завершены в середине 2014 года.

Без дальнейших инвестиций в новые промысловые объекты, инфраструктуру месторождения и дополнительные скважины добыча жидких углеводородов на Карачаганакском месторождении будет с каждым годом снижаться вследствие увеличения газового фактора (ГФ) добытых флюидов. Это приведет к производственным ограничениям по газу существующих объектов. Кроме этого, в результате продолжения добычи газа будет снижаться пластовое давление в более старых скважинах, что в конечном итоге приведет к необходимости остановки таких скважин, а полка общей добычи газа и конденсата будет снижаться начиная приблизительно с 2023 года.

В современных условиях большинство предприятий сталкиваются с необходимостью ведения инвестиционной деятельности. В ходе реализации выбранной стратегии предприятие реализует определенную совокупность проектов, формируя инвестиционный портфель реальных инвестиций. Ряд характерных особенностей данного вида портфеля (большая капиталоемкость, высокая степень риска, продолжительность сроков реализации, низкая ликвидность, сложность управления) определяют необходимость разработки целого комплекса для формирования инвестиционной стратегии организации. Данная стратегия является системой долговременных целей инвестиционной политики организации, обуславливаемых совокупными задачами его развития и инвестиционными принципами, а также выбором наиболее действенных путей их достижения.

Инвестиционную стратегию можно обозначить как основной план действий в сфере инвестиционной деятельности организации, устанавливающий приоритеты ее направлений и форм, характер разработки инвестиционных средств и последовательность стадий реализации долгосрочных инвестиционных задач, представляющих установленное общее развитие организации. Сочетание в инвестиционной стратегии комплекса целей и путей их достижения устанавливает границы возможной инвестиционной инициативы предприятия и принимаемых инвестиционных решений по направлениям и формам его инвестиционной деятельности в будущем. Инвестиционную стратегию предприятия можно описать также как систему формализованных признаков, по которым оно оценивает и осуществляет свои инвестиционные ресурсы, воспроизводит свою перспективную инвестиционную позицию и обеспечивает ее достижение. Подытоживая вышеупомянутое, можно утверждать, что инвестиционная стратегия представляет собой системную концепцию, которая связывает и устремляет развитие инвестиционной деятельности организации, которой сейчас следует КПО на правах недропользователя в рамках соглашения ОСРП до 2038 года [1, 2].

Проекты по дальнейшему продлению полки добычи этапа 2М. Проекты по дальнейшему продлению полки добычи этапа 2М, осуществление которых направлено на снижение темпов падения добычи на месторождении до тех пор, пока обновленная технологическая схема освоения месторождения не будет согласована, а окончательный этап разработки полностью определен, одобрены и обеспечено их выполнение.

Проекты находятся на разных этапах проработки и требуют дальнейшей доработки для того, чтобы достигнуть стадии, на которой может быть принято решение об инвестициях. Сроки осуществления этих проектов чрезвычайно важны для обеспечения достижения их целей по поддержанию полки добычи и достижения экономических преимуществ, связанных с ними. Результаты выполненных на сегодня работ указывают на то, что все проекты технически и экономически обоснованы. Проект потребует

привлечения третьего бурового станка, в результате чего в III квартале 2014 года был мобилизован дополнительный станок. Работы по зарезке боковых стволов начаты в IV квартале 2014 года. Программа бурения дополнена обширной инвестиционной программой, предназначенной для модернизации, расширения или строительства новых промысловых объектов по подготовке и сбору продукции на месторождении [3].

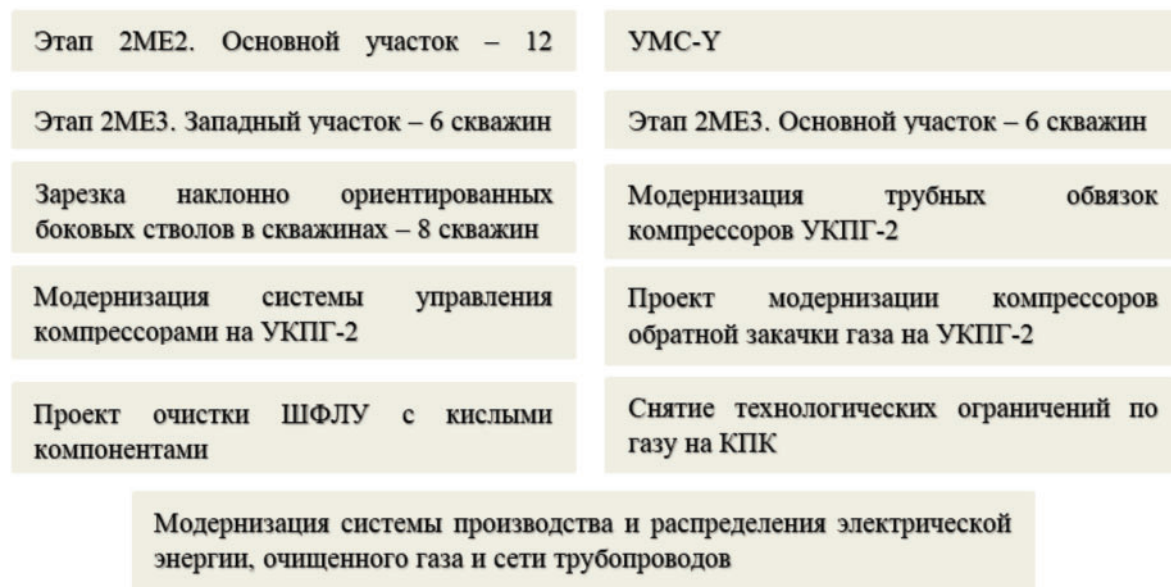


Рисунок 5. Очередность дальнейших проектов по продлению полки добычи промыслового обслуживания на втором этапе (этап 2М)

Хотя вышеперечисленные проекты находятся на различных этапах разработки, ожидается, что они обеспечат дополнительный экономический эффект при их реализации в качестве отдельных проектов. Освоение Карачаганакского месторождения находится на стадии программы продления полки добычи промыслового обслуживания на втором этапе (этап 2МЕ). Инвестиционная стратегия содержит мероприятия, которые будут реализованы на этом этапе, и описание всех видов работ, которые проводятся в настоящее время и планируются к проведению в период до конца срока действия ОСРП (до 2038 года).

Настоящая инвестиционная стратегия содержит:

- проделанные работы по промысловому обслуживанию на втором этапе (этап 2М), который включает в себя буровые работы, работы по КРС, строительство/модификацию производственных объектов и выполнение работ, необходимых для поддержания уровня добычи жидких углеводородов и объемов обратной закачки газа;
- завершенные и незавершенные проекты продления полки добычи, программы бурения и другие проекты по дополнительной оптимизации разработки; целью данных проектов является продление/оптимизация полки добычи газа и жидких углеводородов на этапе 2М с целью обеспечения максимальной экономической отдачи для всех участников проекта.

Стратегия управления разработкой коллектора. Стратегия управления разработкой коллектора, реализованная на этапе 2М, была успешной. Ее основные элементы:

- бурение эксплуатационных скважин, при этом приоритет отдавался скважинам с низким газовым фактором (ГФ), обеспечивая при этом максимальную производительность;
- реализация успешной программы обратной закачки газа с целью компенсации падения давления в коллекторе, при одновременном контроле прорывов газа посредством выполнения эффективной программы мониторинга осуществления добычи и закачки в скважинах;
- продолжение активного управления фондом скважин (включая остановку скважин и мероприятия по интенсификации притока);
- выполнение эффективного плана сбора данных в целях обеспечения оптимального долгосрочного освоения месторождения.

Сооружения. Существует ряд крупных проектов в рамках этапа 2М:

- программа снижения рисков на УКПГ-3, направленная на повышение безопасности и эксплуатационной надежности установки (не завершена);

- программа замены материалов на УКПГ-2 для замены первоначально установленных материалов на более совершенные, а также замены основной трубной обвязки, которая может подвергаться хрупкому растрескиванию при определенных условиях эксплуатации;
- модернизация компрессоров на УКПГ-2, которая существенно повысила эффективность компрессоров УКПГ-2 с целью максимальной обратной закачки газа;
- во втором квартале 2011 года осуществлен пуск в эксплуатацию 4-й технологической линии, что позволило значительно увеличить объем поставок стабилизированных и очищенных жидких углеводородов на западные рынки;
- завершение строительства и передача республике нового трубопровода очищенного газа Карачаганак – Уральск в третьем квартале 2011 года [3].

Проекты продления полки добычи. Согласно прогнозу, основанному на сценарии освоения этапа 2М, на Карачаганакском месторождении после 2011 года невозможно будет поддерживать полку добычи конденсата вследствие увеличения ГФ добываемых флюидов. Проекты продления полки добычи, программы бурения и другие возможности для дополнительной оптимизации разработки изучены оператором и предложены для реализации. Целью данных проектов являлось поддержание уровня добычи газа и жидких УВ на этапе 2М на такой срок, пока сохраняется их экономическая целесообразность. Несмотря на то, что ряд проектов продления полки добычи не являются этапами согласно определению в ОСРП, они представляют часть промыслового обслуживания на втором этапе (этап 2М) [2]. К таким проектам относятся:

- программа продления полки добычи промыслового обслуживания на втором этапе – 2-й этап бурения (этап 2МЕ2);
- программа продления полки добычи промыслового обслуживания на втором этапе – 3-й этап бурения (этап 3МЕ2);
- бурение и скважины; основным средством обеспечения продления полки добычи жидких УВ будет непрерывное бурение новых скважин на объекте 3. Всего запланировано 24 дополнительные скважины.

Сооружения. На месторождении реализуются и запланированы к реализации ряд проектов по строительству/модификации производственных объектов. Они позволят оптимизировать и повысить эффективность нефтедобычи, дополнительно улучшить надежность, целостность и эксплуатационную надежность предприятия, при этом сохраняя или улучшая показатели обеспечения производственной безопасности и максимального снижения воздействия на окружающую среду. В последующие годы будут продолжены поиск и применение новых возможностей для дальнейшего повышения эффективности добычи.

Проекты по продлению полки добычи, находящиеся на различных стадиях планирования, разработки и реализации:

- проект уравнивающих газопроводов для контроля ГФ (завершен в 2014 г.);
- проект очистки ШФЛУ с кислыми компонентами (приостановлен);
- проект модернизации компрессоров обратной закачки газа на УКПГ-2 (на стадии базового проектирования);
- проект снятия технологических ограничений по газу на КПК (на стадии базового проектирования);
- проект модернизации системы управления компрессорами на УКПГ-2 (на стадии базового проектирования).

Кроме того, запланирован и внедряется ряд инициатив по техобслуживанию и модернизации:

- проект рационального водопользования на месторождении;
- проект модернизации трубных обвязок компрессоров УКПГ-2.

Все проекты обеспечивают дополнительную экономическую отдачу как индивидуальные отдельные проекты, а также оказывают благотворный эффект при взаимодействии с другими проектами продления полки добычи, в результате чего улучшаются экономические показатели как Казахстана, так и участников Карачаганакского проекта. Необходимо продолжать дальнейшие работы по оценке, выбору и реализации концепций с целью оценки потенциала дополнительных проектов по продлению полки добычи, таких как модернизация наземной сети, дополнительные производственные объекты и дополнительные скважины / альтернативные конструкции скважин.

Инвестиционная политика организации во всех ее формах не может выражаться в довольствовании нынешними ее инвестиционными требованиями, определяемыми необходимостью замены выбывающих активов или их прироста в связи с происходящими изменениями объема и структуры хозяйственной деятельности. Действенным инструментом успешного руководства инвестиционной деятельностью организации, подчиненным реализации целей общего ее развития в условиях последующих событий

значительных изменений макроэкономических показателей, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры инвестиционного рынка и связанной с этим туманностью, выступает инвестиционная стратегия.

Инвестиционная стратегия – это ряд долгосрочных целей инвестиционной работы предприятия, обуславливаемых общими задачами его развития и инвестиционной идеологией, а также выбор особо действенных путей их достижения. Программа проектов продления полки добычи, которые начаты в 2014 году на Карачаганакском месторождении, являются выражением реализации выбранной инвестиционной стратегии. Применение инвестиционной стратегии управленцами промышленных предприятий поможет инвесторам: избежать противоречий между стратегическими целями предприятия и задачами по реализации отдельных инвестиционных проектов; повысить осведомленность проектного анализа; аргументировать выбор лучших инвестиционных проектов из числа альтернативных проектов; углубить анализ факторов, влияющих на эффективность реализации инвестиционной стратегии; оптимизировать условия для реализации этих инвестиционных проектов, которые в соответствии с определенными критериями неприемлемы для их реализации [6].

В зависимости от уровня процесса обеспечения следующие оценки и обзоры будут составлять часть процесса обеспечения, задокументированного в поэтапных планах и планах реализации проектов, требующих определения стратегии и объема проектных работ на каждом этапе изучения следующим образом.

Проектирование: разработка единого пакета для концепции скважин отдельным пакетом, разработка нагнетательного трубопровода вместе с основным пакетом, подготовка рабочего пакета (DED) для ранних работ и разработка объема работ подрядчика.

Управление строительно-монтажными работами: подготовка плана строительно-монтажных работ, выполнение объема работ по врезкам в период ППР года, выполнение ранних подготовительных работ, разработка плана одновременных работ (SIMOPS).

Программа бурения: разработка проектной документации, стратегии бурения, сметы затрат на бурение.

Управление проектом: разработка плана реализации проекта, оценка и управление рисками, анализ надежности, готовности и ремонтпригодности, разработка плана одновременных работ (SIMOPS), сметы затрат в соответствии с AACE Class II, графика реализации (Level II). Определение базовой стоимости и оценка рисков по смете затрат и графику работ (CESAP / CSRA), выполнение экономических расчетов (NPV / IRR / P/I), проверка и анализ экономических показателей, мероприятия по извлеченным урокам.

Пластовые исследования: обновление геологической модели, профилей добычи жидких УВ, отчета пластовых исследований.



Рисунок 6. Поэтапная реализация мероприятий в управлении проектами

Разрешения и лицензии: обеспечение землеотвода, экспертиза проектной документации и получение необходимых разрешений и лицензий.

Контрактная стратегия и закупки: размещение заказа на LLI, проведение тендера по объему работ и размещение заказа на материалы, предусмотренные объемом работ на ППР.

Охрана труда, техника безопасности и охрана окружающей среды: исследования по организации эвакуации и аварийно-спасательных работ (EERA), подготовка отчета по оценке допустимого уровня рисков (ALARP), проведение количественной оценки рисков и оценки рисков при проведении одновременных работ (QRA/SIMOPS).

Соглашение о санкционировании проекта: разработка документа, согласование соглашения с полномочным органом.

В ходе выполнения ключевых мероприятий на разных стадиях исследования в рамках совместной рабочей группы представителями материнских компаний необходимо рассматривать: технологичность строительства (Constructability); план расположения оборудования (Plot Plan) и маршруты пролегания трубопроводов (Pipeline Routing); технологическую схему и схему КИПиА (P&ID); идентификацию опасностей (HAZID); идентификацию потенциальных опасностей при эксплуатации (HAZOP); оценку уровня эксплуатационной пригодности и безопасности (SIL assignment); определение воздействия на окружающую среду (ENVID); трехмерную модель (3D Model Reviews); анализ надежности, готовности и ремонтпригодности (RAM study).

Основываясь на международной практике управления инвестиционными проектами, инвестиционные проекты месторождения Карачаганак рассматриваются в соответствии с процедурой управления проектами, как и все другие инвестиционные проекты, реализуемые в ведущих международных компаниях [5, 6].

Хотелось бы отметить, что необходимо уделять значительное внимание разработке эффективной методики оценки и анализу инвестиционных проектов, что позволяет комплексно и всесторонне оценить целесообразность капиталовложений на подготовительном этапе, определить направление процесса инвестирования и выбрать наиболее подходящие для инвестирования объекты. Это поможет решить большинство вопросов, связанных с этапами, критериями оценки и интерпретацией полученных результатов.

Список литературы

1. Консолидированный отчет компании КПО (инвестиционная деятельность).
2. Стратегия развития КПО до 2025 года.
3. Отчет об устойчивом развитии КПО на Карачаганаке.
4. Ахмедов, Н. А. Формирование системы оценки эффективности реализации инновационной стратегии и инвестиционной политики промышленных предприятий // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011.
5. Вершинина, А. А. Прямые иностранные инвестиции и особенности их привлечения в экономику страны и региона // Экономика, статистика и информатика. – 2011.
6. Лившиц, В. Каких ошибок следует избегать при оценке инвестиционных проектов с участием государства // Вопросы экономики. – 2011.
7. Tarantini, V., Bigoni, F., Tumbarello, K., Marino, R., & A. Francesconi (2015). Gas Injection Optimization in a Brown Field: Karachaganak, Republic of Kazakhstan.
8. Karibay, B. (2010). Water Disposal Case Study in Karachaganak Field.
9. Albertini, C., Bigoni, F., Cominelli, A., Della Rossa, E., Francesconi, A. & Tarantini, V. (2014). Karachaganak, Integrated Reservoir Studies on a Giant Field.
10. Gunderson, Ch. (2017). Risk-reward optimization, within a value assurance framework, for improving return on investment in enterprise information system engineering.

Деятельность ресторана «Поэзия» на принципах маркетинга

Жансеитов Мухтар

Алматы Менеджмент Университет
Spk_m@mail.ru

Аннотация. Идея исследования исходит из интереса автора к социальным сетям и их маркетингу. Автор хочет узнать о стратегиях социальных сетей более подробно, поэтому исследование начинается с фокусировки на бизнесе ресторана в городе Алматы, Казахстан. Также автор привел краткую теоретическую информацию по маркетингу в целом. Основной метод исследования – глубинное интервью с директором заведения «Поэзия» для изучения социальных сетей как важнейшего инструмента продвижения бизнеса.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговый комплекс, концепция маркетинга, стратегия маркетинга, социальные сети, медиа.

Abstract. The idea of the study comes from the interest of the author to social networks and their marketing. The researcher wants to learn about the strategies of social networks in more detail, so the study begins with a focus on the restaurant's business in the city of Almaty, Kazakhstan. The author also cited a brief theoretical information on marketing in general. In order to study the studies were conducted. The main research method is an in-depth interview with the director of the POETRY facility in order to study social networks as the most important tool for business promotion. The interview was recorded and used later to interpret the information gathered and in-depth analysis to overcome the research questions.

Keywords: marketing, marketing mix, marketing concept, marketing strategy, social network, media.

1 Что такое маркетинг?

Маркетинг состоит из всех действий отдельных лиц и организаций, предназначенных для выявления, прогнозирования и взаимного удовлетворения потребностей всех сторон, участвующих в обмене. Маркетинг не может иметь место, если не происходит какого-то обмена. Одна сторона должна обменивать товар или услугу на другую для какой-либо формы оплаты. Этот процесс обмена и является основным направлением всей маркетинговой деятельности.

Маркетинг – важная часть бизнеса. Он включает в себя все стратегии и тактики, используемые для выявления, создания и поддержания удовлетворительных отношений с клиентами, что значимо как для клиента, так и для маркетолога. Иначе говоря, маркетинг включает в себя все мероприятия, проводимые для подготовки к продажам [4].

2 Социальные медиа как инструмент маркетинга

Социальные медиа завоевали популярность в маркетинговой стратегии. За последние два десятилетия они привлекли к себе пристальное внимание ученых, заказчиков и маркетологов. Хотя социальные сети присутствовали и до этого, они не использовались для маркетинга. Вопрос, который интересует потенциальных и существующих маркетологов, таков: зачем заботиться о маркетинге в социальных сетях? Последние статистические данные показывают, что Facebook имеет 2 миллиарда активных пользователей, Instagram – 800 миллионов, Twitter – 330 миллионов, а «ВКонтакте» – 219 миллионов активных пользователей. Активные пользователи – это люди, которые регулярно посещают сайт, участвуют в беседах и налаживают отношения [1]. Колоссальные 90 % маркетологов используют социальные сети для взаимодействия с клиентами. Кроме того, один из главных вопросов, который необходимо решить маркетологам, – как использовать социальные сети для получения желаемых результатов? Маркетологи должны сначала обратиться к целевой группе, затем взаимодействовать с ней и, наконец, преобразовать ее. Люди обычно используют социальные сети, чтобы общаться и строить отношения. Таким образом, маркетолог может использовать социальные сети для привлечения целевых групп, создания брендов с помощью наглядной рекламы, выстраивания отно-

шений с клиентами, привлечения потенциальных клиентов путем призывов к действию и увеличения интернет-трафика на своем веб-сайте.

Основы маркетинга в социальных сетях:

1. Клиенты.
2. Ресурсы.
3. Цели [2].

Социальные медиа – это огромная платформа для всех, так как они популярны. Например, Instagram предназначен для людей, которые хотят выразить себя или общаться с помощью фотографий, Twitter лучше всего подходит для коротких пакетов информации. Предприятия используют социальные сети для продвижения своих продуктов или услуг совершенно новым способом, и у каждой социальной сети есть свое особое назначение, которого другие медиа могут не иметь [2].

Использование социальных сетей в двадцать первом веке быстро растет. За последнее десятилетие количество интернет-пользователей резко возросло. Часто в прошлом использование социальных сетей в бизнесе считалось провалом, но эти пессимисты исчезли из-за возросшей тенденции социальных сетей [1]. Сегодня существует более 3 миллиардов пользователей Интернета, из которых более 2 миллиардов активно работают в социальных сетях. Отдельные виды бизнеса, будь то малый, средний или крупный, используют социальные сети в маркетинговых целях, продвигают бизнес и повышают узнаваемость бренда среди ценных клиентов.

Некоторые из преимуществ использования социальных сетей:

- Популярность и ценный взгляд клиента – чем больше компаний активно работают в социальных сетях, тем больше у них шансов стать популярными. Более 500 миллионов твитов, 95 миллионов видео и фото загружено в Instagram и более 4,5 миллиарда лайков в Facebook. В дополнение к этому активное продвижение организации с помощью трендовых способов, например с использованием хештегов в Facebook и Twitter, помогает повысить узнаваемость и надежность бренда.
- Процветающий клиентский опыт – клиенты предполагают получать ответы как можно быстрее, независимо от того, находится организация в социальных сетях или нет. Предоставление обширной информации с лучшей поддержкой клиентов в кратчайшие сроки помогает увеличить годовой объем продаж, а также финансовую выгоду.
- Увеличение обслуживания клиентов – отвечая на комментарии клиентов, будь то положительные или отрицательные, устраняя путаницу, а также интерпретируя сомнения, менеджеры повышают качество обслуживания клиентов в онлайн-маркетинге. Люди, которые преследуют бренд в социальных сетях, верны этому бренду. Активное использование социальных сетей может увеличить опыт клиентов.
- Увеличение веб-трафика – не менее важно увеличить веб-трафик бизнеса. Адаптивного и хорошо продуманного веб-сайта с выдающимися поисковыми системами недостаточно. Ускорение сайта, использование социальных сетей очень важно. Такие действия, как привлечение клиентов путем обмена соответствующим контентом в социальных сетях, сбора отзывов и умного реагирования на них, корректировки маркетинговой стратегии и обратной связи с целевой группой, увеличивают веб-трафик, что приводит к тому, что они оказываются на первом месте в поисковой оптимизации [5].
- Построение отношений – социальные сети предназначены не только для расширения бизнеса и маркетинговой платформы. Это – поле для развития отношений с постоянными клиентами. Управление отношениями существует до, во время и после общения, дает возможность обогатить будущие отношения с потенциальными клиентами [3].

Бизнес-организации в основном используют Facebook, «ВКонтакте», Instagram и YouTube в качестве инструментов социальных сетей для связи со своими постоянными клиентами. Эти инструменты для социальных сетей предоставляют лучшую возможность оставаться в курсе событий и быть на связи, чтобы повысить узнаваемость бренда и финансовую выгоду. С другой стороны, наряду с преимуществами социальные сети также имеют и недостатки:

- Неправильная релевантная сеть – не менее важно выбрать подходящую сеть, изучая рынок. Руководство должно решить, в каких социальных сетях компания должна быть более активной. Соответственно размеру организации, команды управления ответственный команды должен быть в состоянии выбрать подходящую социальную сеть. Предприниматели должны выяснить, какие социальные медиа в тренде, основываясь на целевой группе своих клиентов.
- Недостаток навыков в управлении взаимоотношениями с клиентами – социальные сети предназначены не только для размещения фотографий, видеороликов о продукте, но и для создания хороших отношений с клиентами. Недостаток навыков в управлении взаимоотношениями с клиентами может помешать организации и снизить продажи. Использование подходящих и вежли-

вых выражений при ответах на запросы клиентов и терпеливый ответ на каждый запрос следует рассматривать как построение отношений, которое не является мгновенным процессом.

- Расход времени. Управление временем – сложная часть. Социальные сети требуют много времени. Предприниматель или ответственный менеджер по связям с общественностью и маркетингу должен выделить необходимое время для социальных сетей. Установление отношений с клиентом может занять месяцы и дольше. Кроме того, обновление информации в социальных сетях является обязательным [6].
- Негативные отзывы. Социальные медиа являются доминирующим инструментом для всех типов брендов для конечных продаж. Отзывы, полученные с социальных сайтов, могут быть использованы для обновления бизнес-планов и внесения изменений, признающих пожелания постоянных клиентов. Но не всегда организации получают положительные отзывы. Негативные комментарии в социальных сетях мешают как бизнесу, так и имиджу [2].

3 Ресторанный бизнес в городе Алматы

Алматы – первый по величине и самый густонаселенный город Казахстана – его население составляет около 1 806 833 человек. Алматы – это разнообразные культуры, гостеприимство и красивая природа, которые город сочетает с современными технологиями. Главным приоритетом города является оценка образования, исследований и инноваций.

В Алматы огромный выбор ресторанов, разбросанных по всему городу. Есть рестораны на любой вкус, от международной до местной кухни, от Средиземноморья с приятной фоновой музыкой до сетей быстрого питания (пицца, гамбургеры), богатый выбор азиатских ресторанов, в которых можно отведать японские, китайские, индийские, тайские и другие азиатские блюда. Всего в Алматинской области 5 117 ресторанов, кафе-ресторанов и других продуктовых киосков.

Restaurant.kz – приложение, разработанное с целью выяснить, где лучше всего поесть, узнать, когда ресторан закрывается, изучить незнакомые места, узнать, что другие люди думают о конкретном ресторане, почитать их отзывы. Со временем, по мере роста популярности restaurant.kz, он становился все лучше для того, чтобы клиенты могли легко осваивать новые рестораны. Restaurant.kz предоставляет каждому ресторану реальную возможность развивать свой бизнес и привлекать больше клиентов, поскольку это платформа сообщества. Пользователи могут комментировать только один раз, но могут редактировать свои отзывы. Сайт включает в себя такие функции, как цветовое кодирование для открытых ресторанов, минимизация ресторанов с помощью карты, инструменты обновления, такие как Вики, которые позволяют клиентам обновлять информацию о ресторанах.

Точно так же владельцы ресторанов имеют доступ к информации о своих заведениях без каких-либо затрат. Кроме того, сервис имеет дополнительные функции, такие как страницы профиля клиента, поклонники ресторана, функции сообщества и возможность добавления фотографий для более глубокого участия пользователей. Пользователи могут свести к минимуму категории в зависимости от названия ресторана, их местоположения, кухни, цены, общих отзывов и других характеристик, чтобы определить лучшее место, где можно поесть, через restaurant.kz.

4 Анализ маркетинга ресторана «Поэзия»

Ресторан «Поэзия» расположен по адресу г. Алматы, мкр-н Мамыр-4, д. 1976. Заведение является популярной тойханой южной столицы. В заведении есть два банкетных зала с посадкой 500 и 300 человек.

Ресторан имеет веб-страницу <http://poeziya.kz/>, сайт социальных сетей Instagram и другие платформы: 2Gis, Restaurant.kz, Google.kz.

- Целевые клиенты. Каждой бизнес-организации важно распознавать своих целевых клиентов, чтобы получать желаемые выгоды от маркетинговой стратегии и строить хорошие отношения с клиентами [3]. Обычно люди, посещающие рестораны, планируют отпраздновать семейные и деловые события, встречи, другие торжества в спокойном месте. Подобные заведения иначе называются мейрамхана или тойхана. Основная их функция – обслуживание крупных мероприятий, таких как свадьбы, дни рождения, поминки, корпоративные праздники.
- Стратегия маркетинга. Маркетинговая стратегия позволяет любому бизнесу идентифицировать потенциальных клиентов, понять их потребности, с помощью которых могут быть реализованы наилучшие возможные маркетинговые принципы. Маркетинговые стратегии включают в себя

множество как традиционных тактик, так и с использованием социальных сетей [3]. Мотивом исследователя является изучение маркетинговых стратегий, применяемых ресторанами для привлечения клиентов. Выяснилось, что ресторан одобряет социальные медиа в качестве мощного инструмента для того, чтобы сделать свой ресторан «вирусным» среди местных жителей либо через социальные сети (в основном «ВКонтакте», Instagram), либо традиционно (маркетинг в газетах и по электронной почте). «Мы решили купить более качественные ингредиенты, – говорит директор ресторана. – Клиенты, которые посещают другие рестораны и наш ресторан, легко находят разницу в ингредиентах. Медленно и постепенно мы начали получать немного клиентов, и они рекомендовали нас другим клиентам. Так сработало «сарафанное радио» – лучшая форма рекламы, потому что мы живем в небольшом городе».

- Бюджет. Директор ресторана отметил, что ежемесячно тратит 222,5 тыс. тенге на маркетинг, включая маркетинг в социальных сетях, таких как Instagram (7,5), restaurant.kz (135), реклама в Google (80) для поисковой оптимизации. Директор отметил, что при попытке сэкономить на маркетинге в социальных медиа три месяца не выделялся бюджет на рекламу ресторана, что привело к сильному спаду и убытку. Но после возобновления активной рекламы в интернете продажи возросли в два раза.
- Последствия после маркетинга. Кроме того, после успешной реализации маркетинговой стратегии среди потенциальных клиентов результаты могут быть продемонстрированы либо за счет увеличения продаж, либо за счет увеличения количества клиентов [2]. Поэтому директора заведения спросили, изменила ли маркетинговая стратегия их ситуацию. Он согласился, что применяемая маркетинговая стратегия имеет положительные последствия. Более того, это увеличило поток клиентов и способствовало продажам.
- Стоит отметить, что, несмотря на приток посетителей благодаря маркетингу в социальных сетях, есть независимый фактор, отвечающий за количество посетителей в каждом месяце, – сезонность. Например, в августе 2018 года показатель мероприятий достиг значения 34, в то время как в ноябре и декабре – 20 и 28 соответственно. Самый высокий показатель количества мероприятий, таких как свадьбы, корпоративы, юбилеи, «тсау кесер», «ас» и т. д., соответствует августу, так как для Алматы данный месяц является сезоном праздников.
- Выбор социальных сетей. Наряду с маркетинговыми стратегиями и планами необходимо правильно выбрать инструмент для социальных сетей, чтобы донести информацию и пообщаться с клиентами для улучшения отношений. Плохой выбор социальной сети оставит вас позади [1]. Поэтому у директора спросили, какую социальную сеть они используют, чтобы привлечь своих клиентов. Restaurant.kz и Instagram оказались наиболее используемыми социальными сетями (преимущественно restaurant.kz). Выбор restaurant.kz очевиден, так как целевая аудитория – люди среднего возраста.
- Использование социальных сетей. Более того, исследователь намерен углубиться в то, как ресторан удовлетворяет своих клиентов и как общается с клиентами. Директор пояснил, как используются точные инструменты социальных сетей: они делятся фотографиями продуктов питания, событий, информацией о продуктах питания и услугах и рекламой в социальных сетях. Приоритетом являются отзывы клиентов, а также обмен другой информацией, связанной с их бизнесом.
- Мотив выбора конкретных социальных сайтов. В настоящее время доступны различные социальные сети. Время от времени появляется новая социальная сеть, а другие исчезают. Популярность социальных сетей в последнее десятилетие быстро росла. Каждое социальное медиа имеет разные цели и обслуживает разных людей и бизнес. Facebook обслуживает компании, которые хотят делиться длинной информацией, Instagram – с помощью изображений и Twitter – с помощью краткой информации [3]. Директора ресторана спросили, почему они выбрали restaurant.kz и Instagram для управления своим бизнесом. Она ответила, что restaurant.kz или Instagram просты в использовании и подходят клиентам.
- Удовлетворение через социальные сети. Социальные сети оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на любой бизнес. Правильное определение и использование социальных сетей приводит к достижению бизнес-целей. Нужно терпение, так как успех не сразу появится в бизнесе через социальные сети. Успешное использование бренда в социальных сетях требует различной тактики, которой необходимо эффективно следовать [2]. На вопрос, удовлетворены ли вы использованием этих социальных сетей, владелец ресторана ответил, что доволен различным влиянием социальных сетей на их бизнес. Директор сообщил, что число клиентов и продаж в ресторане возросло.

Заключение

Социальные медиа являются важной платформой для бизнеса и помогают подняться в конкурентной среде. Это важный инструмент для поиска потенциальных клиентов, а также новых клиентов для любого бизнеса. Наряду с популярностью социальные медиа доминировали над традиционными методами маркетинга. Целью данного исследования была проверка влияния социальных сетей на бизнес. Для проведения опроса был выбран ресторан в Алматы. Непосредственное влияние социальные сети оказывают на продажи и увеличение потока клиентов. Количество клиентов ресторана выросло благодаря умному использованию социальных сетей.

Социальные сети предоставляют простую и дешевую платформу для малого бизнеса, такого как рестораны, которые хотят развивать свой бизнес в конкурентной среде. Результаты показывают, что restaurant.kz является самой популярной социальной сетью – она предоставляет простую и дешевую платформу для охвата тысяч людей через маркетинг.

Рестораны уделяют больше внимания маркетингу в социальных сетях, чем традиционному маркетингу. Совместное использование продуктов и помещений, предложений и скидок в социальных сетях – вот ключ к привлечению клиентов. Социальные сети повысили удовлетворенность клиентов ежедневным общением с ними. Кроме того, потребление времени в социальных сетях довольно низкое. Причина в том, что в ресторанах нет ни одного сотрудника, который отвечает за работу с социальными сетями.

Наряду с увеличением продаж и количества клиентов у социальных сетей есть определенные недостатки. Негативные отзывы в социальных сетях отрицательно влияют на имидж компании, на ее бизнес. Основная причина негативных отзывов – плохое обслуживание клиентов и отсутствие пищевых ингредиентов. Ресторан предлагал подарочные карты или извинения в таких случаях и рассматривал отзывы, чтобы улучшить обслуживание. Наконец, социальные сети положительно повлияли на ресторанный бизнес, увеличив их клиентов и продажи с помощью недорогой общительной платформы.

Список литературы

1. Аванесов, Г. М. Социальные сети как информационно-технологическая платформа маркетинга // Nauka-rastudent. ru. – 2015. – № 2 (14).
2. Вебер, Л. Эффективный маркетинг в Интернете. Социальные сети, блоги, Twitter и другие инструменты продвижения в Сети. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
3. Данченко, Л. А. Маркетинг в социальных медиа. Интернет-маркетинговые коммуникации: Учебное пособие. – ИД «Питер», 2012.
4. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. Маркетинг менеджмент. – ИД «Питер», 2007.
5. Парабеллум, А., Мрочковский, Н., Калаев, В. Социальные сети. Источники новых клиентов для бизнеса. – СПб.: Питер, 2013. – С. 176.
6. Халилов, Д. Маркетинг в социальных сетях. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Исследование потребительских предпочтений новых товаров на рынке медицинских изделий в Республике Казахстан

Кайыпов Ербол

Алматы Менеджмент Университет
Erbol_kb@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы вывода новых продуктов на фармацевтический рынок. Особенности фармацевтического рынка (наличие промежуточного потребителя в лице специалистов и конечного потребителя в лице пациентов, влияние экономической составляющей современного медицинского менеджмента) требуют тщательного изучения потребительских предпочтений для верного позиционирования и разработки стратегии вывода на рынок нового товара. Автор приводит данные полевых и кабинетных исследований потребительских предпочтений на рынке медицинских изделий.

Ключевые слова: новое медицинское изделие, предпочтения специалистов, разработка стратегии вывода нового товара.

Abstract. The issues of bringing new products to the pharmaceutical market are dealt with in article. The specifics of the pharmaceutical market (the presence of an intermediate consumer in the face of specialists and the end consumer in the face of patients, the influence of the economic component of modern medical management) require careful study of consumer preferences for correct positioning and the development of a new product introduction strategy. The author cites data from field and desk studies of consumer preferences in the market of medical devices.

Keywords: new medical device, expert preferences, strategy development of withdrawal of new product.

1 Введение

Фармацевтический рынок непрерывно развивается. В связи с его насыщением товарами, удовлетворяющими различные вкусы и требования, запросы и предпочтения покупателей, вывод новых медицинских изделий на фармацевтический рынок становится все сложнее и требует все больших знаний, умений, усилий и новых подходов. А выводить на рынок новые товары для компаний – жизненно важная задача, так как в условиях конкурентной среды и постоянного усиления конкуренции на фармацевтическом рынке успех компании зависит от того, насколько правильно она разрабатывает и выводит на рынок именно новые медицинские изделия, как своевременно это делает, насколько выводимые новые изделия конкурентоспособны и востребованы обществом. В случае неподготовленного и неверно разработанного подхода к данным важным вопросам вывод нового товара на фармацевтический рынок может закончиться провалом, что приведет к большим финансовым убыткам для компании. В связи с изменением требований в медицинском менеджменте, такие как экономическая составляющая и рентабельность медицинского учреждения, изменились и предпочтения новых продуктов. Для успешного вывода и быстрой диффузии нового медицинского изделия необходимо провести ряд количественных и качественных исследований, позволяющих определить предпочтения медицинских специалистов для правильной разработки стратегии вывода нового медицинского изделия на фармацевтический рынок.

2 Обзор литературы

Вопросу вывода нового товара на рынок в своих работах уделяли внимание многие авторы. Например, под «новинками» Ф. Котлер имел в виду оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих товаров, а также новые марки – произведения НИОКР компании-производителя [1]. Он же выделил шесть типов новых товаров [8]. Жан Жак Ламбен в своих работах выделил пять уровней новизны товара [2], уделяя внимание классификации новых товаров по степени новизны предприятия, по природе возникновения, по происхождению, по степени новизны технологии и по источнику разработки. Диффузия нового товара, как признак удовлетворения потребительских предпочтений, изучался Э. Роджерсом, который отмечал диффузию инноваций как «распространение новой идеи от изобретателя до конечного пользователя» [10]. Березин и Голубков уделили внимание особенностям медицинских товаров. Определяя терминологию, авторы подробно описали предназначение медицинских изделий,

их взаимозаменяемость, зависимость от предпочтений специалистов и функционального назначения [12]. Авторы уделили внимание и инновационным медицинским технологиям как показателю технологичного и быстроразвивающегося рынка. Питер Друкер описал стратегию как способ реализации теории бизнеса в практической деятельности [3]. В работе «Новые реалии и стратегии организации» Друкер выделяет пять явлений современного мира, относя их к социально-политическим факторам, но полностью влияющим на экономический мир в целом [6]. Стратегию «проталкивания» и инструменты продвижения описывают в своих работах Е. Трутнева [13] и Е. Слепенкова, В. Горчаков [14]. Г. Голубков, наоборот, подробно описывает противоположную стратегию «вытягивания» [15]. Стратегии ценообразования как важному элементу продвижения уделила внимание Н. Моисеева [16]. В своих работах Ф. Котлер [8] рассматривает подходы к ценообразованию на основе себестоимости, ценности товара и конкуренции, уделяя внимание различным стратегиям ценообразования.

3 Методика исследования

Данное исследование проводилось на примере антиглаукомного дренажа «Репегель-1» ООО «Репер-НН» (Н. Новгород, Россия), являющегося новым продуктом как для офтальмохирургов, так и для дистрибьютерской компании ТОО Galamat Integra, занимающейся выводом его на рынок. Имеющийся опыт постоянного вывода на рынок новых товаров на протяжении всего существования компании послужил причиной выбора ТОО Galamat Integra как объекта исследования.

Для определения предпочтений нового продукта и разработки стратегии вывода антиглаукомного дренажа «Репегель-1» компании была необходима следующая информация:

1. Вторичная информация, полученная кабинетными исследованиями из источников: МЗ РК, ТОО Galamat Integra, отчет главного внештатного глаукоматолога МЗ РК, портал государственных закупок «Тендер плюс»:
 - статистические данные заболеваемости (глаукома);
 - динамика роста заболеваемости за 2016–2018 годы;
 - количество врачей-глаукоматологов;
 - основные товары-заменители;
 - уровень оплаты медицинской услуги по лечению глаукомы со стороны государства;
 - объем продаж «Репегеля-1» ТОО Galamat Integra за 2016–2018 годы на территории республики;
 - данные компании о выводе нового продукта (отчеты отдела маркетинга, отдела продаж, бухгалтерии, склада);
 - литературные источники, основные теоретические учебники и практические методические рекомендации по стратегическому маркетингу, видам стратегий вывода новых продуктов.
2. Первичная информация, полученная при проведении полевых исследований:
 - удовлетворенность от имеющихся товаров-заменителей;
 - показатели после применения нового продукта;
 - важность цены в принятии решения о применении нового продукта;
 - важность безопасности и удобства применения нового продукта;
 - восприимчивость пациентами нового продукта;
 - экономическая составляющая нового продукта;
 - важность послепродажного сервиса, логистики при применении нового продукта.

Для сбора информации использовались количественный метод (опрос сотрудников отдела продаж компании и врачей), качественные методы (фокус-группа и глубинное интервью с экспертами).

Опрос проводился для двух категорий респондентов: сотрудников отдела продаж, имеющих опыт продвижения новых товаров, и промежуточных потребителей – специалистов, непосредственно применяющих новый товар в своей практике, также имеющих опыт применения других новых продуктов. Для опроса использовалась анкета с открытыми и закрытыми вопросами.

Для формирования фокус-групп среди целевой аудитории были отобраны специалисты по следующим критериям: стаж работы не менее пяти лет, опыт применения нового продукта не менее года, опыт применения похожих по назначению продуктов не менее года.

После проведения фокус-группы и анализа данных определились вопросы для уточнения во время глубинного интервью и окончательного определения предпочтений нового товара на фармацевтическом рынке. Глубинное интервью проводилось с двумя специалистами: главным экспертом в данной области, имеющим стаж более десяти лет, личный опыт применения нового продукта не менее трех лет, занимающим руководящую должность не менее пяти лет, имеющим опыт работы с похожими по

назначению продуктами не менее трех лет, и руководителем дистрибьюторской компании, имеющим опыт продаж не менее десяти лет, опыт руководящей должности не менее пяти лет, опыт вывода на рынок новых товаров не менее пяти лет.

Для более детально выявления предпочтений специалистов использовались дополнительные инструменты, такие как апробации и визиты.

4 Полученные данные

Глаукома – это хроническое заболевание глаза, при котором повышается внутриглазное давление (ВГД) и поражается зрительный нерв. По статистике, глаукомой в мире страдают около 70 миллионов человек, в Казахстане глаукомой страдают около 200 тысяч. По прогнозам специалистов, в 2020 году этому заболеванию будут подвержены 80 миллионов человек. В Казахстане заболеваемость глаукомой также имеет тенденцию к росту. Как показал опрос офтальмологов, пациенты, госпитализированные в стационар по поводу глаукомы, подлежат оперативному лечению более раза в неделю (данный ответ составил 100 % опрошенных респондентов), и, как ответили все респонденты, наиболее частым методом лечения пациентов в стационаре является оперативный.

ТОО Galamat Integra занимается выводом новых продуктов на рынок. Компания начала свою деятельность 1 апреля 2014 года. Основной вид деятельности – обеспечение лечебных учреждений инновационными медицинскими технологиями. Направления медицины, в которых действует компания, выбраны с учетом быстрого роста и частого обновления применяющихся медицинских изделий. Выбор иностранных производителей проводится с учетом доли новых товаров в общем ассортименте. Производитель, постоянно обновляющий свой продуктовый портфель и направленный на инновационные технологии в медицине, становится интересным для компании. Прежде чем принимать решение о выводе нового продукта, компания проводит анализ самого продукта, исследование рынка, оценивает собственный потенциал, внешние возможности и угрозы, сильные и слабые стороны имеющихся аналогов или товарозаменителей, восприятие и предпочтения специалистов. Важным инструментом является предоставление бесплатных образцов для приобретения личного опыта специалистов и понимания предпочтений нового продукта. От полученных данных зависит разрабатываемая компанией стратегия вывода нового товара на рынок.

4.1 Рынок антиглаукомных дренажей

Рынок антиглаукомных дренажей относится к олигопольному, имеет трех основных представителей, равномерно поделивших между собой данный сегмент фармацевтического рынка. Это ТОО ZALMA с дренажной системой EX-PRESS, ТОО «Гранд Атлас» с дренажом «Глаутекс» и ТОО Galamat Integra с эксплантодренажом «Репегель-1». Все дренажи имеют особенности применения и отличия отдаленных результатов, учитывая разные характеристики.

Дренаж антиглаукомный EX-PRESS – это небольшого размера шунт, который обеспечивает направленный неактивный отток специальной влаги из полости камеры глаза в конъюнктивальное и субаракноидальное пространство.

Дренаж «Глаутекс» создан из многокомпонентного материала на базе полигидроксикапролатов различной природы в форме пластины размером от 50 до 10 000 мкм. Форма пластин может быть прямоугольной, трапециевидной или овальной.

Сетчатый эксплантодренаж «Репегель-1» легко устанавливается и не фиксируется хирургическим шовным материалом, обеспечивает сохранность созданной дополнительной внутрисклеральной полости, участвует в коррекции суточного колебания внутриглазного давления и, благодаря своей сетчатой структуре, приводит к свободному перемещению внутриглазной жидкости от зон фильтрации до конъюнктивальных сосудов, хориоидеи и внутрисклеральных коллекторов.

4.2 Количественные и качественные исследования

Опрос врачей-офтальмологов показал, что кроме характеристик продукта для специалистов при выборе важны личные мотивы: его личное развитие, обучение, авторитет среди коллег, экономика отделения.

В таблице 1 представлены основные предпочтения специалистов в новом продукте, применяемом для лечения глаукомы.

Таблица 1. Данные количественных исследований

Вопрос анкеты	Врачи-офтальмологи	Менеджеры по продажам
Принятие нового продукта в лечении глаукомы и важность его цены	Новый продукт принимается хорошо, врачи постоянно обновляют арсенал, поиск наилучшего продукта. Цена является важным компонентом нового продукта	Новые продукты воспринимаются хорошо, акцент делается на стоимость нового продукта
Важнейшие характеристики нового продукта и его восприятие специалистами	Экономическая составляющая, удобство применения, отдаленные результаты, восприятие нового продукта хорошее	Экономическая составляющая, удобство применения, отдаленные результаты, восприятие нового продукта хорошее
Приоритетность факторов в принятии нового продукта для врачей и отдела продаж	Уникальные характеристики, включая стоимость	Уникальные характеристики, включая стоимость
Главный аргумент в принятии решения о применении нового продукта специалистами (кроме характеристик) и в продвижении отделом продаж	Личная мотивация – обучение, развитие, сервис со стороны поставщика	Соотношение пользы от используемого продукта и его стоимости

Как показало глубинное интервью с экспертами, несмотря на то что в стационарах имеется необходимое оборудование, компенсация за пролеченный случай не покрывает использование дорогого антиглаукомного дренажа. Единственной возможностью снижения затрат при лечении глаукомы является сокращение расходов на закуп антиглаукомных дренажей. Цена продукта является одним из важных предпочтений современного медицинского менеджмента. Участники фокус-группы отметили, что важными предпочтениями при выборе дренажа для оперативного лечения глаукомы являются такие его характеристики, как модельный ряд, возможность выбора размеров, отдаленные результаты, цена продукта. Из данных глубинного интервью с экспертами продукт «Репегель-1» своими характеристиками удовлетворяет требования специалистов не полностью, однако высокая экономическая ценность продукта наряду с его клиническими результатами как в раннем, так и отдаленном послеоперационных периодах позволяет ему быть продуктом выбора при оперативном лечении глаукомы. При низкой цене, которая составляет не более 4 % от суммы возмещения каждого пролеченного случая, «Репегель-1» обладает удовлетворительным гипотензивным эффектом, отсутствием осложнений в послеоперационном периоде, высокой биосовместимостью и влагопроницаемостью, легок в использовании. Эксперты высказали единое мнение о продукте: «преимущества продукта – соотношение цены и пользы от использования, низкая стоимость, легкость в использовании, функциональность».

Результаты проведения фокус-группы показали, что основное количество респондентов удовлетворены продуктовыми характеристиками «Репегеля-1», несмотря на жесткость изделия и отсутствие размерного и модельного рядов. «Репегель-1» имеет применение для оперативного лечения глаукомы и тенденцию роста объема продаж за последние три года. Так, по данным ТОО Galamat Integra [18], объем продаж составил: в 2016 году – 670 шт., в 2017 году – 1 235 шт., в 2018 году – 2 060 шт. Увеличение объемов продаж за последние три года показало, что низкая цена и удовлетворительные клинические данные «Репегеля-1» хорошо воспринимаются врачами-офтальмологами для лечения глаукомы и отвечают их основным предпочтениям.

Глубинное интервью с экспертами показало, что основным фактором быстрой диффузии продукта является его экономическая составляющая, но для поддержания темпа роста продаж и успешного применения у большего количества врачей необходимо разработать модельные и размерные ряды, применять внешние возможности вывода на рынок нового продукта и дополнительных способов передачи информации, таких как мастер-классы с привлечением зарубежных специалистов, круглые столы.

Апробация среди двадцати врачей-офтальмологов показала, что основное преимущество «Репегеля-1» – низкая цена вместе с продуктовыми характеристиками, удовлетворяющими основные требования специалистов к медицинским изделиям, применяющимся в оперативном лечении глаукомы.

5 Обсуждение

На основании данных количественных и качественных исследований сделаны следующие выводы:

1. Учитывая актуальность проблемы, поставщики предлагают новые товары для лечения глаукомы, пытаясь удовлетворить все основные потребности как врача и пациента, так и медицинского учреждения как самостоятельного «финансового института», цель которого – быть рентабельным.
2. Наиболее частыми предпочтениями в медицинском изделии антиглаукомный дренаж являются следующие характеристики: удобный для установки, удобный для пациента в повседневной жизни, функциональный в послеоперационном периоде, имеет стоимость, укладывающуюся в рамки финансового возмещения со стороны ФОСМС, или экономически выгодным. Врач при выборе продукта учитывает баланс между этими характеристиками.
3. Цена является важным компонентом при выборе нового продукта, так как перед руководителями отделений стоит задача уменьшить затраты на расходные материалы, применяющиеся во время операций, с целью увеличения рентабельности пролеченного случая. Чем ниже цена продукта, при сохранении продуктовых свойств, тем новый продукт более привлекателен и имеет высокий шанс быстрой диффузии на рынок.
4. Удобство применения во время операции, отдаленные результаты, функциональность продукта, цена – основные предпочтения в новом продукте. Стоимость продукта является его неотъемлемой частью, при этом цена должна быть такой, чтобы восприятие специалистами не ухудшало его продуктовых свойств и предлагаемый сервис со стороны поставщика. Цена может быть в таких пределах, что специалист при выборе этого продукта понимал и был уверен, какой именно уровень клинического результата и сопровождаемого сервиса он получит в результате применения конкретного продукта. Достаточно ли для него только клинического результата или он требует дополнительного сервиса, дополнительного заказа требуемого размера, увеличения сроков или обучающих программ. Нижний порог цены не должен быть ниже такого восприятия специалистами, при котором у врача возникают сомнения в клиническом результате продукта, а верхняя граница стоимости не должна превышать ощущения того, что специалист переплатил за продукт и недополучил ожидаемый результат. Определение этих границ и является важной задачей производителей при формировании цены, учитывая имеющиеся продуктовые свойства и возможность сопровождаемого сервиса нового продукта на рынке.

Заключение

Изучив результаты полевых исследований и имеющуюся вторичную информацию, сделано следующее заключение.

1. Проблема оперативного лечения глаукомы решена полностью: имеется необходимое оборудование, специалисты обучены, установлена сумма возмещения каждого пролеченного случая со стороны ОСМС (287 тыс. тенге). Выявлены основные предпочтения врача, влияющие на его выбор и использование в собственной практике, а это – экономическая выгодность для медицинского учреждения и клиническая результативность для пациента и специалиста. Чем ниже стоимость расходных материалов, тем прибыльнее лечебное учреждение, поэтому учреждения, закупая расходные материалы, стараются снизить расходы, но сохранить клинический результат.
2. Антиглаукомный дренаж «Репегель-1» крайне выгоден с экономической точки зрения продукт, он составляет не более 4 % от суммы возмещения пролеченного случая, когда верхний порог затрат на расходные материалы, по мнению экспертов, – 30 %. При такой низкой стоимости «Репегель-1» функционален и выполняет поставленные перед ним задачи в послеоперационном периоде. Имеющиеся характеристики удовлетворяют основные требования к продукту, наряду с высокой экономической привлекательностью «Репегель-1» имеет самую низкую стоимость среди всех дренажей, применяется в стационарах и увеличивает объем продаж за последние три года. Это еще раз доказывает, что важным предпочтением, влияющим на решение о применении нового продукта, является его цена, а клинический результат не должен быть ниже требуемого порога. Этот баланс является основным предпочтением всех медицинских учреждений и фактором успеха вывода нового продукта на современный медицинский рынок.
3. Для «Репегеля-1» существует необходимость разработки дополнительных моделей и размерного ряда. Простота его использования не требует зарубежных обучающих программ, а значит, стоимость продукта не будет включать сервис такого характера. Большинство специалистов отме-

чено удобство применения как одно из важных предпочтений в решении о применении нового продукта – «Репегель-1» отвечает этим требованиям. Вместе с высокой экономической привлекательностью продукта, имеющимися результатами в отдаленном периоде, удобством и простотой применения разработка новых моделей и размеров «Репегеля-1» обеспечит ему статус идеального продукта в оперативном лечении глаукомы в стационаре. Это еще раз доказывает, что цена – важный фактор при принятии решения о применении специалистами нового продукта и скорости его диффузии на рынок.

Список литературы

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 656 с.
2. Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. – М.: Наука, 1996. – 589 с.
3. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Гл. 2. Новые реалии и стратегии. – М.: ИД «Вильямс», 2004. – 280 с.
4. Алешина, И. В. Поведение потребителей. – М.: Экономистъ, 2006. – 525 с.
5. Завьялов, П. С. Маркетинг. – М.: Инфра-М, 2008. – 235 с.
6. Березин, И. С. Маркетинговые исследования. – Вершина, 2005. – 438 с.
7. Зозулев, А.В. Промышленный маркетинг. – Центр учебной литературы, 2010. – 576 с.
8. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. 2-е изд. – СПб., 2006. – 464 с.
9. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: Наука, 2000. – 290 с.
10. Роджерс, Э. Диффузия инноваций. 4-е изд. – 1995. – 350 с.
11. Кодекс Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения», с изменениями и дополнениями по состоянию на 14.04.2019.
12. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования. – М.: Финпресс, 2003. – 496 с.
13. Трутнева, Е. А. Эконометрический анализ эффективности воздействия рекламной активности на стратегические показатели развития компании // Экономический журнал ВШЭ. – 2009. – Т. 13. – № 4. – С. 520–548.
14. Слепенкова, Е., и Горчаков, В. В. Построение комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций // Вестник Московского университета. – Сер. 6: Экономика. – Изд-во Моск. ун-та (М.). – № 5. – С. 63–74.
15. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг: Учебник для вузов. – Центр экономики и маркетинга, 1998. – 320 с.
16. Оценка эффективности антиглаукомных операций с применением мини-шунта Ex-Press и дренажа «Репегель-1» у больных первичной открытоугольной глаукомой. Текст научной статьи по специальности «Медицина и здравоохранение» // Саратовский научно-медицинский журнал. – 2017. – Т. 3. – № 7. – С. 54–61.
17. Данные 1С Бухгалтерии ТОО Galamat Integra за 2016, 2017, 2018 годы.
18. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто – о сложном / И. Альтшуллер. – ИД «Дело», 2011. – 275 с.
19. Онлайн-портал Национального центра экспертизы лекарственных средств и медицинских изделий www.dari.kz.

Разработка сбалансированной системы показателей и стратегии их реализации в сети ресторанов (на примере ресторанной сети ASGroup)

Ким Эрик

Алматы Менеджмент Университет
kzkim81@gmail.com

Аннотация. Целью исследования является разработка стратегии развития компании посредством применения сбалансированной системы показателей и определения стратегии ее реализации и, как результат, получение капитала для дальнейшего инвестирования в развитие ресторанной сети и приобретения конкурентных преимуществ на рынке предоставления услуг общественного питания. В статье рассмотрены проблемы в стратегическом управлении предприятием в сфере оказания услуг общественного питания. Приводится результат опроса владельцев и управляющих ресторанов города Нур-Султан, целью которого является исследование целеполагания в управлении предприятиями. Поднимается вопрос «запоздалых» финансовых показателей и «опережающих» показателей нематериальных активов. Посредством поэтапного построения сбалансированной системы показателей на примере ресторанной сети AS Group показывается важность среднесрочного и долгосрочного целеполагания в стратегическом управлении компанией, описывается методологический подход к определению стратегических целей, показателей (индикаторы), целевых значений этих показателей, мероприятий по разработке, формированию и реализации стратегического развития. Также показывается причинно-следственная диаграмма действий и описываются результаты применения ССП. Наш опыт применения сбалансированной системы показателей на практике доказывает, что система как инструмент стратегического управления – эффективна.

Ключевые слова: стратегия развития, сбалансированная система показателей, менеджмент в ресторане.

Abstract. The aim of the dissertation research is to develop a company development strategy through the use of a balanced scorecard and determine the strategy of its implementation and, as a result, to obtain capital for further investment in the development of the restaurant network and the acquisition of competitive advantages in the market of catering services. The paper deals with the problems in the strategic management of the enterprise in the provision of catering services. Result of restaurants owners and managers survey in the city of Nur Sultan, the purpose of which is to study the goal-setting in the enterprises management. The question of «belated» financial indicators and «leading» indicators of intangible assets is raised. Through the phased construction of a balanced scorecard on the example of the “AS Group” restaurant network, shows the importance of medium-term and long-term goal setting in the company strategic management, describes a methodological approach to the definition of strategic goals, indicators, target values of these indicators, activities for the development, formation and implementation of strategic development. A cause-effect diagram is also shown and the results of the MTSP are described. Our experience with the balanced scorecard proves in practice that the system as a tool of strategic management is effective.

Keywords: development strategy, balanced scorecard, restaurant management.

Иметь свой ресторан считается показателем престижа и относительно высокого статуса. Владелец или учредитель ресторана считаются успешными бизнесменами. По данным журналов «Коммерсантъ», «Секрет фирмы», рентабельность одной из крупнейших российских ресторанных сетей «Чайхона № 1», общая численность проектов которой на 2014 год составляла 36 ресторанов, достигает 30 % [1].

Исследование, проведенное Институтом маркетинга и социологических исследований, говорит, что в некоторые годы прирост объема рынка общественного питания в Казахстане составлял до 40–45 %, а начиная с 2011 года закрепился на уровне 6–20 %. По состоянию на конец 2013 года общее число точек общественного питания в республике превысило 23 000, а совокупное число посадочных мест в них подобралось вплотную к двум миллионам [2]. В первую очередь это связано с ростом численности населения страны, ростом привлекательности рынка, темпом развития отрасли и развития культуры посещения ресторанов.

Однако, по оценке модератора группы «Ресторанная критика Казахстана» Юрия Пааль, в 80 % случаях вложенные в открытие ресторана средства прогорают, то есть в восьми случаях из десяти проекты становятся убыточными на начальном этапе [3]. Очевидно, что, несмотря на темпы роста количества предприятий общественного питания и сам интерес как к варианту инвестирования в Казахстане, от-

расль имеет большую степень риска. Это говорит о сложности управления таким бизнесом, количестве влияющих на него факторов и дефиците специалистов. Следовательно, есть смысл в определении основополагающих факторов, влияющих на успешность ресторана и величину его жизненного цикла, определении инструментов управления и разработки стратегии реализации достижения целей.

Объектом исследования явилось стратегическое управление в сети ресторанов компании AS Group, состоящей из двух ресторанов, расположенных в г. Нур-Султан. Сеть работает в среднем и нижнем ценовых сегментах. Основными продуктами являются блюда на гриле, широкий ассортимент пива и кальян. В каждом ресторане около 100 посадочных мест. По итогам финансовых показателей 2017 года общая средняя рентабельность ресторанов достигла 22 %.

Нашим исследованием в системе управления ресторанами компании AS Group выявлены следующие недостатки: нет ясных среднесрочных и долгосрочных целей, нет определенной стратегии, нет методики оценки и контроля нематериальных активов, есть недостаток кадров для расширения бизнеса.

Теория ССП

Для формулирования стратегических целей мы выбрали систему сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSc, ССП). Система предложена в начале 90-х годов XX века директором Института Нолана Нортон Дэйвидом Нортон и командой Гарвардской бизнес-школы под управлением Роберта Каплана и дает возможность оценки основных факторов, влияющих на успешность бизнеса, показывает возможности и перспективы для корпоративного стратегического управления [4].

Эффективность данной системы заключается в том, что в ряд с финансовыми данными, на которых основываются классические системы показателей, выстраиваются не менее важные факторы. В модели ССП выделяются четыре основные сферы деятельности компании, относительно которых определяются цели и выстраиваются стратегии (рис. 1).



Рисунок 1. Базовая схема ССП [5, с. 99]

Логика ССП в том, что в основе успешности бизнеса все равно лежат финансовые показатели. Но достижение хороших результатов возможно при росте продаж и улучшении бизнес-процессов, а это, в свою очередь, невозможно без постоянного развития персонала. Основное значение здесь получают сбалансированность и взаимодействие показателей, а не их количество. Концентрация на наиболее значимой информации обеспечивает ориентиры для эффективности управления компаний.

Эта концепция широко используется в большинстве ведущих компаний мира. О большом интересе к данной системе говорит заседание, проведенное экспертным советом по управленческому учету при Министерстве экономического развития и торговли РФ в России в 2003 году. В нем приняли участие более 80 представителей крупнейших российских компаний, заинтересованных во внедрении ССП.

Опыт применения ССП на немецких [6, 7], американских [8, 9] и российских [10, 5] предприятиях указывает на наличие определенных проблем в их внедрении, например:

- проблемы, связанные с выбором стратегических целей;
- проблемы, связанные с выбором показателей;
- проблемы, связанные с человеческим фактором.

Однако внедрение ССП позволило зарубежным предприятиям решить следующие проблемы [6, с. 16]:

- избежать традиционной зависимости от финансовых показателей;
- увеличить значимость нематериальных активов;
- сформулировать модели риска, связанного с репутацией компании;
- уменьшить трудности в процессе реализации стратегии.

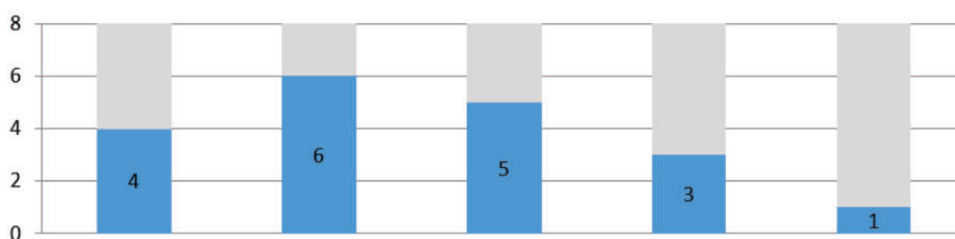
Результаты исследования

Для понимания ситуации с целеполаганием и стратегическим управлением на рынке общественного питания проведен опрос среди собственников и управляющих 8 ресторанов и 18 кафе города Нур-Султан (диаграмма 1). Основной целью опроса было исследование наличия среднесрочных и долгосрочных финансовых, клиентских, процессных целей в управлении бизнесом, а также отношение руководителей и собственников бизнеса к развитию своих сотрудников. В исследуемой проблематике центральными становятся следующие вопросы:

- Делаете ли вы долгосрочные прогнозы по прибылям и убыткам?
- Строите ли вы долгосрочные планы по работе с клиентами?
- Есть ли у вас запланированные цели, касающиеся внедрения новых, более эффективных процессов и улучшения качества?
- Есть ли у вас разработанная долгосрочная программа по обучению сотрудников?
- Имеется ли у вас разработанная программа карьерного роста сотрудников?

Согласно данным опроса, прогнозами о прибылях и убытках занимаются 4 из 8 ресторанов и 3 из 18 кафе. Долгосрочные планы по работе с гостями (клиентами) строят 6 ресторанов из всего списка опрошенных бизнесменов. Цели по внедрению новых, более эффективных процессов и улучшению качества ставят 5 ресторанов и 1 кафе. 3 ресторана имеют программу обучения сотрудников, из них только 1 имеет программу карьерного роста сотрудников. В кафе цели по повышению квалификации и карьерному росту сотрудников никак не планируются.

Рестораны



Кафе

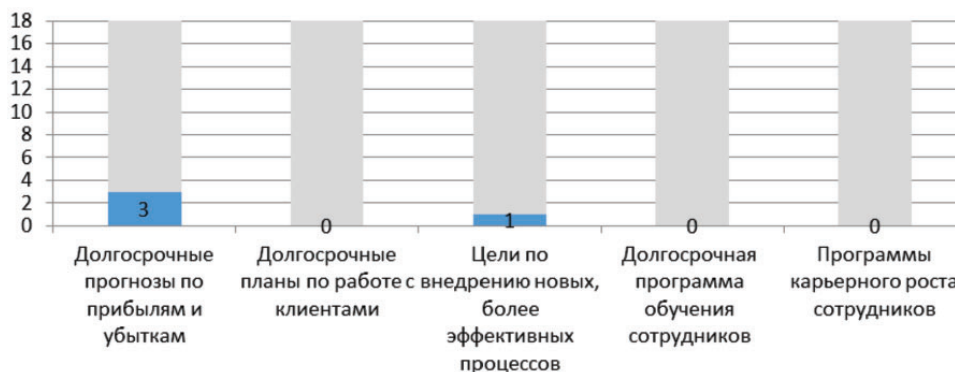


Диаграмма 1. Результаты опроса, г. Нур-Султан, 2017 г.

В ресторанах и кафе Нур-Султана основные усилия направлены на привлечение и удержание гостей (клиентов) и анализ расходов и доходов за отчетный период. Очевидно, что планированию финансовых целей не уделяется должного внимания, как и целям, ведущим к достижению этих финансовых показателей: оптимизация бизнес-процессов, повышение квалификации сотрудников и планирование кадрового резерва. Это указывает на недооценку комплексного целеполагания. Следовательно, можно предполагать, что развитие бизнеса будет затруднено ввиду отсутствия ясных ориентиров. Отсутствие комплексного подхода в управлении организацией общественного питания у большинства участников нашего опроса приводит к рекомендации применения системных инструментов. Это, в свою очередь, послужило для нас основанием разработки ССП и на ее основе стратегии развития компании.

Разработка ССП и стратегии ее реализации

Для разработки ССП и стратегии ее реализации была определена рабочая группа, в которую вошли представители существующих подразделений сети ресторанов AS Group. Основными целями компании определены оптимизация расходов и увеличение доходов для получения капитала с его дальнейшим инвестированием в развитие сети. На основе изучения предпочтений целевой аудитории мы определили, что клиент при выборе ресторана обращает внимание в первую очередь на его оригинальность, предлагаемые специальные предложения (комбо, акции) и ассортимент предлагаемых продуктов и услуг. Оригинальность в нашем случае подразумевает количество преимуществ ресторана. В качестве каналов для привлечения новых клиентов мы определили социальную сеть Instagram и интернет-портал «Рестораны Астаны». Полученные заключения легли в основу модели ССП. Оптимизация расходов организации и реализация предпочтений клиентов подразумевают вмешательство в систему закупок и систему организации приготовления продуктов и предоставления услуг, что, в свою очередь, требует постановки целей в перспективе бизнес-процессов. Приоритетом стали цели, касающиеся системы закупок, качества и скорости приготовления продуктов. Соответствие квалификации сотрудников поставленным задачам, влияние на текучесть кадров и их заинтересованность в росте организации определили цели, призванные достичь положительных результатов в перспективах клиентов и бизнес-процессов. Так была разработана карта стратегических целей, их показателей и мероприятий для их достижения (табл. 1).

Таблица 1. Карта целей сети ресторанов AS Group

Перспективы из ССП	Стратегические цели	Показатели	Целевые значения (2018 г.)	Стратегические мероприятия
1	2	3	4	5
«Финансы» Какие цели мы должны поставить исходя из финансовых ожиданий наших учредителей?	Открыть ресторан	Реализованный проект	1	Реализация проекта
	Повысить рентабельность	Рентабельность	На 7 %	Определены в других перспективах
	Увеличить наполняемость в будние дни	Наполняемость	На 20 %	Определены в других перспективах
	Повысить средний чек	Средний чек	На 10 %	Определены в других перспективах
«Гости» Какие цели относительно предпочтений и спроса гостей мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение наших финансовых показателей?	Увеличить количество преимуществ	Преимущества	До 4 преимуществ	Определение и план мероприятий

1	2	3	4	5
«Процессы» Какие цели относительно наших процессов мы должны поставить, чтобы обеспечить достижение целей в перспективах «Финансы» и «Гости»?	Ввести практику периодического обновления ассортимента	Сезонные предложения	4 раза в год	Разработка системы с учетом анализа продаж, ценообразования, разработки предложений, отбора и внедрения
	Разработать специальные предложения на будние дни (акции)	Схема предложений	10 видов	Разработка системы с учетом оригинальности, актуальности, экономики, внедрения и маркетинга
	Увеличить ассортимент табака для кальянов	Ассортимент	15 видов, 70 вкусов	Определить ассортимент, поставщика и план мероприятий по реализации
	Передать ведение аккаунта в Instagram специалисту	Статистика	Количество подписчиков	Медиаплан
	Передать ведение страницы на сайте restoran.kz специалисту	Статистика	1-е место в рейтинге баров	Медиаплан
	Совершенствовать систему закупок: продукты, напитки, табак	Наличие/отсутствие. Себестоимость	Установленные нормы	Разработка системы закупок. Привязка показателей себестоимости к коэффициентам эффективности
	Повысить скорость приготовления продуктов	Скорость	Стандарт приготовления	Периодический анализ продаж. План заготовок. Разработка программы влияния на скорость приготовления продуктов
	Уменьшить количество жалоб и отрицательных отзывов	Повторение ошибок	Не более двух раз	План внедрения пятиминутки
	Организовать соответствие кадрового резерва изменяющимся потребностям организации	Стратегический потенциал ключевых сотрудников организации	75 %	Планирование кадрового резерва. Программа карьерного роста сотрудников
	Повысить заинтересованность сотрудников в достижении плановых показателей	Процент достижения плановых показателей	60–75 %	Система бонусов, привязанных к ключевым показателям

1	2	3	4	5
	Сохранить кадровый состав организации	Процент текучести ключевых сотрудников	10 %	Долгосрочные инвестиции в повышение лояльности сотрудников к организации и развитие персонала
	Повысить квалификацию персонала	Квалификация	8 баллов	Программа повышения квалификации

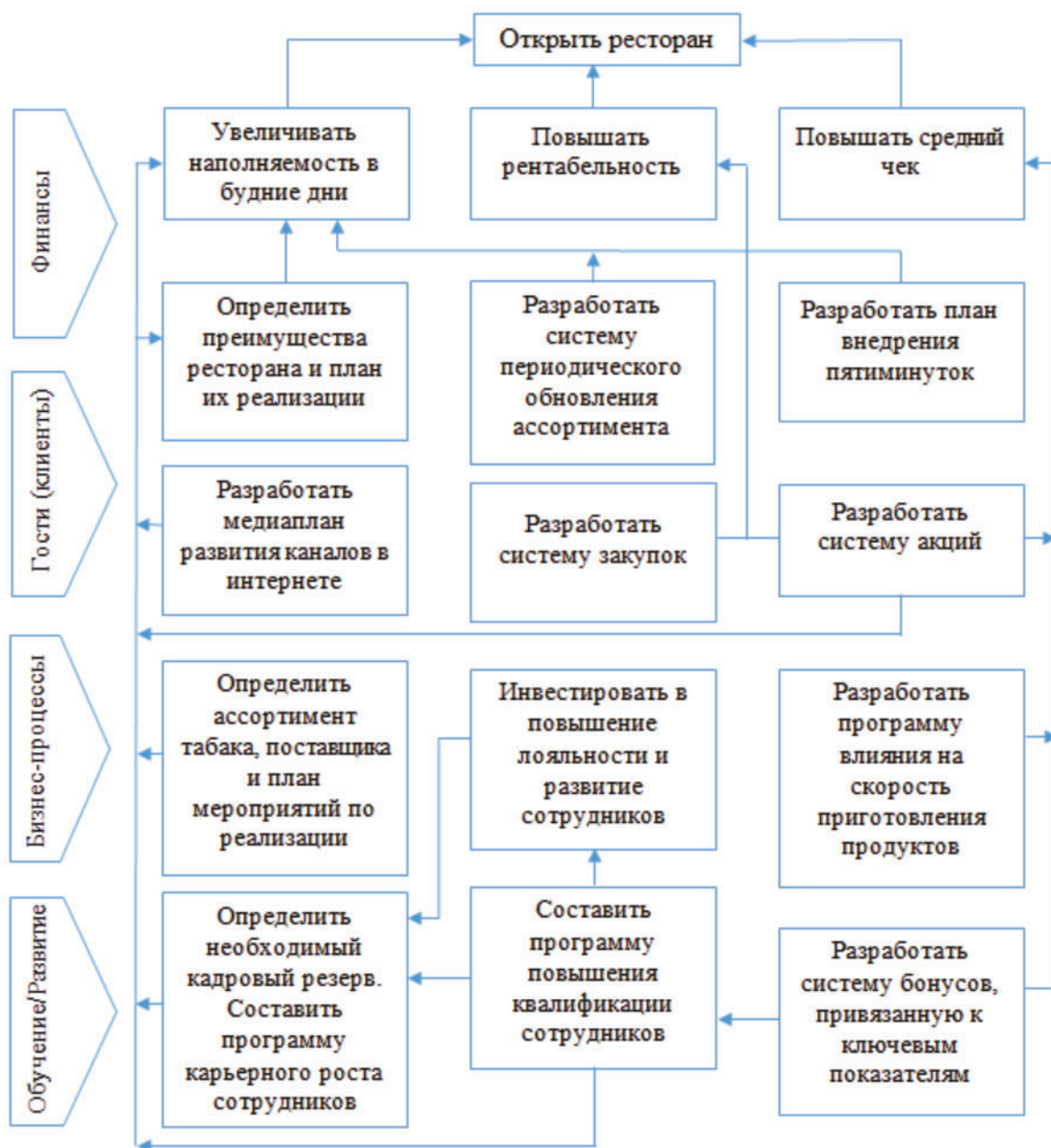


Рисунок 2. Причинно-следственная диаграмма мероприятий для достижения целей из CCP сети ресторанов AS Group

В карте «Финансы», стратегические цели и показатели – количественные, а мероприятия для их достижения определены в других картах перспектив. Количественные экономические показатели позволяют оценить в процессе управления результат действий и мероприятий. Эти результаты покажут, насколько реализуемая в компании стратегия реализации эффективна относительно запланированных финансовых показателей.

Из карты с перспективой «Гости» видно, что все цели направлены на реализацию критериев успеха и предпочтений клиента, показатели которых не отображаются в бухгалтерских и финансовых отчетах, что является одним из преимуществ ССП. На третьем уровне цели, показатели, целевые значения и мероприятия отражают требования к результатам внутренних бизнес-процессов организации. Здесь определены цели, реализация которых приведет к росту конкурентных преимуществ и достижению некоторых финансовых показателей.

Перспектива «Обучение и развитие» является ключевым блоком, так как служит основой для построения сбалансированной системы показателей и ее реализации. Задачи здесь сводятся к соответствию квалификации сотрудников, производительности их труда, удовлетворенности условиями для реализации поставленных целей и соответствие кадрового резерва росту компании.

На основе разработанной карты стратегических целей (табл. 1) рабочая группа разработала диаграмму мероприятий для их достижения (рис. 2). Она иллюстрирует причинно-следственные отношения между целями и мероприятиями для их реализации, а также демонстрирует роль мероприятий в перспективах «Процессы» и «Обучение и развитие».

Визуализация схемы причинно-следственных цепочек помогла нам восполнить пробел между стратегическими целями руководства и ежедневной операционной деятельностью подразделений и рядовых сотрудников. Стратегические мероприятия укажут направление в составлении плана мероприятий для подразделений компании в качестве долгосрочных задач. Диаграмма наглядно показывает, как предложенные мероприятия могут привести к достижению стратегических целей, что можно описать следующим образом: мотивированные сотрудники с соответствующей задачам квалификацией обеспечат достижение целей в перспективе бизнес-процессов и клиентов, что, в свою очередь, повысит возможность достижения в перспективе финансов.

Внедрение предложенной концепции подразумевает масштабную интеграцию сбалансированной системы показателей в действующую систему управления компании.

Результаты применения ССП и действий из причинно-следственной диаграммы

Используя разработки, мы составили программу карьерного роста и повышения квалификации сотрудников. Программа карьерного роста определила возможности для роста сотрудников, при которых сотрудник, начиная с позиции «стажер» (в каждом из подразделений), может пройти путь до должности управляющего ресторана и партнера компании. Эта программа внесла ясность в условия роста для сотрудников компании и стимулировала мотивацию активной части штата. Разработанная система бонусов стала основанием для паритетных отношений между работодателем и сотрудниками, позволила сотрудникам получать оплату труда, привязанную к личным показателям, и предоставила возможность работодателю оценить эффективность их работы.

Полученные оценки эффективности легли в основу разработки программы повышения квалификации для сотрудников и планирования кадрового резерва и бюджета, направленного на их профессиональное развитие. Проведенные мероприятия положительно повлияли на коэффициент текучести кадров и лояльность сотрудников к компании, обеспечили соответствие квалификации и необходимого уровня заинтересованности сотрудников для достижения поставленных задач в перспективах «Бизнес-процессы» и «Гости», что, в свою очередь, сыграло решающую роль в достижении заданных финансовых целей.

В процессе планирования кадрового резерва мы выявили несоответствие действующей организационной структуры компании стратегическим целям, что указало на необходимость внесения изменений в структуру на начальном этапе планирования. Заранее запланированные кадровые перестановки обеспечат в будущем соответствие штата условиям этапа развития компании.

Внедрение пятиминуток в рамках мероприятий, нацеленных на оптимизацию бизнес-процессов, позволило подразделениям ежедневно реагировать и совершенствовать процессы как внутри подразделения, так и взаимодействия подразделений.

При разработке системы закупок и плана заготовок в рамках оптимизации процессов, влияющих на качество и скорость приготовления продуктов, мы пришли к выводу о целесообразности создания централизованного цеха, занимающегося заготовками мясных и картофельных полуфабрикатов, консервированием овощей и ягод, выпечкой хлебной продукции и приготовлением кондитерских изделий. Также появилась идея дополнительной реализации полуфабрикатов посредством площадок сторонних организаций.

Поставленная цель относительно уменьшения количества отрицательных отзывов и жалоб гостей (клиентов) была достигнута, что повысило узнаваемость бренда и рейтинг заведений на сайте restoran.kz, где оба ресторана компании AS Group попали в тройку лидеров в разделах «Бары Астаны» в 2018 году. По итогам 2018 года прирост чистой прибыли составил 20 %.

Итак, по итогам проделанных работ учредители получили «узнаваемый бренд», существенно укрепивший позицию на рынке, и команду ключевых сотрудников с соответствующей квалификацией, которая была готова ставить перед собой новые цели относительно дальнейшего расширения сети и мероприятий для их реализации.

Выводы

ССП является основным инструментом стратегического управления. Рестораторы Нур-Султана не используют этот инструмент в управлении своим бизнесом, не ставят перед собой целей, касающихся оптимизации бизнес-процессов, направленных на удовлетворение предпочтений клиента, и не уделяют должного внимания целям, касающимся планирования соответствия квалификации сотрудников и кадрового резерва для достижения задач в перспективах «Гости» и «Процессы».

Можно предположить, что разработка СПП и соответствующих мероприятий даст ряд преимуществ перед конкурентами.

Разработанные нами карты стратегических показателей и диаграммы мероприятий для их достижения дали нам возможность составления плана мероприятий в разрезе подразделений с конкретными целевыми показателями. Таким образом, они связывают стратегические цели учредителей с ежедневной работой каждого сотрудника.

Разработка и внедрение СПП позволяет определить программы карьерного роста, обучения персонала, программы бонусов, что, в свою очередь, снижает текучесть, повышает лояльность персонала.

СПП позволяет посмотреть на структуру организации с другой точки зрения и изменять ее в соответствии с долгосрочными целями.

Список литературы

1. Коммерсантъ. Секрет фирмы. – № 4. – 01 апреля 2014 г.
2. Сайт Института маркетинга и социологических исследований Elim [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketingcenter.kz/2016/02-20-kazakhstan-analiz-rynka-obschestvennogo-pitaniya.html>, свободный. – Анализ рынка общественного питания в Казахстане: предприятия и услуги, тренды и прогнозы.
3. Сайт информационного агентства «Капитал» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kapital.kz/business/66653/v-restorannom-dele-ne-stoit-zhdat-sverhprybylej.html>, свободный. В ресторанном деле не стоит ждать сверхприбылей.
4. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М., 2005.
5. Парамонова, Л., Низамова, Э. Сбалансированная система показателей // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 1. – С. 98–105.
6. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath&Partners /; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 478 с.
7. Фридаг, Х. Р. Сбалансированная система показателей / пер. с нем. / Х. Р. Фридаг, В. Шмидт. – М., 2006.
8. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М., 2005.
9. Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М., 2005.
10. Никифорова, Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент / Е. Никифорова, Н. Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3.

Стратегия инновационного развития наркологии и психотерапии

Кожухметов Алишер

Алматы Менеджмент Университет, MBA-B18-ЗДР, г. Астана
a.kozhahmetov@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается история развития и современное состояние учреждений наркологии и психотерапии, представлены основные задачи и цели инновационного развития здравоохранения, показаны мероприятия по внедрению информатизации, цифровизации и инновационных технологий в медицине. Работа по инновационному развитию медицинских организаций в Казахстане осуществляется в рамках государственных программ улучшения работы медицинских учреждений.

Ключевые слова: здравоохранение, инновации, инновационные технологии, информатизация, медицина, медицинская помощь, стратегия, цифровизация.

Abstract. In this article we see the history of the hospitals in Kazakhstan. Healthcare follows goals of developing new medical technologies. In Kazakhstan, this decision is made at the state level. The article emphasized the need for early diagnosis at Government health facilities.

Keywords: healthcare, innovations, innovative technologies, informatization, medicine, medical aid, strategy, digitalization.

Современное состояние мировой медицины и здравоохранения характеризуется многими инновационными процессами и технологиями, которые развиваются в связи с развитием компьютерной техники и технологий. Развитие информационных технологий и интернета позволяет внедрять инновации, позволяющие облегчать доступ ко всевозможным продуктам и услугам.

Казахстан активно включился в процесс цифровизации и информатизации, для чего принят ряд нормативно-законодательных документов, в числе которых – Закон Республики Казахстан от 24 ноября 2015 года № 418-V «Об информатизации» и постановление Правительства Республики Казахстан № 827 от 12 декабря 2017 г. «Об утверждении государственной программы “Цифровой Казахстан”» [1, 2].

Цифровизация системы здравоохранения началась с появлением компьютерной техники и постоянно динамично развивается. Одной из последних инноваций в Казахстане является внедрение мобильного приложения Damumed, которое позволяет осуществлять онлайн-запись к медицинским специалистам в государственных поликлиниках.

Наркологическая помощь лицам, зависимым от психоактивных веществ (ПАВ), осуществляется в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи (ГОБМП), предусмотренной для граждан Казахстана. Основным законодательным документом, регламентирующим ГОБМП, является Кодекс Республики Казахстан о здоровье народа и системе здравоохранения от 18 сентября 2009 года № 193-IV, в главе 21 которого предусмотрено «оказание медико-социальной помощи больным алкоголизмом, наркоманией и токсикоманией» [3]. Статья 130 главы 21 Кодекса определяет порядок организации медицинской помощи больным алкоголизмом, наркоманией и токсикоманией, статьи 131–134 регламентируют порядок обращения и признания лиц больными, их права, учет и наблюдение за ними.

Таким образом, государство признает людей, зависимых от алкоголя, наркотиков и прочих ПАВ, больными и обеспечивает систему мер по предупреждению и лечению алкоголизма, наркомании и токсикомании. Меры принудительного медицинского лечения по отношению к данной категории больных применяются только по решению суда, а также в отношении лиц, совершивших преступления, признанных нуждающимися в лечении или совершивших административное правонарушение в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

Признанные больными хроническим алкоголизмом, наркоманией или токсикоманией люди, которые уклоняются от добровольного лечения, подлежат принудительному лечению в соответствии с Законом Республики Казахстан № 2184 от 7 апреля 1995 года № 2184 «О принудительном лечении больных алкоголизмом, наркоманией и токсикоманией». Срок принудительного лечения по решению суда составляет от 6 месяцев до 2 лет, так как данная категория больных может представлять угрозу для общества вследствие неадекватного поведения в состоянии опьянения [4].

Психические и поведенческие расстройства относятся к социально значимым заболеваниям, это предусмотрено приказом министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от

21 мая 2015 года № 367 «Об утверждении перечня социально значимых заболеваний и заболеваний, представляющих опасность для окружающих». В Казахстане принята Международная классификация болезней десятого пересмотра (МКБ-10) Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ), в соответствии с которой психические и поведенческие расстройства, связанные с употреблением ПАВ, относятся к классу V «Психические расстройства и расстройства поведения» [5].

Регламентация работы по признанию лиц, имеющих зависимость от алкоголя, наркотических и токсических средств, их лечению и мониторингу осуществляется с момента образования Казахстана. До 1992 года данная работа велась в рамках деятельности Министерства здравоохранения и МВД СССР, так как наркомания преследовалась в уголовном порядке. Лечение алкоголизма осуществлялось в принудительном порядке в лечебно-трудовых профилакториях (ЛТП), которые представляли собой лечебно-исправительные учреждения закрытого типа. Принудительное лечение от наркомании и алкоголизма осуществлялось по решению суда, и ЛТП были местом ограничения свободы, в котором основным методом лечения был принудительный труд больного.

Особенностью Казахстана является наличие различных природно-климатических зон, на которых произрастает множество растений, в том числе наркосодержащих, таких как конопля в Чуйской долине, опийный мак в южных регионах и др. Также достаточно удобен наркотрафик вследствие малочисленности населения и множества безлюдных территорий, в том числе на всей протяженности границ.

8 апреля 1967 года вышел Указа Президиума Верховного Совета РСФСР «О принудительном лечении и трудовом перевоспитании злостных пьяниц (алкоголиков)». Примечателен факт, что первый ЛТП в СССР открыт в 1967 году на территории Казахстана. Приказом МВД СССР был введен в действие Указ Президиума Верховного Совета РСФСР от 25 августа 1972 года «О принудительном лечении и трудовом перевоспитании больных наркоманией», в соответствии с которым вопрос о направлении указанных лиц в ЛТП решался народным судом, а материалы для суда готовились и направлялись милицией.

Наркологическая служба в городе Целинограде была создана 1 сентября 1978 года. Областной наркологический диспансер располагался в зданиях барачного типа на 365 коек. В 1991–1992 годах наркологическая служба подверглась серьезным испытаниям. В связи с резким дефицитом бюджета здравоохранения и изменениями в государственной антиалкогольной и антинаркотической политике наркологической службе пришлось сократить ряд своих функциональных звеньев. В этот период закрылись фельдшерские наркологические пункты и ликвидировались наркологические койки на промышленных предприятиях, сократилось число штатных медицинских сестер социальной помощи.

1 июня 1999 года Областной наркологический диспансер передан в распоряжение Департамента здравоохранения г. Астаны с предоставлением здания в освободившихся корпусах психиатрической больницы. В 2006 году открыты химико-токсикологическая лаборатория, блок интенсивной терапии на 6 коек для оказания неотложной помощи и отделение детоксикации на 10 коек. В июле 2007 года открыто отделение психотерапии и реабилитации, что сделало возможным использование современных технологий психотерапевтического воздействия с учетом реабилитационного потенциала, организацию качественного противорецидивного лечения с системой постреабилитационной поддержки пациента. В 2010 году открыт дневной стационар.

В настоящее время наркологическая помощь населению Астаны оказывается специализированным ГКП на ПХВ «Центр наркологии и психотерапии» акимата Астаны, представленным стационаром на 230 бюджетных коек и 15 хозрасчетных коек, диспансерным отделением на 150 посещений в смену, дневным стационаром на 12 коек в 2 смены.

Центр наркологии и психотерапии в настоящее время представляет собой медицинскую организацию по оказанию эффективной специализированной помощи больным, страдающим химической и нехимической аддикцией.

Предметом и целью деятельности Центра является специализированная медицинская помощь больным, страдающим алкоголизмом, наркоманией и токсикоманией, организационно-методическая, консультативная и экспертная работа, все виды помощи по медико-социальной реабилитации указанной категории больных, коррекционная работа с созависимыми.

Задачей Центра является эффективная профилактика, лечение и реабилитация лиц, страдающих различного рода зависимостью, в том числе с появившимися в последнее время игроманией, компьютерной зависимостью, сектантством и другими аддиктивными расстройствами.

Центр является базой для внедрения новых, более эффективных методов и форм деятельности наркологической службы. Уникальностью методики является поэтапное лечение, работа с семьей, юридическое сопровождение, профориентация, трудоустройство, поддержка в течение всего этапа выздоровления.

Стратегической целью развития оказания наркологической помощи является повышение качества медицинских и реабилитационных услуг для больных алкоголизмом и наркоманией, обеспечение доступности наркологической помощи.

Внебольничная наркологическая помощь оказывается в диспансерном отделении, плановая мощность которого составляет 150 посещений в смену. Фактическая мощность в смену в связи со значительным увеличением населения города составила в 2017 году 393,4, то есть увеличилась на 12,8 % по сравнению с 2016 годом (348,7).

Таблица 1. Структура обслуживаемого населения
ГКП на ПХВ «Центр наркологии и психотерапии»

	Среднегодовое количество пациентов в 2017 г., чел.	Доля в общем количестве пациентов, %
Всего	1 001 124	100
В том числе по возрастам:		
взрослое население 18 л и старше	702 789	70,2
подростки 15–17 лет включительно	29 033	2,9
детское население 0–14 лет включительно	269 302	26,9

Примечание: составлено автором по источнику [7].

Структура обслуживаемого населения, представленная в таблице, показывает преобладание взрослого населения (70,2 %), однако обращение несовершеннолетних детей, которые составили 29,8, является тревожным симптомом. Неокрепший детский организм особенно сильно подвержен привыканию к наркотикам, алкоголю, игромании и другим видам зависимости.

Однако если рассматривать структуру обращений в ГКП на ПХВ «Центр наркологии и психотерапии» (табл. 2), то следует обратить внимание на тот факт, что основная доля посещений приходится на профосмотр, который должны проходить служащие, в том числе госслужащие, работники образования и другие категории работников.

В связи с постоянным увеличением количества автовладельцев увеличивается количество обращений к врачу-наркологу в специальном центре обслуживания населения (СпецЦОН).

Таблица 2. Структура посещений диспансерного отделения
ГКП на ПХВ «Центр наркологии и психотерапии» (чел.)

Посещения	2016 г.		2017 г.	
	абс. ч.	доля, %	абс. ч.	доля, %
Профосмотр	113 487	79,8	119758	77,3
СпецЦОН	18 420	12,9	23590	15,2
Посещения по заболеванию	10 343	7,3	11497	7,4
Итого	142 250	154 845		

Примечание: составлено автором по источнику [7].

При анализе данных таблицы 2 можно отметить, что количество посещений в диспансерное отделение в 2017 году увеличилось на 8,9 %, или на 12 595 посещения, по сравнению с 2016 годом. Основной удельный вес посещений составляют профилактический осмотр врача-нарколога и осмотр автовладельцев, который составил 92,7 % в 2016 году и 92,5 % в 2017 году от общего числа посещений.

При проведении профилактических осмотров с применением экспресс-тест-диагностики в 2017 году выявлено 1 742 лиц (1,2 %), а в 2016 году – 1 601 лицо (1,2 %), употребляющие психоактивные вещества. Все выявленные лица взяты под наблюдение врача-нарколога в группу риска.

Анализ данных по возрастным группам, представленный на рисунке 1, показывает, что наивысший пик алкоголизации и для мужчин, и для женщин приходится на возраст 35–55 лет. Портрет потребителя алкоголя имеет следующие характеристики: это чаще всего мужчины (на 4 мужчин приходится одна женщина) в возрасте 35–55 лет (средний возраст – 45 лет), имеющие среднее или среднее специальное образование, но не имеющие постоянного места работы.

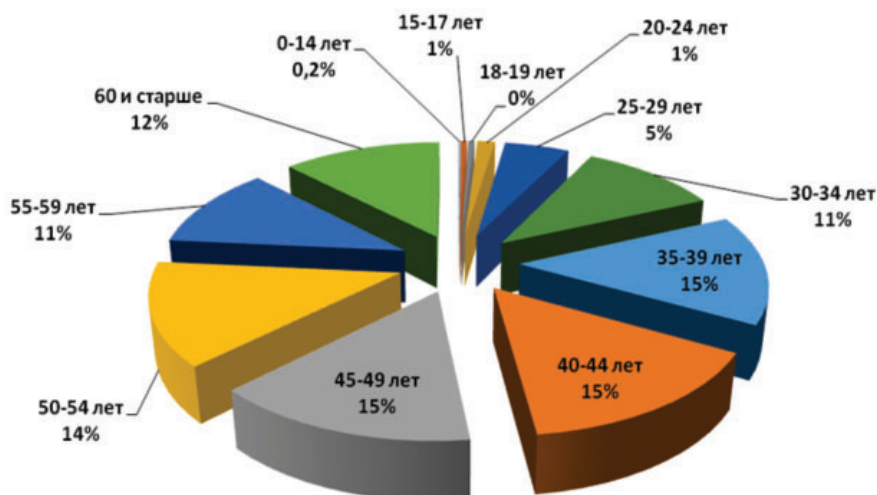


Рисунок 1. Возрастная структура потребителей алкоголя, состоящих на наркологическом учете в 2017 году

Примечание: составлено автором по источнику [7].

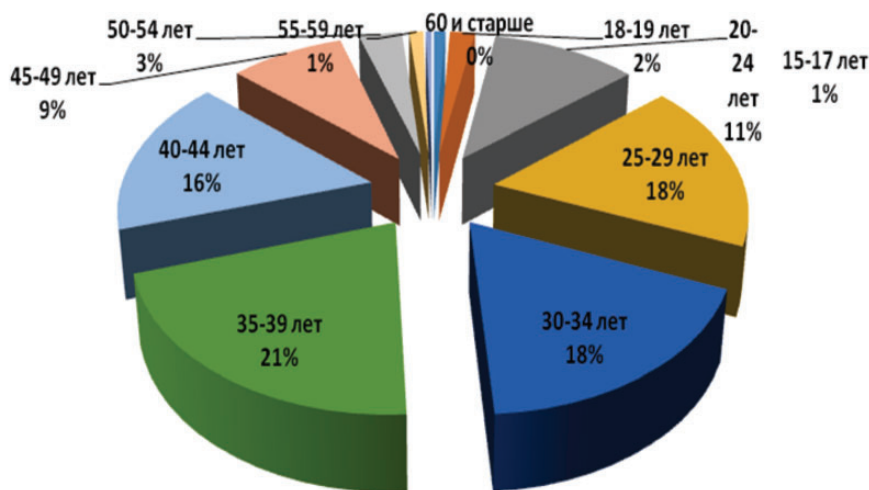


Рисунок 2. Возрастная структура потребителей наркотических веществ, состоящих на наркологическом учете в 2017 году

Примечание: составлено автором по источнику [7].

Анализ данных по возрастным группам потребителей наркотических веществ, представленный на рисунке 2, показывает, что наивысший пик наркотизации приходится на возраст 25–35 лет.

Таким образом, портрет потребителя наркотических веществ имеет следующие характеристики: это чаще всего мужчины (на 14 мужчин приходится одна женщина) в возрасте 25–39 лет (средний возраст – 30 лет), имеющие среднее или среднее специальное образование, но не имеющие постоянного места работы.

Задачей здравоохранения и общества в целом является предупреждение и профилактика алкоголизма и наркомании, так как лечение и полный отказ от алкоголя и наркотиков очень проблематичны. Для выполнения этой задачи осуществляются мероприятия по повышению информированности населения о видах психоактивных веществ, их воздействии на организм, психику и поведение человека. Основной идеей является формирование мотивации на эффективное социально-психологическое и физическое развитие, главным образом детей и молодежи.

Для формирования мотивации на социально поддерживающее поведение, развитие здорового социально эффективного населения Центр проводит следующую профилактическую работу:

- презентации материалов на антинаркотическую тему с демонстрацией тематических видеофильмов и фотоматериалов в учебных заведениях;

- телепередачи на телеканалах «Евразия», «Хабар-24 КЗ», «МИР», «Асыл Арна» и др.;
- радиоэфир «Астана Радиосы», «Казакстан Улттык Телеарнасынан» и т. д.;
- онлайн-уроки для школ города Астаны с использованием видеомессенджеров;
- бесплатный прием врачей-наркологов и другие мероприятия.

Инновационными методами с применением информатизации и цифровизации являются:

- электронный документооборот;
- создание электронных баз данных пациентов;
- электронная очередь;
- СМС-уведомления через мессенджеры для напоминания пациентам о дате и времени посещения участкового врача-нарколога;
- заключение по результатам медицинского освидетельствования в электронном формате и др.

В работе служб наркологии и токсикомании страны и города остается много проблем, наиболее существенными из которых являются:

- потребность в квалифицированных кадрах, не только врачей, но и в медицинских психологах, социальных работниках, являющихся основой реабилитационного процесса, целевая подготовка которых в Казахстане не проводится;
- недостаточная эффективность профилактической работы в организациях межведомственного взаимодействия;
- наличие скрытой, неучтенной заболеваемости.

В приказе Министерства здравоохранения Республики Казахстан № 814 от 2 декабря 2009 года «Об утверждении Правил учета, наблюдения и лечения лиц, признанных больными алкоголизмом, наркоманией и токсикоманией» исключено понятие анонимного учета. Вследствие этого показатели по данной категории больных и электронный регистр наркологических больных, состоявших на анонимном учете, был аннулирован. Многие больные скрывают свой диагноз, так как официальное признание статуса алкоголика или наркомана приводит к проблемам при трудоустройстве или сохранении рабочего места.

Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что инновационное развитие в области лечения зависимости любого рода имеет хорошие тенденции в современной казахстанской медицине, внедряются новые технологии, используется новая техника. Однако остаются вопросы, для решения которых необходима разработка новой стратегии, в том числе в организационной сфере и менеджменте.

Список литературы

1. Постановление Правительства Республики Казахстан № 827 от 12 декабря 2017 г. «Об утверждении государственной программы “Цифровой Казахстан”» – http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37168057.
2. Закон Республики Казахстан от 24 ноября 2015 года № 418-V «Об информатизации» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 04.07.2018) – http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33885902#pos=126;-58.
3. Кодекс Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения» от 18 сентября 2009 года № 193-IV (с изменениями и дополнениями по состоянию на 04.07.2018) – https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30479065#pos=5;-160.
4. Закон Республики Казахстан от 7 апреля 1995 года № 2184 «О принудительном лечении больных алкоголизмом, наркоманией и токсикоманией» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 29.09.2014) – http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1003575.
5. Международная классификация болезней десятого пересмотра (МКБ-10) Всемирной организации здравоохранения 1989 года – <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%9A%D0%91-10>.
6. Плоткин, Ф. Б. Новые тенденции в российской наркологии: возврат к старым силовым методам принудительного лечения // Независимый психиатрический журнал. – 2015. – № 4. – С. 13–24.
7. Конъюнктурный отчет ГКП на ПХВ «Центр наркологии и психотерапии» за 2017 г., Астана, 2017. – 31 с.

Стратегическая пирамида и виды стратегий организации

Крыскина Виктория

Алматы Менеджмент Университет
Vikuha-555@mail.ru

Аннотация. Хорошо разработанная стратегия является ключом к уникальному конкурентному преимуществу организации. Стратегия необходима для эффективного использования ресурсов организации, избегания различных рисков и использования возможностей, которые имеются у каждой организации. Автор провел сравнительный анализ современных стратегических пирамид (А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда и В. Эванса), в процессе которого выявлены преимущества и недостатки каждой пирамиды и дана подробная классификация видов стратегий. Выводом проведенных исследований стало то, что автор видит целесообразным объединение двух, казалось бы, разных, но в то же время дополняющих друг друга пирамид.

Ключевые слова: стратегия, стратегическая пирамида, организация.

Abstract. A well-developed strategy is a key to the unique competitive advantages of a company. The strategy is needed to utilize company resources efficiently, avoid different risks and use opportunities available at each company. The author has conducted a comparative analysis of modern strategic pyramids (A. A. Thompson, A. J. Strickland, and Vaughan Evans), which resulted in defining advantages and disadvantages of each pyramid and detailed classification of strategies. Finding of the research: the author thinks it is feasible to combine two seemingly different but at the same time complementary pyramids.

Keywords: strategy, strategic pyramid, organization.

В любой организации, которая хочет быть успешной на рынке, должна быть разработана долгосрочная стратегия. Она нужна для того, чтобы правильно использовать ресурсы организации, избежать рисков и не упустить возможностей.

Стратегия – это план, который затрагивает все процессы деятельности организации, составляемый для того, чтобы организация смогла достичь целей, поставленных перед сотрудниками. При неправильной разработке стратегии вся организация может почувствовать негативные последствия. Люди, которые разрабатывают стратегию, должны понимать, что сама стратегия должна быть гибкой, и нужно предугадывать возможные изменения.

Для того, чтобы разработать стратегии, А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд предлагают построить стратегическую пирамиду, в которой можно увидеть иерархический принцип разработки стратегий. Уровни в пирамиде должны рассматриваться с учетом размера, типа и видения руководства организации.

Пирамида стратегий состоит из четырех уровней:

1. Корпоративная стратегия – общий план, который направлен на улучшение работы организации в целом и ее диверсификацию.
2. Деловая стратегия – за выполнением плана по реализации стратегии и ее внедрением следят руководители организации.
3. Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатывают и планируют функциональные отделы и службы организации.
4. Операционные стратегии – ответственность менеджеров по производству, территориальных менеджеров и менеджеров низового звена.

Корпоративная стратегия разрабатывается для всей организации или всего холдинга под четким контролем руководителей. При разработке корпоративной стратегии следует учитывать следующие факторы:

- стратегия должна снижать возможные риски и добиваться синергического эффекта всей деятельности организации;
- при внедренной стратегии должна быть улучшена деятельность всей организации;
- за счет улучшения работы организации экономические показатели по всем сферам, в которых работает организация, должны показывать эффективность стратегии, даже с помощью самой прибыльной компании, которая может помочь своим финансированием;
- при работе в схожих сферах бизнеса необходимо обмениваться опытом и снижать общие издержки;
- необходим постоянный анализ и учет всех направлений бизнеса с целью понимания наиболее прибыльных и, наоборот, убыточных сфер.

Деловая стратегия имеет долгосрочный характер и делает акцент на конкурентных преимуществах каждого бизнеса. Хорошо разработанная стратегия является ключом к уникальному конкурентному преимуществу организации.

При разработке деловой стратегии важно учитывать следующие моменты:

- возможность быстро среагировать при появлении непредвиденных обстоятельств;
- возможность использовать свои конкурентные преимущества, а также способность их улучшения;
- возможность применения новых технологий или практик;
- возможность решения стратегических проблем в настоящий момент для того, чтобы в будущем данные проблемы не мешали реализации стратегии.

Функциональных стратегий в организации должно быть столько, сколько существует структурных подразделений. Руководитель каждого отдела отвечает за процесс разработки стратегии, которой будет следовать он и его сотрудники. Стратегии разрабатываются на основе первых двух уровней стратегической пирамиды. Сами стратегии должны быть скоординированы, чтобы процесс их реализации шел без остановки и одна стратегия не противоречила стратегиям других отделов.

Операционные стратегии необходимы для того, чтобы определить затраты, планируемые объемы продаж, и поэтому стоит уделять должное внимание их разработке. При разработке операционных стратегий следует помнить о том, что есть факторы, которые помогут кардинально изменить работу с ресурсами или оборудованием.

На рисунке 1 показана пирамида стратегий с распределением ответственности на каждом уровне.



Рисунок 1. Пирамида стратегий для многопрофильной (диверсифицированной) компании [1]

Если организация дифференцирует свои товары или услуги, то она может иметь несколько стратегий на уровне бизнес-стратегий. При отсутствии дифференциации товаров или услуг данная пирамида видоизменяется и состоит из трех уровней:

- деловая стратегия;
- функциональные стратегии;
- операционные стратегии.

При использовании данного подхода организации разрабатывают несколько стратегий, хотя можно было бы на каждом уровне пирамиды разработать определенные цели и достигать их, при этом разрабатывая одну общую стратегию.

Кроме А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда свою модель видения стратегической пирамиды предложил В. Эванс. При сравнении данных моделей можно увидеть, что они кардинально отличаются.

Воган Эванс при разработке стратегии предлагает использовать иную пирамиду стратегии, которая состоит из девяти строительных блоков. Каждый блок в данной пирамиде зависит от предыдущего, и все блоки учитываются системно.

На рисунке 2 проиллюстрирована пирамида разработки стратегии глазами Эванса. Очень важно учитывать последовательность действий, которые пронумерованы от 1 до 9.

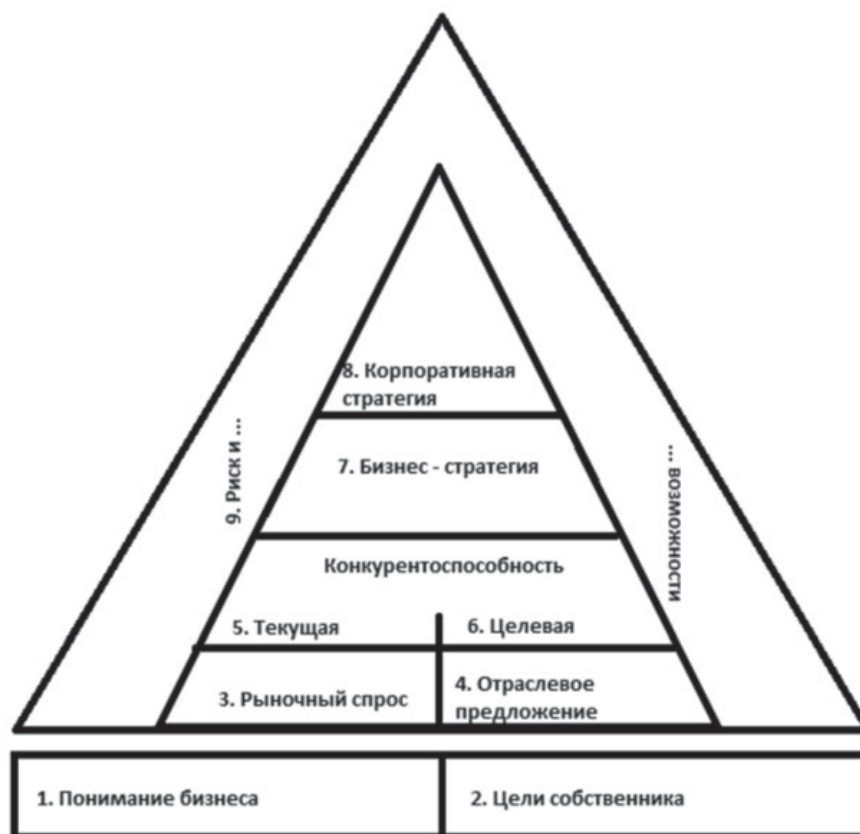


Рисунок 2. Пирамида стратегий по Вогану Эвансу

При разработке стратегии необходимо все знать о своем бизнесе, четко понимать цели, которые преследует собственник, и только разобравшись в этих вопросах, переходить к макроэкономическому анализу. При анализе своего бизнеса важно узнать, какой продукт или услуга приносит фирме наибольшую прибыль, но следует учитывать не только прибыль, а сопутствующие расходы и спрос. Если ориентироваться на продукт или услугу, которые приносят наиболее высокую прибыль, но не имеют высокого спроса, то, скорее всего, в течение пяти лет спрос не увеличится, а следовательно, и операционная прибыль тоже. Данный сегмент может быть необходим для увеличения ассортимента или же является товарами или услугами, которые дополняют друг друга.

Далее важно понять текущее положение организации на рынке, сравнив с конкурентами, и попытаться понять, какое положение будет занимать фирма в будущем. При анализе макросреды необходимо использовать адекватные данные, иначе вероятность следования стратегии сведется к нулю или же она будет достигнута благодаря интуиции руководителя.

Анализ макросреды делится на две составляющие: рыночный спрос и отраслевое предложение. При анализе рыночного спроса руководитель сможет понять, насколько потребитель нуждается в товаре или услуге, а при анализе отраслевого предложения – какой объем товара или услуг предлагается в отрасли.

При анализе конкурентоспособности важно учитывать текущее положение организации и понимать, к чему стремится организация в будущем.

При разработке бизнес-стратегии стоит помнить, что она разрабатывается для конкретного направления бизнеса, а не для всего бизнес-портфеля. Каждый руководитель выбирает свои правила ведения бизнеса и может при желании диверсифицировать свой вклад в различные отрасли рынка. Только разобравшись в бизнес-стратегии, можно переходить к вопросам, касающимся разработки корпоративной стратегии, если она вообще необходима [2].

Для более четкого понимания различий в понятиях «корпоративная стратегия» и «бизнес-стратегия» необходимо ответить на следующие вопросы, в каких отраслях рынка конкурирует организация и какие конкурентные преимущества есть в каждой сфере деятельности. Ответ на первый подразумевает

необходимость разработки корпоративной стратегии, так как при работе в одной отрасли необходимость в корпоративной стратегии отсутствует. При ответе на второй вопрос можно увидеть количество бизнес-стратегий, которые необходимо разработать и внедрить в каждой отрасли.

Когда начинается процесс разработки стратегии, следует особое внимание уделить отраслевой зрелости, так как только проанализировав всю отрасль, можно понять, куда следует инвестировать денежные средства, а с какого рынка лучше выходить.

Люди не вечные, и стратегии тоже. Стратегии умирают мучительно и долго. Руководителю необходимо уметь определить симптомы, а затем искать лекарство и приступать к лечению проблем. Поэтому Эванс при разработке стратегии уделяет особое внимание учету рисков и использованию возможностей организации.

Специалисты, которые разрабатывают стратегию, должны понимать, что сама стратегия должна быть гибкой, и нужно предугадывать возможные изменения. В организации стратегию разрабатывают на несколько лет вперед, но это не означает, что она не может измениться в какой-то период. Стратегия может дорабатываться с учетом неучтенных рисков, изменений на рынке, появления новых конкурентов и т. д.

При разработке и внедрении стратегии важно учитывать эмоциональный интеллект, который есть у каждого человека. Невозможно добиться высоких результатов или эффективной работы команды без работы с эмоциональным интеллектом. При любой работе, в которой люди контактируют между собой, они сталкиваются с различного рода разногласиями [3].

Для наиболее детального анализа стратегических пирамид необходимо выделить их преимущества и недостатки (табл. 1).

Таблица 1. Преимущества и недостатки стратегических пирамид

Название	Преимущества	Недостатки
Стратегическая пирамида по А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду	Разработка стратегий не только на корпоративном и деловом уровне, а также по функциональным и операционным отделам	Сложность в объединении всех стратегий
Стратегическая пирамида по В. Эвансу	Четко прописаны цели. Особое внимание – рискам и возможностям	При разработке стратегии для крупных организаций – сложность стратегической работы со структурными отделами

При сравнении двух пирамид можно заметить, что авторы совершенно по-разному разработали саму модель стратегической пирамиды. При рассмотрении первой пирамиды разработка стратегий начинается сверху вниз, при второй – снизу вверх. В первой модели можно увидеть, что стратегии разрабатываются на каждом уровне, тогда как Эванс предлагает разработать общую стратегию при отсутствии диверсификации или же несколько, но в случае диверсификации бизнес-портфеля.

В таблице 2 представлен анализ особенностей использования стратегической пирамиды по А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду по сравнению со стратегической пирамидой по Эвансу.

Таблица 2. Особенности моделей стратегических пирамид

Название	Особенности			
	понимание	количество стратегий	ответственность	объединение
1	2	3	4	5
Стратегическая пирамида по А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду	Легко интерпретировать	Стратегии на каждом уровне или каждой организации	Четко прописана ответственность для каждого уровня	Сложность в синергии

1	2	3	4	5
Стратегическая пирамида по В. Эвансу	Легко интерпретировать	Для каждого бизнеса своя стратегия, для каждого отдела свои цели	Ответственность руководителя	При наличии одного направления бизнеса синергия стратегий не нужна

Каждый руководитель до начала разработки стратегии должен выбрать собственную модель, с которой ему будет удобнее работать. При разработке стратегий исполнители всегда выбирают за основу какую-то модель, не всегда осознавая это.

После проведенного анализа можно сделать вывод, что руководители крупных или средних организаций для эффективной разработки стратегии могут использовать стратегическую пирамиду А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, но для достижения лучших результатов рекомендуется использовать сразу две модели, которые можно объединить в одну общую пирамиду (рис. 3). Процесс работы с началом разработки стратегии необходимо проводить сверху вниз.



Рисунок 3. Общая стратегическая пирамида для крупных и средних организаций (составлено автором)

Из рисунка 3 видно, что первым делом необходим анализ бизнеса для понимания текущего состояния и положения организации на рынке. Необходима беседа с собственником бизнеса для того, чтобы понять его видение бизнеса и его представление о том, где будет бизнес в будущем, и это относится не только к крупным и средним организациям, а к организациям любого типа. Не стоит забывать о проведении анализа макросреды и выявления конкурентных преимуществ. Далее процесс идет с использованием стратегической пирамиды А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, но с особым вниманием учету рисков и возможностей организации.

После сознательного или бессознательного выбора модели проводят различные исследования и выбирают направления, наиболее рациональные для организации. Далее представлены основные виды стратегий, которым следуют организации.

Стратегия в организации может быть четко сформулирована и прописана, но также стратегия может быть разработана с использованием специфических терминов, которые сотрудники могут не понимать. В первом случае стратегию можно назвать определенной, во втором – неопределенной. При выборе неопределенной стратегии руководители должны понимать риски, которые могут повлечь достижение совершенно других результатов. Персонал, который не понимает, чего от него ждут, будет продолжать работать в прежнем режиме.

Некоторые организации занимают определенную нишу на рынке, которая их устраивает. Они не стремятся к каким-либо глобальным изменениям. В таких организациях обычно есть четкое распределение кадров, ресурсов, они не нуждаются в инновациях. Данные организации следуют стратегии ограниченного роста [4].

При расширении бизнеса, внедрении инноваций, диверсификации портфеля организация следует стратегии роста. Важно помнить, что не все нововведения понравятся сотрудникам и потребителям. Часть сотрудников может уволиться, так как не захотят принять нововведения или их квалификации станет недостаточно. Потребителям может не понравиться новый сервис или продукт, что может повлечь их отток.

Если в организации наблюдается сокращение объемов производства, уменьшение бизнес-портфеля, то такое поведение можно назвать стратегией сокращения. При стратегии сокращения организация может быть ликвидирована, если руководство не предпримет глобальных изменений и не привлечет инвестиции.

В случае, если организация увеличивает объем производства, при этом сокращая затраты, необходимые для производства, она следует стратегии минимизации издержек. При следовании такой стратегии очень важно, чтобы за счет уменьшения издержек не страдало качество, так как потребители быстро найдут замену [5].

При обслуживании узконаправленного сегмента рынка организация следует стратегии фокусирования. При этом руководителям следует помнить, что уникальность легко поддается копированию и высокий уровень издержек может приносить убыток.

Противоположной стратегии фокусирования является стратегия диверсификации. При ней организация стремится к расширению линейки предлагаемых товаров или услуг, при этом сохраняя общую направленность бизнеса. Стратегия дифференциации необходима для того, чтобы наиболее полно удовлетворить потребности клиента или привлечь новых за счет разнообразия товаров или услуг. В свою очередь, данный вид стратегии бывает горизонтальным или вертикальным. При горизонтальной стратегии дифференциации уровень цен на товары или услуги примерно на одном уровне, как и их функциональные характеристики, при вертикальной все абсолютно наоборот.

При стратегии быстрого реагирования организации стремятся быстро подстраиваться под изменяющийся спрос потребителей и предоставлять те услуги или товар, которые необходимы на данный момент.

Когда руководство организации стремится к усовершенствованию оборудования, технологий, происходит автоматизация всех бизнес-процессов, она следует стратегии инноваций. Данная стратегия требует финансирования, и важно проанализировать возможность наступления успеха при нововведениях.

Существует конкурентная стратегия. Она заключается в том, что организация постоянно анализирует своих конкурентов и пытается быстро реагировать на их изменения, создавая уникальное конкурентное преимущество.

При стратегии дифференциации руководство организации старается создать такую ценность для потребителя, которую сложно скопировать, и она необходима потенциальным покупателям. Но, тем не менее, любую ценность можно сделать похожей, все зависит от мощностей конкурентов.

При стабильной работе организации и когда она занимает большую долю рынка и нет смысла в том, чтобы привлекать огромный поток новых клиентов, можно следовать стратегии эффективной работы руководителей. Руководитель каждого отдела должен уметь правильно распределять работу, ставить цели, сокращать издержки.

В таблице 3 можно рассмотреть плюсы и минусы стратегий, которых могут придерживаться организации.

Таблица 3. Плюсы и минусы стратегий организаций

Вид стратегии	Плюсы	Минусы
Определенная стратегия	Все сотрудники четко понимают, в каком направлении движется организация	-
Неопределенная стратегия	Стратегия в организации прописана	Сотрудники не понимают смысла стратегии и дальнейших действий
Стратегия ограниченного роста	Руководство удовлетворено своим положением на рынке. Наименьшие риски	Не используются новые возможности и технологии
Стратегия роста	Демонстрация профессиональных качеств руководителей. Эффективное использование ресурсов за счет снижения издержек. Диверсификация товаров или услуг	Отрицание инноваций сотрудниками. Не все товары или услуги могут пользоваться спросом у потребителей
Стратегия сокращения	Возможность уйти от банкротства или обанкротиться, но с наименьшими издержками	Нет альтернативы
Стратегия минимизации издержек	Низкая цена для покупателей, из чего следует наибольший спрос. Высокая рентабельность	Постоянный мониторинг новых технологий, в случае необходимости модернизация производства. Возможная зависимость от поставщиков. При сильной диверсификации портфеля организации минимизации издержек достичь сложно
Стратегия фокусирования	Универсальное предложение. Профессионализм сотрудников. Высокий уровень сервиса	Возможность входа в сегмент крупных игроков. Высокий уровень издержек. Высокие затраты на маркетинг
Стратегия диверсификации	Конкурентное преимущество в связи с широким ассортиментом товаров или услуг. Возможность предоставления займа своим организациям разных направлений	При неправильном выборе нового направления в бизнесе есть риск снижения общей прибыльности компании. Сложности в планировании и бюджетировании. Проблемы в управлении
Стратегия быстрого реагирования	Сверхприбыль за счет того, что товар дефицитный. Высокий интерес. Малое количество субститутов. Имидж	Высокие издержки
Стратегия инноваций	Сокращение издержек. Инновационный продукт или сервис	Высокий уровень затрат. Сложность в поиске специалистов, которые смогут обслуживать оборудование
Конкурентная стратегия	Улучшенный сервис или продукт	Высокие издержки. Легко скопировать конкурентное преимущество
Стратегия дифференциации	Сложный вход. Неповторимость. Прибыльность. Имидж	Высокие издержки на поддержание имиджа. Аналоги. Снижение потребности

Изучив виды стратегий, учитывая их плюсы и минусы, можно сделать заключение, что в некоторых крупных организациях существуют смешанные виды стратегий на уровне корпоративной стратегии, так как в их портфеле находятся различные компании, которые могут работать в разных сферах бизнеса. Руководитель каждого направления бизнеса ставит свои цели и задачи, которые могут быть абсолютно иными, чем в другой отрасли, поэтому на уровне бизнес-стратегии в любой пирамиде стратегии

могут быть в корне различными. Но при разработке общей стратегии для собственника важно, чтобы все бизнес-направления шли к общей стратегии.

Разработка стратегии – очень трудоемкий процесс, в котором есть место не только для аналитической работы, но и для творчества. Разработав уникальную стратегию, организация сможет добиться увеличения прибыли и привлечения новых клиентов.

Список литературы

1. <https://helpiks.org/7-48885.html>.
2. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. 2-е изд. – 2018. – С. 13–21.
3. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / Дэниел Гоулман / пер. с англ. А. П. Исаевой. – 6-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 544 с.
4. https://studme.org/1580011910030/ekonomika/vidy_strategiy_printsipy_formirovaniya.
5. http://infomanagement.ru/lekcija/Vidi_strategiy.

Стратегия развития образовательных услуг (на примере ТОО «Международный центр образования EDTECH»)

Курмангалиев Санжар

Алматы Менеджмент Университет
sanzharkss@gmail.com

Аннотация. 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.

Abstract. The article describes the role and content of the strategic planning of the company's activities in the sphere of educational services, and presents a classification and key elements of an innovative development strategy in education.

Keywords: development strategy, company strategy, strategic goals, resources, criteria strategy, educational service, human capital, educational sphere.

1 Введение

Образование на сегодняшний день – один 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 – 16 %.

Человек является главным «двигателем» экономики, из чего можно сделать вывод, что человеческий капитал в современной экономике имеет особое значение. Человеческий капитал – это накопленные способности, навыки, знания, которые человек успешно использует для удовлетворения потребностей не только своих, но и в целом всего общества.

Первым словосочетание «человеческий капитал» использовал американец Теодор Шульц в 1961 году, а в последующем 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 современных условиях рыночной экономики раскрывается в двух равнозначных формах: как общественное и как частное благо. 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. Цель видовых образовательных услуг – развитие человека, который может адаптироваться в быстро развивающемся окружающем мире, – 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 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 производится путем приобретения

человеком профессиональной составляющей образования, которая обеспечивает репродукцию уровня существующего развития социума, что и является простым воспроизводством. А 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 направлен 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.

МЦО EDTECH – Клуб ЮНЕСКО осуществляет деятельность уже более 14 лет. Имея представительства в городах Алматы, Нур-Султан 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 компании является всестороннее развитие образования и образовательных наук, направленных на продвижение и развитие казахстанской молодежи на мировой уровень. МЦО EDTECH, имея базу квалифицированных экспертов международного уровня и опыт в работе 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. Высокое качество довузовской подготовки обеспечивается через механизмы внедрения инновационной системы анализа результатов тестирования SAR, которая способствует раннему выявлению недочетов, ошибок и пробелов в знаниях учащихся, а также комплектами 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, что действует на территории 167 стран мира по международному соглашению в области авторского права, принятому 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

Возрастание роли экспериментальной деятельности в сфере образования 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.
- Изучение мирового опыта.

В таких условиях современный рынок образовательных услуг не терпит необдуманных, быстрых и поспешных решений со стороны компании. С другой стороны, медленная и вялая реакция на окружающие факторы тоже нежелательны. Есть необходимость в совмещении этих двух факторов, то есть в мобильности принятия решений и основательно проанализированной информации о внешней и вну-

тренней среде компании. Помощь в данном вопросе оказывает 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 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 набор подходов и 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 средних по отрасли.

Разработку и внедрение стратегии развития компании можно условно разделить на следующие этапы:

- Формирование миссии организации.
- Разработка анализа отрасли в плане инвестиционной привлекательности.
- Прогноз сценарного развития отрасли.
- Разработка прогноза 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 образовательных услуг, поддержания высокого уровня доходности и темпов развития для 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 их внедрения благоприятных условий.

Стратегическое управление инновационным развитием компании приобретает особое значение, так как приоритет производственной деятельности ориентирован на запросы потребителя, тем самым способствует быстрому реагированию и осуществлению 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 подхода к развитию компании, которые связаны с изменением таких элементов, как рынок, отрасль, продукт, положение компании в отрасли и технологии.

Систематизация групп и типов эталонных стратегий приведены в таблице 1.

Таблица 1. 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 интеграции	Стратегия прямой вертикальной интеграции	
Стратегия диверсифицированного роста	Стратегия 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 вообще 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 реализовать 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 осознавать, что данное направление развития – такая же стратегия роста, и при данных обстоятельствах их невозможно избежать. При определенных условиях рынка данная стратегия – единственный выход и возможная стратегия обновления бизнеса, так как 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, так как использование только одной из вышеизложенных стратегий не приведет к высокой эффективности и максимальным результатам. Компания должна дополнять, совмещать, модифицировать эти стратегии в зависимости от действующего положения на рынке или будущей перспективы. На практике очень похожие в развитии компании могут применять совершенно разные

виды стратегий, и при этом получать высокий финансовый результат. Помимо того, что компания может совмещать вышеперечисленные стратегии, она может проводить определенную последовательность во внедрении вышеизложенных стратегий, что называется комбинированной стратегией. Именно 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 при 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.

Внедряя стратегию концентрированного роста (а у МЦО EDTECH есть определенный положительный опыт реализации инновационных проектов, особенно в сфере создания принципиально новых продуктов), как правило, компания должна выбрать стратегию исследовательского лидерства, то есть наступательную стратегию.

Целью наступательной стратегии является занятие лидирующей позиции в отрасли. 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].

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, так как инновационные технологии как что-то 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 устойчивого конкурентного преимущества 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, так как при предоставлении клиентам качественных услуг широкого спектра 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, формирует у молодежи необходимые знания и навыки для обеспечения конкурентоспособности на современном рынке труда и тем самым является одной из ключевых движущих сил экономического роста.

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 (Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся), 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 & Wobmann, 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: Учеб. пособие для высшего профессионального образования / под ред. В. В. Смирнова. – ФГБОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК», 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. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007.

Стратегия развития бизнеса (на примере ТОО «Энергосистемы ЭЛТО»)

Ларионов Александр

Алматы Менеджмент Университет

a.vlarionov@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу стратегии развития бизнеса в условиях изменяющейся среды. Планирование стратегии развития бизнеса предусматривает систему мер по реализации долгосрочных целей и позволяет компании: определить основные направления хозяйствования и установить конкретные меры развития бизнеса; детально рассмотреть возможные изменения результатов различных направлений деятельности и состава потребителей; выявить направления роста конкурентоспособности деятельности, противодействия конкурентам и концентрации средств и ресурсов. Отдельно автор рассмотрел особенности реализации стратегий развития для ТОО «Энергосистемы ЭЛТО».

Ключевые слова: бизнес стратегия, разработка особенностей компании, инновационная деятельность.

Abstract. The article is devoted to the analysis of strategy of business development in the condition of changing environment. Planning a strategy of business development provides a system of measures for the implementation of long-term objectives and allows the company: to determine the main directions of management and set the specific measures for business expansion; to consider in detail possible results changes in the different activities and consumers; to reveal the areas of competitiveness growth in these activities, as well as constraints from its competitors and the concentration of means and resources. The author separately considered the peculiarities of the implementation of development strategies for the "ELTO Energy Systems" LLP.

Keywords: business strategy, development of company features, innovation activity.

Введение

Для любой организации, действующей в условиях рынка, актуальна сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но в основе лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического планирования [1, с. 24].

В современных условиях эффективность деятельности компании все больше зависит от методов управления и форм ведения бизнеса. Руководители компаний приходят к пониманию того, что социально-экономический рост и развитие компаний возможно при внедрении единой системы планирования и реализации стратегии развития бизнеса [2, с. 41].

Разработка стратегии развития – ключевой фактор при выборе вектора развития любого бизнеса. Именно от правильного выбора методов достижения поставленных целей, сделанного в начале пути, будут зависеть их реализация, количество необходимых ресурсов, требуемые временные и финансовые затраты собственника бизнеса, ведь в одну и ту же точку можно прийти разными путями [3, с. 36].

Цель статьи – проанализировать стратегию развития бизнеса на примере ТОО «Энергосистемы ЭЛТО». Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы формирования стратегии развития бизнеса;
- определить факторы, влияющие на формирование стратегии развития бизнеса;
- провести исследование стратегии развития ТОО «Энергосистемы ЭЛТО»;
- проанализировать процессы формирования и реализации стратегии развития бизнеса;
- разработать рекомендации по совершенствованию стратегии развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО».

Объектом исследования является ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» – лидер энергетического рынка Казахстана.

Предметом исследования являются теоретические, методологические и практические проблемы, связанные с формированием стратегии развития бизнеса.

Обзор литературы

Методическими аспектами поиска эффективных инструментария стратегии развития бизнеса определенной отрасли на рынке занималось множество известных экономистов: С. Валдайцев, В. Балуква, В. Архипов, И. Ансофф, С. Масютин, Э. Крылов.

Большой опыт в исследовании проблем стратегии развития бизнеса накоплен в зарубежных странах. Он нашел отражение в научных трудах Т. Коупленда, Г. Мюллер-Штевенс, С. Ашванден. Однако в исследованиях зарубежных ученых не учитываются закономерности и тенденции развития экономики Казахстана и особенности деятельности отечественных предприятий в рыночной среде. Отечественный опыт стратегии развития бизнеса казахстанских компаний рассмотрен на основе трудов Н. Бердимуратовой, А. Бельгибаева, М. Шайкенова, С. Утегеновой, К. Тайгашиновой.

В процессе решения поставленных в статье задач применялись следующие методы: абстрактно-логический (при постановке цели и задач исследования), монографический (для раскрытия сущности и содержания процесса стратегии развития бизнеса), системного, структурного и факторного анализа (для исследования механизма воздействия внешней среды на предприятие).

ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» первым в Казахстане реализовал проект производства многогранных опор освещения. Технология производства заимствована в Европе. С момента образования новой столицы Казахстана – Астана, а ныне Нур-Султан, остро стоял вопрос разработки эстетики новой столицы. Мы приняли решение изучить опыт зарубежных стран, приобрели оборудование, разработали прототипы. В 2004 году первая строящаяся улица в новом городе была освещена нашей продукцией. Нам удалось изменить стереотипы проектировщиков, что надежное может быть эстетичным и безопасным [4, с. 55]. За долгие годы наша продукция зарекомендовала себя на всей территории Казахстана.

Мы постоянно совершенствуем и улучшаем свою продукцию. На предприятие ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» действует система менеджмента качества, что подтверждено сертификатом СТ KZ ISO 90012016 (ISO 9001:2016) и является гарантией стабильности и позволяет быть уверенными в перспективе развития предприятия. Вся продукция выпускается в соответствии с государственными стандартами или техническими условиями, сертификатами таможенного союза и СТ KZ [5, с. 61].

На сегодняшний день компания производит:

1. Граненые: опоры освещения от 1 до 12 метров, светофорные опоры различного назначения, мачты освещения от 12 до 50 метров, молниеотводы, радиорелейные мачты для операторов связи, опоры видеонаблюдения от 12 до 50 метров, высоковольтные опоры, опоры контактной сети (ж/д, трамваи, троллейбусы). Вся продукция производится в горяче-оцинкованном и полимерном покрытии, что способствует более долгому сроку эксплуатации (более 20 лет).
2. Дорожные, мостовые криволинейные ограждения.
3. Электромонтажные системы (лотки, полки, стойки, перфорированные, лестничные) для прокладки различных кабелей.
4. Светодиодные светильники уличного и офисного исполнения.
5. Колесоотбойники для стоянок, паркингов.

Вся продукция предприятия имеет сертификаты соответствия и происхождения. Предприятие сертифицировано по системе ISO-9001-2009.

Миссия ТОО «Энергосистемы ЭЛТО». «Мы создаем безопасность и комфорт даже ночью». Мы способны своевременно, качественно и на высоком технологическом уровне изготовить электротехническую продукцию, пользующуюся спросом на энергетическом рынке Казахстана [6, с. 21].

Ценности ТОО «Энергосистемы ЭЛТО». Ответственность, высокий профессионализм, доверие, постоянное совершенствование.

Наши технические решения прошли проверку на эффективность и уже установлены на ряде объектов государственного значения. Это международная специализированная выставка «Астана ЭКСПО-2017», Международный аэропорт Нурсултан Назарбаев, месторождения Тенгиз, Карачаганак, Каламкас, Кашаган, автобан Астана – Боровое, трасса Алматы – Екатеринбург и др. Приоритетом для нашего коллектива является установление таких отношений с нашими партнерами, которые будут максимально соответствовать ожиданиям обеих сторон [7, с. 24].

Область применения металлических опор наружного освещения очень разнообразна. В первую очередь они предназначены для установки различных видов осветительного оборудования, подвеса кабелей СИП, дополнительного оборудования: камер видеонаблюдения, пассивных и активных молниеотводов, солнечных батарей, ветрогенераторов, внешних электрошкафов, дорожных указателей и др.

Осветительное оборудование чаще всего устанавливается на опоры при помощи различных типов кронштейнов и переходников (насадок). Для определения типа и назначения опоры, подходящих для установки того или иного вида дополнительного оборудования, необходимо проводить прочностной расчет с учетом всех составляющих факторов воздействия [8, с. 41].

Сотрудники компании – главная составляющая устойчивого роста, и компания уделяет особое внимание созданию благоприятных и безопасных условий труда. Формирование стратегии развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» предполагает выбор одного из нескольких заранее разработанных

вариантов в той или иной сфере в зависимости от внешних стратегических факторов и сделанного ранее выбора. Цель анализа основных показателей деятельности – обнаружение, исследование и мобилизация резервов прироста доходов, прибыли, увеличения рентабельности при повышении качества обслуживания клиентов [9, с. 31].

От того, как эффективно функционируют организации, каково их финансовое положение, зависит здоровье всей экономики и индустриальная мощь государства. При анализе изучают меру осуществления планов по товарообороту, доходам, расходам, прибыли, рентабельности, исследуют их динамику, устанавливают и измеряют воздействие факторов на итоги экономической деятельности организаций, ищут и мобилизуют резервы их прироста, особенно прогнозные [10, с. 22]. Экономические показатели деятельности организации содержат достаточно много элементов. Состав и структура, на которые подразделяют экономические показатели, считаются одним из главных объектов исследования, а также являются ее содержательным компонентом. Эта система содержит в себе комплекс систематизированных характеристик, которые взаимодействуют между собой и устанавливают состояние экономики в общем [11, с. 16].

Основные цели проектирования стратегии развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» представлены на рисунке 1.

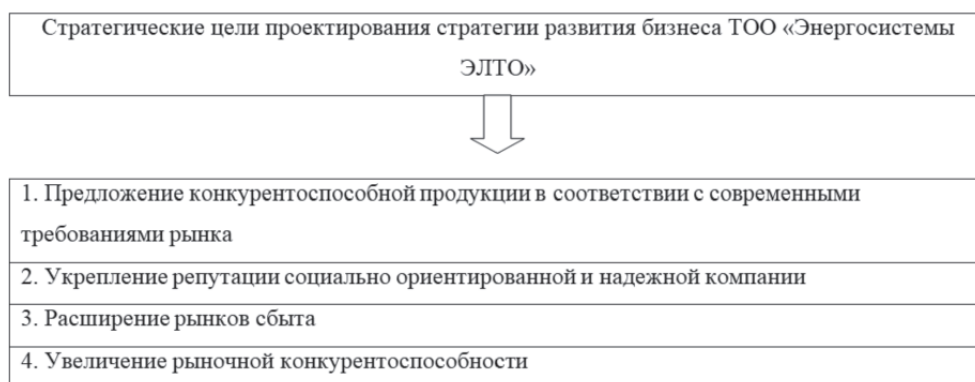


Рисунок 1. Стратегические цели проектирования стратегии развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» [12, с. 36]

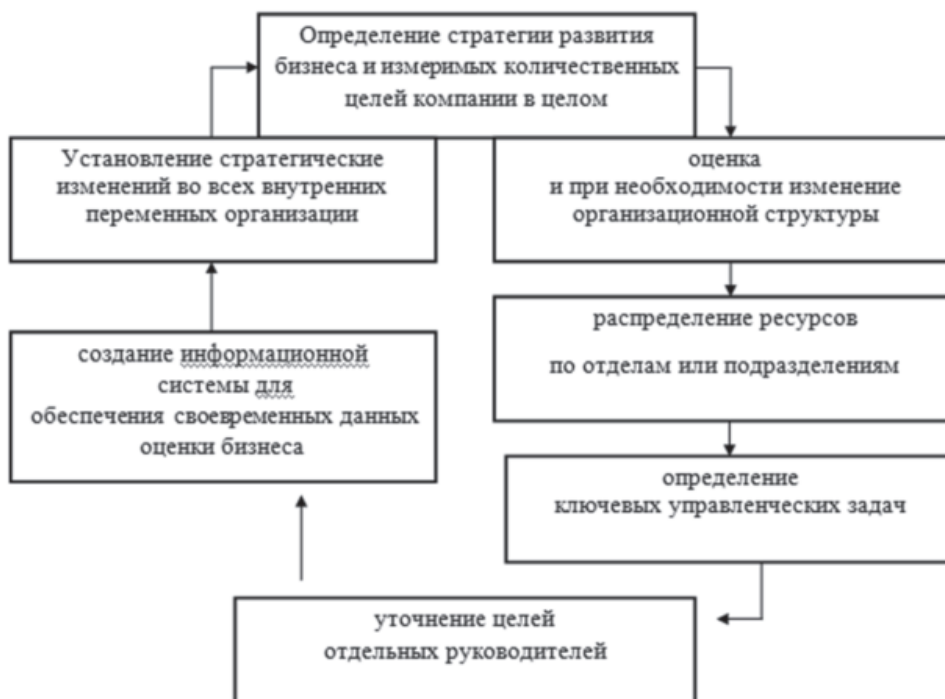


Рисунок 2. Процесс реализации стратегии развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» [15, с. 62]

Основными показателями, которые характеризуют итоги хозяйственной деятельности, являются товарооборот, валовой доход, иная прибыль, расходы обращения, прибыль и рентабельность [13, с. 25]. Основные требования рынка к продукции ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» подразделены на три группы:

- гибкость, дающая возможность иметь соответствия модификациям рынка;
- постоянный рост производительности труда в результате совершенствования процессов, которые связываются с работой оборудования, кадров;
- рост конкурентоспособности применяемых технологий, нововведений [14, с. 15].

Процесс реализации стратегии развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» представлен на рисунке 2.

В ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» разработаны документы, регулирующие действия компании в области устойчивого развития, включая кодекс корпоративного управления, кадровую политику, политику в области охраны труда, охраны окружающей среды, а также политику корпоративной социальной ответственности, определяющую принципы социальной ответственности компании.

Внедрение энергоэффективных и экологически чистых технологий – обязательная составляющая кратко- и долгосрочных планов ТОО «Энергосистемы ЭЛТО».

Факторы, определяющие стратегию развития бизнеса предприятия, могут быть ранжированы на две группы (см. табл. 1).

Таблица 1. Факторы, формирующие стратегию развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» [18, с. 27]

Внешние факторы	Внутренние факторы
Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Организация как субъект экономической деятельности имеет иерархическое строение, содержащее в себе большое количество звеньев одной производственной цепи	Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности. Анализ финансово-экономических показателей дает возможность более рационально отражать деятельность предприятия, динамику развития
Специфические рыночные возможности и угрозы. Анализ хозяйственной деятельности организации по содержанию является исследованием отдельных экономических показателей, которые характеризуют разные аспекты данной деятельности. Экономические показатели могут группироваться в отдельную систему согласно установленным критериям	Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров. Система показателей, отображающая работу предприятия, – это комплекс взаимодействующих величин, которые будут разносторонне характеризовать имущественно-финансовое положение предприятия, его работу и итоги данной деятельности
Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы. Перед компанией формируются задачи системного исследования всех параметров систематики корпоративного управления, в том числе контрольных, их «наладки» на обеспечение конкурентоспособности, динамичного функционирования предприятия в постоянно изменяющихся условиях	Ценности и культура компании. Основная целевая установка компании – экономическая деятельность, представляет собой процесс, который выстраивается три этапа: - определение параметров деятельности предприятия; - измерение и сопоставление достигнутых итогов деятельности предприятия с плановыми и исследование отклонений; - принятие необходимых корректировок

Организация как субъект экономической деятельности может обладать сложнейшей и многоуровневой архитектурой, содержащей большое количество подразделений и отделов. Основной составляющей экономики является производство, формирование экономического продукта. Без производства не будет потребления. Основная цель компании – экономическая деятельность, которая направлена на достижение дохода для того, чтобы удовлетворить социальные и экономические интересы участников трудового коллектива и интересы компании [19, с. 40].

Объем реализации продукции ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» ежегодно растет на 20–30 %, в среднем доля внутреннего рынка поставок нашей продукции составляет до 70 %. Доля внешнего рынка остается неизменной, до 5 % от производимой продукции.

Основной поставщик – АО «Арселор Миттал Темиртау», а также ряд местных компаний. Формируемая стратегия развития бизнеса должна направляться на максимальное применение существующих возможностей и выраженную необходимую защиту от угроз. На сегодняшний момент в ТОО «Энерго-

системы ЭЛТО» утверждена политика в области бережливого производства. На предприятии внедрены и действуют национальные стандарты республики серии ГОСТ Р «Бережливое производство».

ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» развивает кайдзен [20, с. 36]. Основной механизм реализации кайдзен – рабочая группа, которая создается для достижения конкретных целей по совершенствованию либо для постоянного (непрерывного) поиска путей совершенствования определенного процесса на предприятии. Благодаря внедрению системы менеджмента бережливого производства и постоянному улучшению процессов производственной системы компания успешно ведет свою деятельность [21, с. 18].

Кроме того, благодаря работе сотрудников ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» по развитию системы кайдзен ежегодно проводится обучение сотрудников по методологии и инструментам бережливого производства, подается не менее 50 рационализаторских предложений, достигается 100%-ное выполнение плана по снижению трудоемкости, функционируют технологии бережливого производства в подразделениях, на рабочих местах и на всей цепочке создания ценности компании, обеспечивается идентификация и прослеживаемость производств за счет внедренной системы штрих-кодирования, реализуется планирование развития системы менеджмента бережливого производства и проводится аудит функционирования бережливого производства [22, с. 43].

Стратегия развития ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» напрямую зависит от выработанных мер, обеспечивающих достижение и поддержание конкурентных преимуществ на рынке. Рекомендуется смесь стратегии фокусирования и дифференциации. Всего вышеперечисленного можно достичь за счет выполнения следующих пунктов:

1. Нужно продолжить формировать и поддерживать на высоком уровне имидж компании.
2. Постоянно улучшать качество обслуживания клиентов [23, с. 51].
3. Улучшать и модернизировать производственный процесс.

На рисунке 3 представлена стратегическая карта развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО».

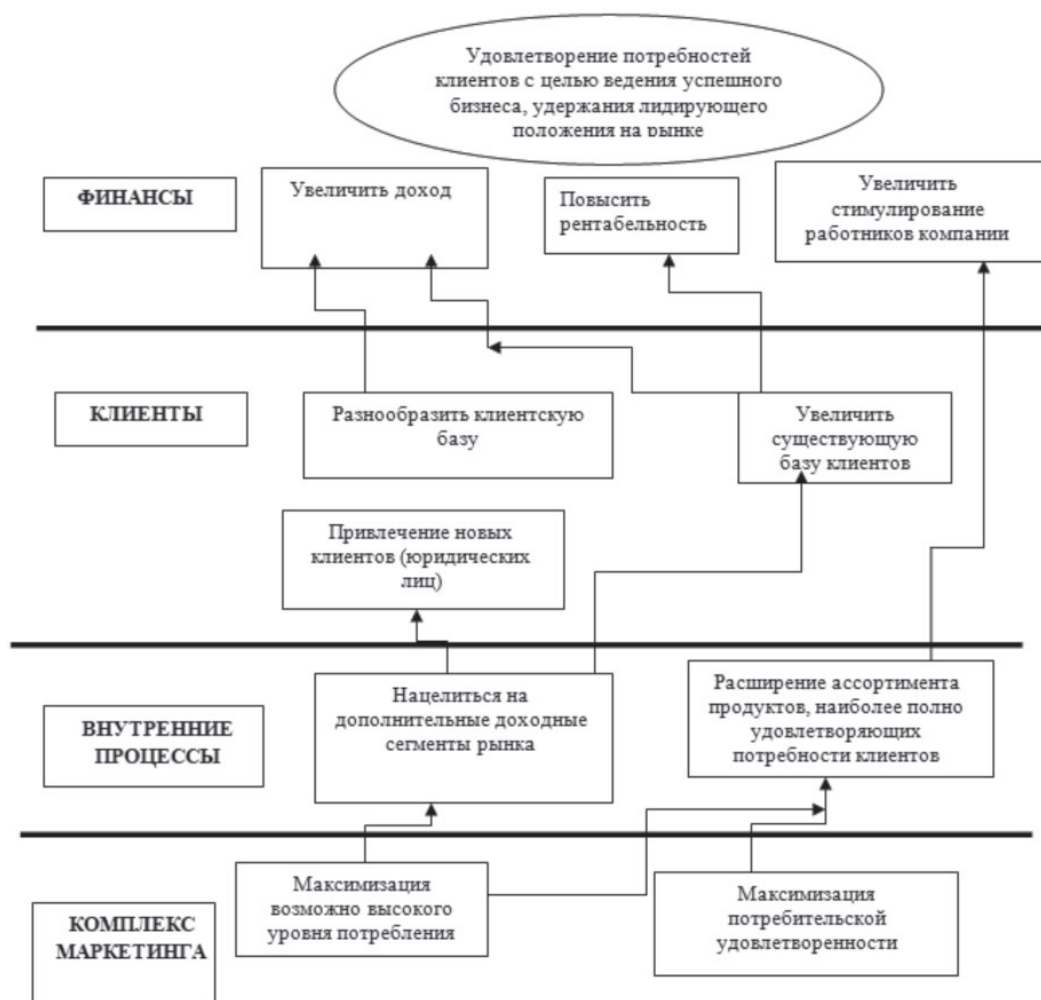


Рисунок 3. Стратегическая карта развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» [24, с. 75].

На основании рисунка 3 можно сказать, что стратегические цели определяют действия, которые компании необходимо осуществить для достижения миссии компании, на что направляется стратегия развития бизнеса. При формировании стратегии развития бизнеса основным фактором должна быть ее результативность [25, с. 17]. В качестве результативных показателей от реализации стратегии развития бизнеса могут стать показатели:

- экономического эффекта (повышение объема дохода, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем реализации);
- социальная эффективность (совершенствование условий труда, развитие культуры и образования);
- техническая эффективность (рост качества и конкурентоспособности продукции компании).

Позитивные факторы:

- динамично развивающийся рынок;
- увеличение торговых площадей;
- увеличивающийся спрос на продукцию;
- доступные цены;
- реализация новой маркетинговой программы, ребрендинг.

Негативные факторы [26, с. 17]:

- наличие конкурентов с аналогичной продукцией, возможность демпинга цен конкурентами;
- потенциальное снижение динамики роста рынка в прогнозируемом будущем.

Работа с поставщиками является неотъемлемой частью устойчивого развития компании как в Казахстане, так и в мире [27, с. 24]. Для производства продукции компания не только обеспечивает эффективность систем безопасности и контроля качества, но и участвует в разработке этих систем на основе собственной научной базы, а также сотрудничает с поставщиками, которые разделяют стремления компании и ее задачи [28, с. 49].

Таким образом, сделаем вывод: высочайшее качество обслуживания и эффективная система продвижения услуг дают возможность компании продвигаться на рынке и завоевывать его новые сегменты.

Сильные стороны: компания ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» – один из лидеров по производству и реализации в категориях «металлические опоры» и «прожекторные мачты освещения с мобильной коврой». Продукция предприятия имеет большую популярность и превосходное качество.

Возможности: на сегодня у компании хороший потенциал, который определяет продукт наиболее доступным для покупателей, а расширение ассортиментной линейки продукции и завоевание других сегментов рынка помогут ей в перспективе.

Руководство ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» несет ответственность за следующие направления стратегии развития бизнеса в компании: планирование и прогнозирование политики компании; установление приоритетов в деятельности предприятия; исследование конкурентов; совершенствование сбытовой политики.

ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» должно все время развиваться, выбирать неординарные направления в бизнесе и сопровождающие рекламные, презентационные и иные художественно-эстетические параметры.

Технология разработки мер по совершенствованию конкурентных преимуществ ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» содержит в первую очередь разработку и совершенствование стратегии компании на энергетическом рынке.

Основные факторы, которые будут способствовать удержанию позиций ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» на рынке:

- целостность, своевременность и полнота информации: обеспечение последовательности между отчетностью по соблюдению нормативных требований и показателями производительности, чтобы достичь уровня точности, сопоставимости и прослеживаемости, подобного стандартам финансовой отчетности;
- интеграция систем управления путем выравнивания и упрощения рабочих процессов поверх функциональных или организационных барьеров с целью способствования постоянному улучшению;
- объединение информации: надежное, быстрое, снизу вверх агрегирование сложных данных больших объемов, включающих обработку данных из любого числа дискретных источников уровня актива по всей организации и содержимого нормативных требований разных юрисдикций;
- анализ и применение на практике предоставления руководителям компании сравнения ключевых индикаторов производительности для обеспечения определения ими стратегических целей и прямых операций с возможностью отслеживания проблем до их источников для принятия корректирующих действий.

Для эффективного функционирования ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» и его устойчивого развития необходимо определять методы непрерывного контроля над мероприятиями, то есть мониторинг стратегии развития бизнеса. Этот процесс включает в себя сбор данных, отслеживающих динамику изменения состояния предприятия, и выявление тенденций его развития. Для эффективности осуществления контроля за стратегией развития бизнеса должно обеспечиваться соблюдение хотя бы одного из следующих условий:

- достаточность финансового обеспечения, обработка и анализ маркетинговой информации;
- использование мощной технической базы;
- спланированная организация всех звеньев сбора сведений о состоянии деятельности компании;
- привлечение высококвалифицированных кадров;
- проведение компетентного методического контроля над процессом мониторинга.

Заключение

В завершение рассмотренной темы нужно определить следующие моменты, которые показывают высокую степень важности данной проблемы.

Формирование стратегии развития бизнеса является сложным процессом, который содержит в себе помимо обязательной разработки и практического осуществления также утверждение регламента стратегического планирования предприятия.

Стратегия развития бизнеса в своей основе опирается на оценку текущего состояния процессов и систем. В ходе разработки или изыскания новых путей развития руководитель любую целую задачу разделяет на составные элементы. Выбор и реализация стратегии – сложный и трудоемкий процесс, требующий всесторонней подготовки и творческого подхода. Успешность стратегии зависит также от того, имеет ли организация стратегические возможности, необходимые для выживания и успеха на рынке.

В настоящее время управление предприятием сводится лишь к решению краткосрочных задач. Возрастание динамизма внешней и внутренней среды бизнеса, ее высокая неопределенность и необходимость адекватного и своевременного реагирования на данные факторы диктуют необходимость изменения сложившихся стереотипов управления компанией. Используемая в ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» в процессе разработки стратегия развития бизнеса отвечает определенным требованиям, к важнейшим из которых относят:

1. Единство и обязательность показателей для данного уровня планирования.
Данная задача решается путем разработки перечня как утверждаемых, так и используемых для расчетов показателей.
2. В целом система показателей должна обеспечивать комплексную характеристику всех аспектов функционирования планируемых объектов.
3. Система показателей должна быть гибкой, адаптивной, способной отражать все изменения в состоянии объекта планирования.

Стратегия развития бизнеса должна заставлять организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей и угроз в окружающей среде.

Основные принципы разработки стратегий развития бизнеса:

- принцип разумной целесообразности предполагает, что стратегическое развитие компании имеет смысл только при постановке реально достижимой социально и экономически целесообразной цели;
- принцип обратной связи предполагает зависимость стратегического развития компании от возможных изменений внешней среды и предшествующего состояния объекта управления;
- принцип вариантности стратегических решений предполагает необходимость разработки нескольких вариантов (направлений) достижения цели; в зависимости от объективно складывающейся внешней ситуации возможен переход от одного варианта к другому;
- принцип вероятности результатов предполагает необходимость определения интервалов прогнозных параметров – область допустимых значений целевых результатов.

Стратегия развития бизнеса ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» может рассматриваться двояко: либо разработка новой перспективной стратегии, либо логическое обобщение ранее предпринимавшихся действий. Для ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» на данном этапе второй подход предпочтительнее.

ТОО «Энергосистемы ЭЛТО» имеет ряд преимуществ перед конкурентами на рынке, но и отмеченные негативные стороны дают менеджменту предприятия пищу для размышления и показывают направления для дальнейшего развития стратегии бизнеса.

Список литературы

1. Кондратьев, В., Куренков, Ю. Стратегическое управление // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 2.
2. Комарницкий, Ю. А. Понятие и сущность стратегии развития бизнеса / Ю. А. Комарницкий. – М.: Высшая школа, 2017. – 375 с.
3. Кожевников, Ю. В. Теория вероятностей в стратегии развития бизнеса/ Ю. В. Кожевников. – М.: Машиностроение, 2015. – 416 с.
4. Доспалинова, Ш. Стратегии развития бизнеса. – Алматы: Гылым, 2016. – 250 с.
5. Добренкова, Е. В., Долгоруков, А. М. Стратегическое управление бизнесом / Е. В. Добренкова, А. М. Долгоруков. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2017. – 403 с.
6. Валдайцев, С. В. Стратегия инвесторов предприятия и агентская проблема / С. В. Валдайцев. – СПб., 2017. – 136 с.
7. Бердимуратова, Н. Б. Методы, инструменты и технология формирования и обоснования стратегии развития бизнеса. – Алматы: Гылым, 2014. – 183 с.
8. Бельгибаев, А. К. Стратегический менеджмент. – Алматы: Гылым, 2014. – 200 с.
9. Бекболсынова, А. Ж. Стратегический менеджмент: Учебник. – Алматы: LEM, 2014. – 400 с.
10. Балуква, В. А. Стратегический анализ технической реструктуризации предприятия / В. А. Балуква. – СПб.: СПбГИЭУ, 2017. – 175 с.
11. Архипов, В. М. Стратегическое управление / В. М. Архипов. – СПб.: СПбГУЭФ, 2017. – 245 с.
12. Аралбаева, А. А. Стратегии развития бизнеса. – Алматы: LEM, 2015. – 200 с.
13. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2017. – 519 с.
14. Абитова, А. К. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Алматы: Гылым, 2015. – 181 с.
15. Конюховский, П. В. Методы, инструменты и технология формирования и обоснования стратегии развития бизнеса / П. В. Конюховский. – СПб.: Питер, 2017. – 555 с.
16. Коупленд, Т. Стратегия компаний: оценка и управление / Т. Коупленд. – М.: Олимп-бизнес, 2017. – 576 с.
17. Шайкенов, М. З. Стратегическое управление предприятия. – Алматы: LEM, 2015. – 512 с.
18. Утегенова, С. Л. Показатели стратегии развития предприятия – Алматы: Издательство LEM, 2014. – 215 с.
19. Тайгашинова, К. Т. Основы стратегического управления. – Алматы: Фолиант, 2014. – 277 с.
20. Рахимбаев, А. Б. Сущность стратегии развития бизнеса. – Алматы: Мектеп, 2017. – 425 с.
21. Оразалинов, Е. Основы стратегического управления. Принципы, возможности: Учебник. – Алматы: Фолиант, 2015. – 350 с.
22. Ныйканбаева, А. Т. Показатели стратегии развития предприятия. – Алматы: Санат, 2016. – 345 с.
23. Нурғалиева, Т. Методы, инструменты и технология формирования и обоснования стратегии развития бизнеса. – Алматы: Каржы-Каражат, 2014. – 273 с.
24. Мюллер-Штевенс, Г., Ашванден, С. Стратегия управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 1.
25. Мырзалиев, Б. С. Сущность стратегии развития бизнеса. – Алматы: LEM, 2016. – 300 с.
26. Молдашева, М. Стратегическое управление предприятия. – Алматы: Мектеп, 2017. – 212 с.
27. Масютин, С. А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии // ЭКО. – 2016. – № 10.
28. Крылов, Э. И. Анализ эффективности стратегии предприятия / Э. И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 608 с.

Основные этапы формирования и внедрения логистической стратегии на предприятии

Леонтьев Алексей, Фараджов Теймур

Алматы Менеджмент Университет
aleksey2809@gmail.com, timyr1995@bk.ru

Аннотация. При формировании общей стратегии компании необходимо не забывать о важности стратегического планирования всех элементов деятельности компании, в том числе маркетинговой и логистической. В рамках статьи разработаны и предложены методы построения логистической стратегии транспортно-экспедиционной компании. Поэтапное внедрение логистического плана должно происходить в соответствии с нюансами деятельности компании, непрерывное совершенствование логистики в компании обуславливает необходимость ее исследования.

Ключевые слова: логистическая стратегия, логистическое планирование, этапы внедрения стратегии.

Abstract. It is important to take into account importance of strategic planning of all elements of Company activities in development of the overall strategy of Company, including marketing and logistics aspects. The author has elaborated and offered methods for developing logistics strategy of the transport-expeditor company within the framework of the article. Gradual introduction of the logistic target should be implemented taking into consideration specifics of Company activities, constant improvement of logistics is requiring its research.

Keywords: logistic strategy, logistic planning, stages of strategy implementation.

1 Краткое содержание

В статье рассмотрена специфика построения логистической стратегии транспортно-экспедиционного предприятия, описан алгоритм формирования и внедрения логистической стратегии. Определено, что немаловажную роль при построении логистической стратегии играет генеральная (общая) стратегия предприятия в целом, это связано с тем, что логистическая стратегия должна быть единой с общим планированием предприятия.

2 Введение

Процесс составления логистического стратегического плана включает в себя пять основных этапов: определение миссии, постановка целей и задач, SWOT – общий анализ предприятия и логистической деятельности, оценка конкурентоспособности, разработка альтернативных стратегических планов и решений в связи с постоянно изменяющейся рыночной средой. С каждым днем клиенты становятся более требовательными к предлагаемым услугам, их уже не удовлетворяет простая перевозка. Все чаще люди обращают внимание на то, что компания может предложить дополнительно к основным услугам. Потребители хотят поучить свой товар в максимально короткое время, при этом в должном виде и по доступной цене. Многие организации уже могут предложить данный вариант. Таким образом, услуга, которую предлагает предприятие, становится ценной не просто как услуга, а клиент интересуется больше тем, что предприятие вложит в добавленную стоимость услуги. Возможно, это будет онлайн-отслеживание товара, возможность идентификации груза, оказание консультации по оптимизации логистики и снижению издержек и т. д. Именно за надбавленные услуги и готовы платить современные клиенты. В связи с этим наряду с маркетинговыми планами формирование и внедрение логистической стратегии является приоритетным направлением стратегического планирования логистического или производственного предприятия.

3 Методы исследования

Наблюдение за организацией деятельности логистических компаний, мысленное моделирование стратегических планов предприятия, анализ и синтез деятельности предприятия.

4 Полученные данные

Благодаря исследованию авторов любая логистическая компания, используя данную статью, может сформировать собственный логистический стратегический план. Данные рекомендации носят общий характер и могут быть использованы повсеместно в любых компаниях, где есть логистические отделы. Разработанные поэтапные действия по формированию и внедрению логистической стратегии имеют не только теоретический, но и прикладной характер.

5 Обсуждение

5.1 Этапы формирования логистической стратегии предприятия

Первый этап – определение миссии предприятия. Предполагает постановку первоначальных целей и задач. На данном этапе необходимо определить, в каком направлении компания будет двигаться, какое положение на рынке будет занимать, какие рыночные потребности существуют и как можно их удовлетворить, выявить сильные стороны и основные отличия своей продукции от альтернативных товаров и услуг. На данном этапе очень важно определиться с миссией и общим видением организации. Руководитель должен точно понимать, куда компания должна прийти. При постановке четких целей и задач их достижение будет гораздо легче координировать.

Вторым этапом после определения направления для компании, в котором она будет двигаться, является определение показателей эффективности – KPI, или индекс показателя эффективности. На сегодняшний день его используют около 80 % топ-менеджеров крупных компаний, среди них такие, как JTI, P&G, DHL. С помощью KPI предприятие сможет достигнуть двух наиболее важных элементов успешно функционирующей компании: эффективности и результативности.

Показатель эффективности поможет увидеть соотношение между полученными результатами и ожидаемыми. Так, особенно в логистическом предприятии, выявление KPI для каждого сотрудника поможет руководителю провести анализ их работы и всего предприятия в целом. Например, логист транспортно-экспедиторской компании благодаря легкоизмеримым и четко поставленным целям сможет увидеть, что именно ему как члену компании необходимо сделать, чтобы была достигнута общая миссия организации. В связи с тем, что большинство логистических предприятий в Казахстане являются операторами 3 PL и занимаются перепродажей транспортных услуг, то KPI становится неотъемлемой частью контроля работы персонала.

На данном этапе составления стратегического плана стоит отметить, что показатели эффективности не только помогают оценить результаты работы, но и видеть возможности компании благодаря оценке финансовых показателей.

При расчете KPI следует руководствоваться двумя основными принципами:

1. Принцип «10/80/10». Как показывает мировая практика, на предприятии должно существовать 10 показателей результативности, 10 показателей эффективности и 80 производственных показателей, иначе топ-менеджеры будут большое количество времени тратить на анализ полученных результатов, и на планирование и изменение совсем не останется времени. Тогда KPI как основной инструмент достижения целей перестанет существовать.
2. Принцип управляемости и контролируемости – отдел должен располагать всеми необходимыми ресурсами, иметь четкие временные рамки и контролироваться верхним звеном менеджмента организации.

Третий этап заключается в оценке и анализе внешней среды логистического предприятия. Анализ внешней среды – основной этап, который помогает собрать базу для начала разработки стратегии компании. Данный анализ состоит из двух основных этапов:

- исследование макросреды;
- исследование окружения, оказывающего влияние на деятельность предприятия.

Исследование макросреды очень важно для логистики. На функционирование логистического предприятия оказывают влияние многие внешние факторы:

- состояние экономики государства;
- возможность экспорта и импорта;
- правовое регулирование;
- возможность ввоза и вывоза продукции, таможенная очистка, стоимость брокерских услуг, таможенные пошлины;

- политические процессы; можно привести пример запрета ввоза ряда товаров европейского производства на территорию России: в тот же момент встал вопрос, как быть со странами – участниками Таможенного союза, ведь, с одной стороны, это конфликт только между Россией и Европой, с другой стороны – как контролировать перемещение импортных европейских продуктов по территории Таможенного союза;
- природная среда и ресурсы, определяющие спрос на логистические услуги и ориентацию логистического предприятия;
- социальная и культурная составляющая общества очень важна для Казахстана на данный момент, ведь он является транзитной страной, но в то же время молодым государством, и сейчас как никогда остро стоит вопрос о развитии логистики как одной из альтернативных возможностей пополнения государственного бюджета, для чего, несомненно, нужны высокие технологии, которых пока нет, и квалифицированные специалисты, заинтересованные в развитии логистики именно на национальном и международном уровне, а не в возможности только увеличения прибыли при помощи перепродажи логистических услуг.

Анализ непосредственного окружения необходим для оценки тех составляющих, с которыми организация находится в постоянном взаимодействии. Для выбора стратегии и дальнейшего планирования необходимо проанализировать следующие аудитории близкого с организацией контакта.

Потребитель. Анализ потребителей услуг поможет выявить предпочтения клиентов, степень удовлетворенности оказанными ранее услугами. Как результат можно провести работу над ошибками и скорректировать уже имеющую маркетинговую кампанию предприятия либо же внести улучшение работы с клиентами как цель в стратегический план.

Анализ потребителя должен включать в себя несколько направлений:

- Выявление потребностей клиента. Необходимо выяснить, в каких услугах нуждается потребитель, за что он готов платить и какую сумму, какие услуги уже оказываются на рынке, а каких на рынке Казахстана пока нет. Также по результатам анализа выявления потребностей клиента транспортно-логистическая компания может разработать пакеты услуг для клиентов разного уровня.
- Анализ ожиданий потребителя. Необходимо узнать соотношение цены и ожидания качества услуги. На данном этапе можно провести исследование международных стандартов оказания логистических услуг в таких странах, как Германия, и посмотреть на качество услуг, предлагаемых нашим предприятием. Как известно, в Казахстане не существует стандартов оценки логистических услуг, что, несомненно, является большим минусом. Таким образом, возникает острая потребность в заимствовании стандартов развитых стран, которые занимают лидирующие позиции в таблице LPI.
- Исследование восприятия клиента.
- Контроль обслуживания.
- Изучение ключевых клиентов и способы работы с ними.

На данном этапе целесообразно применить ABC-анализ клиентов. В основе ABC-анализа лежит принцип Парето, согласно которому 20 % усилий должны приносить 80 % результата. Путем данного анализа все клиенты компании делятся на три условных группы.

Категория А – клиенты, с которыми мы очень давно работаем, имели несколько сложных ситуаций и выходили из них. Нам необходимо всего несколько фраз, чтобы организовать процесс перевозки. Нет необходимости тратить время на полноценные объяснения всего спектра предоставляемых нами услуг, рассказывать о наших преимуществах. Мы затрачиваем всего 20 % времени и ресурсов и получаем 80 % прибыли компании. Категория А несет для нас наибольшую важность.

Категория В, или промежуточные клиенты. Клиенты, которые осуществили через нас одну-две полноценные перевозки, но еще не перешли на полноценное сотрудничество с нами. Для данных клиентов характерно 30 % временных затрат для доказательства наших преимуществ перед другими компаниями, и они составляют 15 % прибыли логистической компании. Основные усилия прилагаются для того, чтобы клиентов данной группы перевести в категорию А.

Клиенты группы С. Это еще не наши клиенты, а только потенциальные потребители. На них затрачивается 50 % времени и ресурсов, чтобы рассказать о предприятии, сделать конкурентоспособное предложение, но прибыль от них будет всего 5 %, потому что они не знают нас, так же как и мы их. Данную категорию можно назвать «наименее ценные».

Поставщик. Для того чтобы провести анализ поставщиков, в случае транспортно-экспедиторской компании – подрядчиков, необходимо сделать анализ продукции (услуг), используя также ABC-анализ либо разделив предоставляемые услуги на четыре условные категории:

- не критические для продаж услуги, процент которых настолько маленький, что при отказе от предоставления данных услуг транспортно-экспедиторская организация не понесет видимой потери в прибыли;
- основные услуги – те, на которых предприятие зарабатывает 60–80 % общей прибыли; чаще всего для казахстанских логистических предприятий это непосредственно транспортировка;
- стратегические услуги – услуги, которые сейчас не приносят большой прибыли и не являются основными, но, согласно установленным логистическим трендам, будут пользоваться спросом в скором времени; к ним могут относиться: доставка груза экологическими видами транспорта (часть recycling management, green economic), автоматизация складов с помощью RFID-системы и др.

В зависимости от важности подрядчиков, оказывающих услуги, можно провести их оценку.

На обычного поставщика приходится около 10–15 % предоставляемых компанией услуг. Основные требования к данным поставщикам:

- удобство работы с ними;
- предоставление полного комплекса услуг;
- составление разового договора на оказание услуги;
- оформление единым счетом и пакетом документов.

На квалифицированного подрядчика приходится основная часть выполнения услуг. Для транспортно-экспедиторской компании в данном случае важно максимальное возможное сокращение посредников в цепочке и предоставление низкой цены на услугу, как показано на рисунке. То есть требуется ликвидация максимально возможного количества смежных агентов между транспортно-экспедиторской компанией и заказчиком. В большинстве случаев за счет этого снижается себестоимость продукта.



Рисунок 1. Ликвидация посредников в цепи поставки (источник: составлено авторами)

С квалифицированным подрядчиком есть несколько критериев для удобства работы:

- возможность отсрочки платежа – чаще всего клиент, доверивший груз, хочет иметь возможность постоплаты, для удобства нам необходимо договориться на тех же условиях и с 1PL-оператором;
- стабильное качество предоставляемых услуг;
- надежность – строгое соблюдение временных рамок, возможность быть гибким и подстраиваться под ситуацию, быстрое принятие решений.

Стратегические услуги имеют высокий уровень издержек и высокий уровень рентабельности, составляют они всего 12 % от общего объема предлагаемых услуг. С учетом того, что данные услуги чаще всего инновационные, то к таким поставщикам необходимо предъявлять следующие требования:

- наличие достаточных средств для проведения исследовательских работ;
- готовность принять на себя рыночные риски;
- налаженное взаимодействие между всеми субподрядчиками;
- возможность внедрения с учетом уже имеющихся и действующих рыночных предпочтений.

Анализ конкурентов поможет понять, что продавать, по какой цене и где.

Первым шагом будет оценка общего уровня внутриотраслевой конкуренции. С учетом того, что только в Алматы действует около 4 369 логистических предприятий, данный анализ очень важен. Стоит сделать выводы относительно интенсивности конкуренции, перспектив развития рынка, монополистических организаций на ближайшие 3–5 лет. Для этого можно произвести 7P-анализ конкурентов.

Следующим этапом будет оценка занимаемой конкурентом доли рынка и темпа его роста. При выявлении лидеров будет видно, кто влияет на развитие логистической отрасли в Казахстане, а также крупные компании могут стать примером решения некоторых проблем и определения дальнейшей стратегии малого и среднего транспортно-экспедиторского предприятия.

В таблице 1 приведен пример анализа цен конкурентов, который поможет определить, в какой ценовой категории находится компания: низкоценовой, среднеценовой, высокоценовой и премиум. Здесь и будет определен потенциальный рынок сбыта услуг. Так как многие транспортно-экспедиторские ком-

пании участвуют в тендерах, это поможет устранить слабые стороны, провести анализ себестоимости и создать конкурентоспособную цену на услуги.

Таблица 1. Анализ ценовой политики конкурентов

Конкуренты	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
Конкурент А	50 тг за 1 кг	150 тг за 1 кг	100 тг за 1 кг
Конкурент Б	200 тг за 1 кг	250 тг за 1 кг	225 тг за 1 кг
Конкурент С	80 тг за 1 кг	120 тг за 1 кг	100 тг за 1 кг

Источник: составлено автором на основе исследования предприятия «Х».

Следующим этапом будет создание SWOT-анализа, на котором наглядно показаны сильные и слабые стороны и пути их устранения, как показано в таблице 2.

Таблица 2. SWOT-анализ предприятия

SWOT	Компания «Х»
Сильные стороны	Основной вид деятельности – курьерская доставка, консолидированные перевозки
Слабые стороны	Не развиты отправки целых фур по Казахстану, отсутствуют ключевые контрагенты (партнеры)
Возможности	Получение новых контрагентов, клиентов и направлений
Угрозы	Риск потери доли на рынке курьерских доставок из-за вопросов ценообразования

Источник: составлено авторами на основе исследования предприятия «Х».

Четвертым этапом стратегического планирования будут анализ и оценка внутренней среды предприятия. К внутренней среде относятся: сотрудники, организационная структура, финансы, предоставляемые услуги, маркетинг. После проведения данного анализа будет четко видно как потенциал компании и недостатки, которые могут усугубить, так и неустойчивое положение на рынке. В ходе анализа должны быть выявлены критические точки организационной среды.

Маркетинг – это номенклатура услуг, качество услуг, размеры и доля рынка, качество маркетинговых исследований, эффективность применения рекламы, организация продаж и сервиса.

Финансы – это активы, валовые накопления, доходность, источники денежных поступлений, показатели баланса.

Управление персоналом – это программы обучения, процедуры привлечения и отбора кадров, анализ трудовых операций, содержательность работы, система вознаграждений.

Организационная структура – это характер делегирования полномочий, тип организационной структуры, отношения между менеджерами и рабочими, характер власти, эффективность менеджмента.

Заключительными этапами логистического стратегического плана являются его реализация и контроль. На данном этапе происходит внедрение плана на все уровни организационной структуры, его адаптация как на внешнем, так и на внутреннем уровне предприятия. Контроль выполнения – неотъемлемая часть внедрения стратегии. На данном этапе будет происходить обратная связь и вносятся корректировки. Будет видно, на каком этапе происходит достижение целей и миссии, а какие этапы стратегического плана были определены неверно.

Заключение

Проведя исследование ряда логистических компаний, авторы предложили рекомендации и мероприятия по созданию логистической стратегии предприятия. Для того, чтобы совершить внедрение разработанной логистической стратегии предприятия, необходимо сделать следующие управленческие шаги:

- сформировать рабочую группу, которая будет отвечать за внедрение логистической стратегии, определить лидеров внедрения в каждом департаменте предприятия;
- разработать план внедрения логистической стратегии;
- составить регламентирующие документы внедрения логистической стратегии предприятия, в том числе приказы, рабочие планы, измененные должностные инструкции;
- организовать непрерывное обучение по внедрению и реализации логистического стратегического плана;
- разбить логистическую стратегию предприятия на сроки выполнения (тактические, операционные и стратегические планы);
- определить формы отчетности по реализации внедрения рабочих планов и стратегии;
- разработать и внедрить системы мотивации сотрудников за выполнение рабочих планов по реализации логистической стратегии.

Список литературы

1. Институт маркетинговых и социологических исследований Elim //Анализ логистической деятельности Республики Казахстан. – 2017.
2. Токарев В. Стратегическая экспресс-диагностика. – М.: Ridero, 2016. – С.34–57.
3. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – № 1 (21).
4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. – М.: Инфра-М, 2013. – С. 245–255.
5. Джоан Магретта. Ключевые идеи. Майкл Портер — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – С. 272.

Внедрение инструментов лин-технологии и «пятиминутки»

Маметов Азиз, Газиз Жандос

Алматы Менеджмент Университет
a.mametov@kkmz.kz, z.gaziz@kkmz.kz

Аннотация. В реальных условиях конкуренции на рынке стоит необходимость постоянного совершенствования и улучшения системы управления, в том числе общей производственной системы. Во всех организациях и ее бизнес-процессах имеются ненужные потери (так называемые муда). Для того, чтобы не допускать эти потери и устранять их, многие компании и организации придерживаются концепции инструментов lean-технологии. Наряду с этим нужно внедрять общий подход к мотивации и вовлеченности персонала инструментами «пятиминутки».

Ключевые слова: лин-технологии, пятиминутки, система управления качеством, мотивация, инструменты.

Abstract. In real conditions of competition in the market, there is a need for continuous improvement and improvement of the management system, including the overall production system. In all organizations and its business processes there are unnecessary losses (muda). To prevent and eliminate these losses, nowadays many companies and organizations adhere to the concept of tools “lean” technology. Along with this, it is necessary to introduce a general approach to the motivation and involvement of staff, with tools – “5 minutes”.

Keywords: lin-technology, five minute meetings, quality management systems, motivation, tools

Производство является главным элементом в деятельности машиностроительного завода. На примере АО «Каскор-машзавод» можно сказать, что система, построенная на основе философии кайдзен, способствует эффективному управлению производством. Также производственная система, построенная на основе данной философии и инструментов лин-технологии, позволила наглядно сократить потери при производстве, наладить систему контроля качества, повысить конкурентоспособность фирмы. На основе вышеизложенного многим производственным компаниям нужно внедрять данные инструменты.

В общей производственной системе (операции, процессы) межоперационная деятельность рассматривается как комплексный подход. Сбыт, снабжение, технический отдел, логистика, финансовый блок и все остальные составляющие организации участвуют при создании ценности в выпуске продукции. Если операция не приносит пользы при выпуске конкретного заказа, это считается потерей. Задача менеджеров – не допускать потерь в организации работ. Ценность – это те свойства продукции, за которые заказчик готов заплатить. При создании потока ценности важным моментом является то, какие из действий добавляют ценность, а какие нет. Самое главное отличие от стандартного подхода при преобразовании организации – процессный подход. В процессном подходе весь персонал работает вокруг потока – создания ценности. В процессном подходе нужно обращать внимание на потери непосредственно на участках производства. Все операции, не добавляющие конечному продукту ценности, называются мудой.

Основные виды потерь, на которые обязательно нужно обращать внимание на всех этапах производства:

- потери из-за перепроизводства;
- потери времени из-за ожидания;
- потери при ненужной транспортировке;
- потери из-за лишних этапов обработки;
- потери из-за лишних запасов;
- потери из-за ненужных перемещений;
- потери из-за выпуска дефектной продукции;
- нереализованный творческий потенциал сотрудников.

В данной системе ключевым аспектом считается человек. Философия кайдзен – это больше, чем выпуск продукции и зарабатывание денег. Это стиль жизни, духовное развитие, мышление работников как единой команды, идущей к достижению общей цели.

Пример АО «Каскор-машзавод»: *люди – это самое ценное, что у нас есть; мы заботимся о том, чтобы каждый сотрудник вернулся домой здоровым.*

Основная ценность отражена в вышеуказанном выражении. При принятии решений о покупке того или иного оборудования, средств индивидуальной защиты (СИЗ) руководство рассматривает варианты с качественными материалами (ранее решалось в пользу самой низкой цены), качественные СИЗ: перчатки, краги, спецодежда, информационные знаки и т. д. При обучении ставится цель получения качественного материала, полезного компании и развитию сотрудников (нежели просто сертификатов). Сотрудники обеспечиваются лучшими условиями труда (ремонт помещений, замена мебели, освещения, отопления, техники, оборудования). При принятии решений руководство отталкивается от основной ценности организации, в случае вопросов, затрагивающих множество отделов или производство, проводится совещание топ-менеджмента для обсуждения.

Конечно же, нужно учитывать тот факт, что при внедрении философии кайдзен и лин-технологий на всех этапах будут сложности с обучением персонала. Но прежде всего требуется, чтобы ярко выражалась вовлеченность высшего руководства. Во-первых, с первого дня внедрения проекта первый руководитель и его заместители должны активно участвовать в процессе, показывать максимальную заинтересованность и тем самым стимулировать работников на эффективное внедрение данной системы. Если же руководство не проявит активности, то не будет той самой сплоченности, которая является основой данной философии.

Во-вторых, должно быть ответственное лицо, которое будет задавать темп процессу внедрения. Это может быть представитель руководства по качеству или вовлеченный сотрудник, который имеет полномочия на всех уровнях в организационной структуре.

В-третьих, все должно работать по принципу PDCA (Plan – Do – Check – Act, то есть планируй – делай – изучай – действуй). На все поставленные задачи и работы нужно определить ответственных лиц и переходить к корректирующим действиям – делать сразу то, что запланировали, а не откладывать в долгий ящик. Необходимо, чтобы был этап контроля за всем процессом, в итоге перейти к этапу улучшения и совершенствования всей системы. После каждого совершенствования определенных работ нужно все стандартизировать, указать в процедурах организации и утвердить, как внутренний нормативный документ. Для визуализации можно оформить все СОП (стандартные операционные процедуры) на листе с картинками – это поможет лучше освоить определенную работу и не допустить в будущем ошибок. Данный инструмент называется «пока-ёкэ», метод предотвращения ошибок. Такими шагами, в комплексе, можно организовать определенную систему управления процессом производства. Для каждой организации она будет уникальная и своеобразная.

Внедрение инструментов лин-технологии очень актуально в наши дни, так как данные инструменты будут положительно влиять на налаживание технологических процессов, снижение себестоимости продукции, повышение ее качества, быстрые переналадки (SMED), особенно старого оборудования, выполнение поставок в срок. Также совокупность подходов и методов данных технологий нацелена на повышение производительности работников. Для того, чтобы увеличить производительность и повысить вовлеченность сотрудников, нужно внедрить инструмент «пятиминутки» – легкую и достаточно простую методику, которая дает много полезных результатов.

«Пятиминутки» проводятся каждое утро всем коллективом в положении стоя. Для того, чтобы раскрепостить и взбодрить работников, делается утренняя физическая зарядка. Далее для эффективного проведения «пятиминутки» можно всем разделиться на команды и по очереди проводить данное мероприятие. Это не совещание, и длится всего 15 минут, не больше. Проходит в виде «мозгового штурма» для решения актуальных проблем. Все проблемы оцениваются и решаются в группе. Решения, принятые во время «пятиминутки», вводятся незамедлительно, из-за чего считается, что это эффективнее обычных приказов. Необходима доска проблем-решений, куда прописываются разные проблемы, задачи (ежедневные, актуальные, срочные, локальные, межбригадные и т. д.). Необходимо, чтобы все сотрудники были вовлечены в проблемы и задачи организации, которые своевременно нужно решить. Исполнителям нужно дать достаточно полномочий при решении задач.

Обязательно выслушиваются все участники «пятиминутки». Если переходит в дискуссию, можно использовать мячик: у кого мячик, тот и говорит. Если тема стала глобальной или требует большего времени на обсуждение, то она переносится на следующую «пятиминутку», то есть на следующий день.

Еще раз хотелось бы отметить, что это не совещание, а больше неформальное утреннее общение с персоналом. Здесь каждый может предлагать свои идеи по улучшению жизнедеятельности компании, то есть происходит генерация идей. Так как руководители видят проблемы со своей точки зрения, выслушивается мнение всех специалистов. Есть возможность на одну задачу взглянуть с разных точек зрения. Во время «пятиминуток» можно организовать разного вида обучение (презентации на 15 минут). Это очень эффективно, в конце можно оформить протоколом результативности обучения.

В АО «ККМЗ» сотрудники были обучены таким методам, как правила Парето, диаграмма Ишикавы, выяснение первопричины «5 почему» и многим другим, а это, в свою очередь, дает всей команде возможность мыслить одинаково (по крайней мере очень схоже). Можно договориться, чтобы всем коллективом читать одну книгу в месяц. Благодаря бизнес-литературе развивается не только сотрудник – вместе с ним развивается и компания. С группой единомышленников достигать результатов гораздо легче. В АО «ККМЗ» также внедрено электронное обучение (e-learning) по системе менеджмента качества и техники безопасности. Новый сотрудник заходит на главную страницу сайта компании (Ethernet), проходит онлайн вводный инструктаж и сдает тест. Результаты попадают в HR. В дальнейшем отдел по обеспечению качества совместно с HR контролирует и улучшает процесс обучения, добавляя новые вопросы для тестов от разных улучшенных процедур.

Внутри каждой компании есть основные проблемы, которые требуют особого внимания. Рассмотрим по отдельности:

- Например, у первого руководителя и/или заместителей очень много стратегических и операционных задач, которые нужно делегировать. С помощью вышеуказанных инструментов это можно организовать. Линейные руководители будут знать свои задачи и сроки. Но при этом важно не забывать о системе мотивации.
- Неправильно, что главные задачи «висят» на одном ключевом персонале. Должна быть так называемая взаимозаменяемость. То есть необходимо правильно и понятно прописать процедуры работы того или иного отдела на бумажном или электронном носителе, которые любой сотрудник отдела или департамента сможет изучить и приступить к работе. Нужно стандартизировать процессы работы для всех сотрудников, что приведет к отсутствию рисков перед ответственными.
- Ориентация на потребителя. Сконцентрироваться только на самом важном требовании заказчика, так как основным требованием всех мировых стандартов по системе управления качеством является удовлетворение ожиданий клиента.
- Процесс развития организации начинается изнутри, то есть весь персонал мотивирован в систему развития и решения проблем.
- Нужна визуализация проблем. В цеху можно поставить доску с анализом переналадки оборудования. Рабочие будут писать на ней время переналадки или остановки станка. Так можно визуализировать проблему производства и поставить на месяц или год цель для того, чтобы работники пытались ее достигать. Например: годовая остановка станка не должна превышать 48 часов, или 2,5 % от общей работы станка.
- Система канбан – система «вытягивания», основанная на принципе «использовать/производить столько, сколько нужно заказчику, не больше и не меньше». Принцип «точно в срок» (Just-in-Time) дает возможность наладить производство с минимальными потерями – при производственном цикле определенный остаток на отмеченных местах нужно пополнять по мере опустошения, тогда производство будет настроено по системе вытягивания и не будет зависеть от других процессов. Например, на складе есть материалы, которые входят в состав выпускаемой продукции. Можно поставить контейнер или ячейку с отметкой пополнения разными цветами. Допустим, зеленая шкала позволяет брать из контейнера материалы беспрепятственно, оранжевая дает сигнал, что запасы скоро закончатся и нужно дать информацию снабженцам, а красная шкала требует срочно пополнить остаток.
- Система 5S (пять шагов):
 - Шаг 1: сортировка. Все материалы определить как нужные и ненужные. Нужные инструменты, детали могут использоваться каждый день или по мере надобности. Надо их отсортировать. Можно использовать красные ярлычки для определения важности материалов. Ежедневно на все неиспользуемые материалы вешается красный ярлык/флажок, и после смены они собираются на отдаленном участке. Если понадобятся, то они возвращаются, если нет, то таким образом сортируются самые нужные материалы/инструменты. Интервалом ревизии можно определить раз в неделю.
 - Шаг 2: соблюдение порядка. Нужно наглядно указать правильное и удобное расположение инструментов/материалов. В офисах можно наклеить разные обозначения для документов и оргтехники, тогда, сотрудники не будут тратить время на поиски ручек и т. д. Все должно лежать на своих местах.
 - Шаг 3: содержание в чистоте. Уборка и поддержание чистоты – обязательный пункт данного стандарта. В цеху можно выделить определенное время для уборки рабочего места.
 - Шаг 4: стандартизация. Когда система заработает, можно стандартизировать месторасположение вещей.

Шаг 5: совершенствование. Все, что делается, может совершенствоваться. Для каждой методики можно найти улучшение. Система 5S пускает на круговорот улучшение стандарта.

Внедрение и поддержание данной системы даст порядок и дисциплину на рабочих местах. На наших предприятиях работники тратят много времени на поиск нужного материала или инструмента. Если менеджмент организует японский опыт на участках, это даст свои плоды.

На сегодняшний день отношение к сотруднику представлено различными методами управления в зависимости от уровня сотрудников. Например, в обществе работают сотрудники от разнорабочего, озеленителя, слесарей по сборке, сварщиков, специалистов до топ-менеджеров. Для каждого из уровней работы и вовлеченности в процессы и результаты компании применяется соответствующий метод управления. Управление через интеллектуальное принуждение представлено системой менеджмента качества (ИСО 9001, API Q1), картами процессов и различными инструкциями по производству работ, стандартными операционными процедурами для повышения эффективности и качества работ. Для операторов ЧПУ-станков линии насосно-компрессорных труб и мастеров цеха определены цели по объемам производства за смену, сутки и в месяц, исполнение заданного плана лежит на их плечах, и они ищут лучшие решения для этого. На уровне руководства и управляющего персонала отношение к сотрудникам проявляется в отношении как к личности, так как в век информационных технологий, большого объема информации (BIG DATA), автоматизации процессов за счет робототехники, компьютерных технологий основное орудие труда – мозг, знания и умения, опыт. Меняется отношение к сотруднику как ресурсу, орудю управления на как к личности на основании практического опыта в нашей компании, но при этом остаются методы управления, которые описаны выше. Через ежедневные пятиминутки, проекты по инновациям и развитие мы обучаем сотрудников, при этом получаем более высокие результаты работы, качество, вовлеченность персонала, стремление к самореализации в организации.

Роль корпоративной культуры в организациях повышается, так как на данном этапе развития общества люди большей частью образованные, обученные на различных семинарах, тренингах, книгами, программами и т. д. Организации тратят существенную часть бюджета на развитие персонала, ведь именно личность становится ключом к успеху организации в конкурентной борьбе, будь то производство, маркетинг или продажи. Хорошо обученный сотрудник может уйти из организации, развить свое дело, уйти к конкурентам или развивать отдел не в направлении топ-менеджмента, поэтому идеологическое развитие/обучение, укрепление корпоративной культуры через разного рода символы (гимн, цель, миссия, стратегия, политика, корпоративный дресс-код и т. д.) являются основой актуального метода управления в конкурентной среде. Например, руководством определены цель, миссия, ценности компании, которые распространяются, и им обучаются вновь принятые сотрудники. Также разработаны презентации для новеньких и вводные инструктажи со сводом правил компании. Золотые правила поведения организации распечатаны и размещены в каждом кабинете на видном месте. Топ-менеджмент вовлечен во внедрение новшеств 5S, интеллект-карт, мозговых штурмов и т. д., показывая пример всем сотрудникам. Существенное влияние культуры заметно на вновь принятых сотрудниках: для всех в новинку ежедневные пятиминутки, инновации, обязательное чтение книг. Человек находится в легком шоке от происходящего, но со временем привыкает и осваивается в организации.

Отношение к сотрудникам, корпоративная культура организации отражены в миссии компании АО «Каскор-машзавод»: *«Мы не боимся перемен. Предвосхищая потребности завтрашнего дня, мы стараемся быть проще, действовать оперативно».*

В быстроизменяющемся мире наша компания не боится глобальных изменений, основной стабильный рост компании приходится на время кризиса. В период, когда многие предприятия сокращали штат, закрывались, мы набирали сотрудников для выполнения заказов в срок. Мы ищем решения, о которых заказчики не задумывались, предполагая их потребности и необходимости, развиваемся, догоняя западные и японские компании. При этом развитии мы сокращаем потери (муда), не приносящие ценности, оптимизируем процессы внутри компании, делаем их проще и понятнее для исполнителей, что в итоге помогает действовать оперативно в принятии решений.

Цель АО «Каскор-машзавод»: *стать в умах наших заказчиков поставщиком № 1, чтобы наши партнеры не испытывали недостатка в оборудовании для добычи нефти.*

Для руководителя цели должны быть недостижимы на какой-то период времени без четкого понимания, как нужно поступить и что конкретно сделать для их достижения. Например, цель руководства – обеспечить компанию стабильными заказами на два года и полностью загрузить линии производства. В результате благодаря проведенным переговорам и анализу совместно с заказчиком определено проведение тендеров на долгосрочное предоставление объемов. Наша компания выиграла долгосрочные договоры с основными заказчиками региона на пятилетний срок (была цель выиграть данные объ-

емы). Объем производства определен на весь период контрактов, следующие годы запланированы с увеличением объемов, что, в свою очередь, определяет новые цели для руководства – модернизация и расширение текущих линий для увеличения производительности до 18 000 тонн в 2019 году, 20 000 тонн в 2020 году.

Цели руководителя сформированы от мечты (статья номер 1 в умах наших заказчиков), и непонятно, можно ли достичь этого или нет. Мы брали эталон (номер 1), чтобы заказчик, задумываясь о нефтяном оборудовании, в первую очередь вспоминал нашу компанию и обращался именно к нам, не проводя анализа рынка и поиск конкурентов.

Для подчиненных цели выстраиваются в другом ключе, они реалистичны, чтоб подчиненный мог их достичь (принимается во внимание компетенции, ресурсы и возможности). Например, «повысить производительность линии НКТ до 6 пачек в смену», что реально (сейчас 5), на основе опыта других компаний на аналогичном оборудовании. Цели, поставленные подчиненным, начинаются с глаголов действия, чтоб сотрудник представлял это действие, движение к цели.

Цели и задачи компании размещены в специально отведенной комнате, где ежедневно проводятся пятиминутки в 8:15 каждое утро. Данный факт помогает коллективу концентрироваться на вопросах и ответах, которые ведут к достижению целей. Дерево целей для компании создается руководством ежегодно и объясняется коллективу. После этого в ходе пятиминуток каждый отдел, основываясь на основном дереве целей, создает и презентует свое дерево целей. Обсуждение в ходе пятиминуток помогает отшлифовать поставленные цели, сделать их SMART для каждого отдела, и сотрудников в частности. Также благодаря общему обсуждению отделы начинают понимать цели, позиции, задачи других отделов, что, в свою очередь, улучшает взаимодействие отделов и системы в целом.

Наличие целей повлияло на бизнес, так как коллектив знал, какой результат мы хотим получить в конце. Дерево целей на год проходит защиту в акционера компании при защите бюджета. Благодаря конкретным целям компания достигает результатов, на которые ориентируется, что явно видно из роста компании в кризисное время, увеличения доли рынка, повышения заработной платы работникам, повышения прибыли, модернизации производства, повышения производственной мощности предприятия.

Список литературы

1. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. – 2015.
2. Лайкер, Джеффри. Дао Toyota. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – 2019.
3. Репин, В. В., Елиферов, В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 2008.
4. Андерсон, Д. Канбан. Альтернативный путь в Agile. – 2017.
5. Хироюки, Х. 5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место. – 2006.
6. Официальный сайт АО «Каскор-машзавод» <http://kkmz.kz/index.php/en/aboutus/missiya-i-tsennosti>.

Внедрение системы управления проектами на предприятии (на примере ТОО «КОМПАНИЯ «СТАЛЬ ТРЕЙД»)). Особенности управления проектами строительства и запуска производственных объектов

Маусымбаева Назыгуль

Алматы Менеджмент Университет,
st-maussybayeva.n@mail.ru

Аннотация. Цель исследования состоит в анализе корпоративной системы управления проектами в группе компаний «Сталь Трейд» и подготовке рекомендаций по ее совершенствованию. Объектом исследования является управление проектами в группе компаний «Сталь Трейд», предметом исследования – группа компаний «Сталь Трейд». Новизна исследования состоит в построении системы управления для производственной компании сектора МСБ, что является показателем инновации. Результаты могут быть применены для других производственных предприятий Казахстана.

Ключевые слова: управление, планирование, контроль, внедрение изменений.

Abstract. The purpose of the research is to analyze the corporate project management system in the “Stal Trade” group of companies and preparation of recommendations for improvement. The object of the research is project management in the “Stal Trade” group of companies. The subject of the research is the “Stal Trade” group of companies. Herewith, the novelty of the research is meant in building a management system for an industrial company in the sector of small and medium business, which is an indicator of innovations, the results of the thesis might be implemented for other industrial enterprises in the Republic of Kazakhstan.

Keywords: management, planning, control, changes introduction.

Введение

Автор поставил задачу рассмотреть основные подходы к формированию корпоративной системы управления проектами в производственной компании и рассмотреть результаты исследования указанной тематики в рамках подготовки магистерской диссертации на тему «Внедрение системы управления проектами в группе компаний «СТАЛЬ ТРЕЙД»».

Ввиду широкого распространения проектных технологий в современном обществе залогом успешности и конкурентоспособности компании является ее постоянное развитие, а значит, применение передовых технологий управления.

В ближайшие годы Казахстану предстоит активно развивать производства, ориентированные на экспорт конечных продуктов, создавать совместные предприятия в области машиностроения, металлургии, нефтехимии, агропромышленной сферы. Решение этих стратегически важных для страны задач без применения проектного менеджмента невозможно. В связи с этим в работе рассматриваются вопросы создания корпоративной системы управления проектами, которые представляются актуальными как с точки зрения изучения применения современных технологий и методов управления, так и для рассматриваемой группы компаний «СТАЛЬ ТРЕЙД». Группа компаний ставит своей задачей обеспечение и поддержание импортозамещения труб продукцией отечественных производителей и, таким образом, обеспечение прокладки трубопроводов страны, что требует проектного подхода к организации операционной деятельности.

1 Управление проектами как важная функция менеджмента

1.1 Существующие подходы к управлению проектами

Тематика управления проектами, с одной стороны, исследуется на протяжении более 30 лет, с другой стороны, каждое предприятие и каждый проект уникальны и требуют новых подходов и механизмов работы. Управление проектами представляет собой широкий спектр управленческих навыков и приемов, актуальных для различных сфер деятельности и бизнеса [1].

Отраслевая специализация актуальна и для управления проектами. Существуют отличительные особенности проектного менеджмента, обусловленные технологическими, организационными параметрами, масштабом проекта и количеством вовлеченных заинтересованных сторон [2]. При этом в части проектного управления в настоящее время находит широкое применение процессная модель, на основе которой построены свод знаний – Project Management Body of Knowledge (PMBOK) – Американского института управления проектами (PMI). Модель применяется в стандарте ISO 10006:1997, придавшем ряду наиболее важных положений PMBOK статус стандарта де-юре [3].

Анализ опыта внедрения проектного менеджмента, накопленного в США, Западной Европе и Японии, показывает, что этот процесс происходил на основе развитых информационно-коммуникационных технологий и широкого применения интернет-ресурсов. Это дает основание утверждать, что одной из предпосылок для успешного продвижения в Казахстане проектного менеджмента является наличие развитых информационно-коммуникационных систем и технологий. С другой стороны, управление проектами рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности в части организации управления. Различные компании применяют разные методики управления внедрением либо вообще действуют без методик.

В рамках модели современного проектного менеджмента достаточно точно можно определить области применимости разного вида стандартов. В частности, для различных компонентов содержания современного управления проектами можно использовать стандарты, приведенные в таблице 1 [4, 5].

Таблица 1. Области применения стандартов управления проектами

Компоненты содержания проектного менеджмента	Стандарты, их определяющие
Стратегический проектный менеджмент	Основные: ISO 10006, ICB IPMA, PMBOK UK Ed.6 Дополнительный: ISO 10007
Инструментальный проектный менеджмент	Основные: ISO 10006, ICB IPMA, PMBOK UK Ed.6 Дополнительные: BS xxx, DIN xxx
Операционный проектный менеджмент	Основные: ISO 10006, ICB IPMA, PMBOK PMI, PMBOK UK Ed.4, НТК СОВНЕТ, BS xxx, DIN xxx Дополнительные: ISO 9004:2000, ISO 15288:2000, ISO/IEC TR 15504 SPICE, ISO 12207
Технический проектный менеджмент	ISO 15188:2001, ISO 15288:2000, ISO/AWI 22799, ISO/IEC TR 16326:1999, ISO/IEC TR 15504 SPICE, ISO 12207 и др.

Степень и граница применимости тех или иных стандартов достаточно условны и зависят от конкретных проектов и их команд. Слепое следование стандартам может негативно отразиться на исполнении проектов ввиду специфических аспектов законодательства, внутренних нормативов компании и т. д.

1.2 Особенности управления объемными технологическими проектами

В представленной работе введен термин «объемный технологический проект», под которым понимается проект, включающий в себя строительные работы, подготовку технических и технологических решений, создание автоматизированных систем управления и широкий спектр интеграций.

В данной работе хотелось бы рассмотреть факторы успеха и ключевые особенности, существующие при реализации проектов объемных технологических проектов. Предпосылкой для разработки настоящей статьи стала работа по организации проекта строительства завода по производству труб, который реализуется силами нашей компании – ТОО «СТАЛЬ ТРЕЙД» – с привлечением широкого круга подрядчиков.

Строительная отрасль в достаточной степени зарегламентирована, при этом стандарты относятся к отдельным объектам – строительным, СМР, оборудованию и т. д.

На первом этапе реализации проекта компания отнеслась к указанному проекту как к типовому строительному проекту, опытом реализации которых обладает наш главный инженер. Однако подготовка первой фазы запуска выявила ряд недочетов стандартного подхода в связи с высокой технологической оснащенностью нового завода. Так стало понятно, что требуется проделать большую работу по интеграции строительных, технических, технологических решений, при этом обеспечив необходимый состав и качество первичных данных для работы приобретаемого для завода автоматизированного комплекса управления.

Ключевые сложности, выявленные на первом этапе работ:

- работа с каждым подрядчиком отдельного куратора, потеря «точек соприкосновения» различных функциональных структур организации;
- отсутствие единой координационной группы проекта, отвечающей за общую архитектуру проекта;
- сложности коммуникаций с подрядчиками, обусловленные формальной независимостью подрядчиков от генерального подрядчика в рамках своих компетенций;
- необходимость согласования действий различных проектных групп, не связанных между собой какими бы то ни было формальными договоренностями;
- реализация проекта с разбиением на отдельные подпроекты, что привело к сложностям разделения зон ответственности внутри компании.

Мы проанализировали факторы успеха объемных проектов и дали практические рекомендации относительно методов повышения качества проектов. В разделе 2.1 настоящего документа даны ключевые аспекты, способствующие, в частности, улучшению качественных показателей объемных проектов.

2 Результаты исследования

2.1 Методы исследования

В целях решения задач исследования применены следующие методы:

- логико-структурный / синтез и анализ данных;
- сравнительный;
- финансово-экономический анализ;
- метод экспертных оценок;
- факторный анализ.

Логико-структурный метод применен при разработке материала первой части работы и базируется на проведенном анализе литературных источников и подготовке выводов о существующих стандартах и методике управления проектами.

Сравнительный анализ применен при формировании раздела 1.3 и базируется на данных открытых источников (интернет-сайтов), является продолжением применения логико-структурного метода.

Финансово-экономический анализ применен в разделе 3.2 при проведении экономической оценки эффективности внедрения.

Еще одним важным методом исследования стал метод экспертных оценок, на базе которого проведен факторный анализ. Метод экспертных оценок применен для выявления удовлетворенности кочевых сотрудников компании существующей методикой управления проектами, проведен через опрос и анкетирование.

2.2 Пути повышения эффективности управления проектами

В работе проанализированы подходы к управлению проектом по организации нового завода, как в условиях сложившейся практики, так и с учетом применения проектного подхода с использованием передовых практик управления проектами.

Ниже представлены ключевые факторы успеха проекта, независимо от его отраслевой принадлежности:



Рисунок 1. Факторы успеха проекта

В контексте управления проектами для объемных технологических проектов можно расширить характеристики успеха проекта (табл. 2).

Таблица 2. Факторы успеха объемных технологических проектов
(на примере строительства завода по производству труб)

Финансы	Сроки	Качество
Долгосрочные контракты с поставщиками и подрядчиками в тенге, с фиксированной ценой	Формирование единого графика производства работ, выявление на этапе планирования необходимых связей операций	Формирование на этапе планирования технологической модели работы производства для формирования необходимых интеграционных требований к оборудованию, строительным работам и организации технологического процесса производства
Существенная проработка условий контрактов с целью диверсификации финансовых рисков проекта.	Детальная проработка контрактов, трансляция в договоры поставок и производства работ	Разработка плана коммуникаций с возможностью контроля ключевых вех проекта.
Проработка цепи поставок исходя из необходимости оптимизации логических издержек		Формирование необходимых условий контрактов, обеспечивающих возможности коммуникаций юридически независимых участников проекта
Построение финансовой модели с учетом организационных, финансовых и технологических рисков. Привлечение проектного финансирования с учетом разработанной финансовой модели	Разработка дополнительных соглашений к трудовым договорам сотрудников, указание требований к соблюдению сроков и контролю подрядчиков	Формирование пунктов договоров для поставщиков и заказчиков, необходимых для реализации требований плана коммуникаций и технологической модели, указанной выше
Формирование долгосрочных договоренностей с банками второго уровня, получение дополнительного денежного потока за счет краткосрочного и среднесрочного размещения временно свободных денежных средств	Создание эффективного автоматизированного инструмента для контроля качества и сроков производства работ	
Формирование системы штрафов и поощрений для сотрудников компании, задействованных в проекте	Разработка автоматизированной панели руководителя проекта для оперативного контроля сроков проекта	Внедрение системы управления качеством на базе стандартов, сертификация систем качества

Указанные условия позволят руководителю проекта обеспечить соблюдение всех аспектов управления, представленных ниже (рис. 2).



Рисунок 2. Типовые процессы управления проектами

Так, относительно аспектов управления руководителю проекта требуется обеспечить соблюдение следующих условий.

Стратегическое управление. Операционное управление требует от руководителя концентрации внимания на достижении текущих и краткосрочных результатов, часто в ущерб долгосрочным целям. Этого можно избежать, если планировать результаты по всему спектру времени, включая долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели. Тогда оценка полученных результатов должна производиться с учетом их в повседневной работе, в планах отчетного периода, при стратегическом планировании. К уровню стратегического управления относится также контроль технологии и существующих ГОСТ в сфере проекта.

Управление финансами. Регулярный контроль не только расходной, но и доходной части проекта, применение практик финансового анализа и специализированных средств автоматизации.

Управленческий учет. От руководителя проекта требуется не только организация оперативного учета, но и создание модели управленческого учета. В частности, для команды проекта актуальным является создание модели раздельного учета рабочего времени для учета себестоимости отдельных работ и учета стоимости трудозатрат для сотрудников управленческого аппарата и сотрудников, работающих на других проектах. Управленческий учет должен включать в себя учет исторических затрат и доходов/расходов будущих периодов.

Экономическое управление. Вспомогательный вид учета, обеспечивающий информационную базу для принятия управленческих решений и корректного отображения данных в управленческом учете.

Управление маркетингом. Работа с поставщиками и заказчиком, исследование или получение актуальных данных о стоимости отдельных работ, сырья, материалов и оборудования, привлечение крупных игроков рынка на условно бесплатной основе для минимизации затрат.

Логистическое управление. Управление цепями поставок, знание и понимание таможенного законодательства для минимизации затрат на логистику и пошлины на импорт/экспорт продукции.

Организационное управление. Полный спектр управленческих навыков, включая построение оптимальной организационной структуры, разработку исчерпывающего перечня регламентов и методик, необходимых достаточных для реализации проекта, формирование условий контрактов с персоналом, заказчиками и подрядчиками.

Управление персоналом. Разработка систем мотивации, формирование требований к персоналу, контроль подбора и найма персонала.

Таким образом, руководитель объемного технологического проекта должен обладать широким набором компетенций в области финансов, технологий и управления персоналом, логистики и т. д., необходимым для контроля всех аспектов проекта и своевременного привлечения отраслевых специалистов.

Применительно к рассматриваемому проекту принято решение о создании рабочей группы проекта со следующей структурой:

- Руководитель проекта
 - Заместитель руководителя проекта по финансовым вопросам
 - Архитектор проекта – контроль за целостностью проекта
 - Заместитель руководителя проекта по блоку «Строительство»
Проектная команда блока «Строительство»
 - Заместитель руководителя проекта по блоку «Оборудование»
Проектная команда блока «Оборудование»
 - Заместитель руководителя проекта по блоку «Программное обеспечение»
Проектная команда блока «Программное обеспечение»
 - Заместитель руководителя проекта по блоку «Организация работы офиса»
Проектная команда блока «Организация работы офиса»

При этом все члены рабочей группы продолжают выполнять свои функциональные обязанности в рамках основной деятельности компании, однако подчиненность всех проектных групп архитектуре проекта позволила существенно улучшить процесс интеграции результатов деятельности отдельных подпроектов (блоков).

Вторым важным изменением стал пересмотр условий работы с подрядчиками для обеспечения преемственности результатов работы отдельных проектных команд. В частности, уточнены периоды пересмотра приложений к договорам подрядчиков и указано условие пересмотра технических и технологических требований, графиков поставок и т. д. только на основании протокольного решения рабочей группы проекта.

Рабочая группа проекта, в свою очередь, должна обеспечить согласование любых изменений со всеми участниками проекта в срок не более чем три рабочих дня.

Также решено перенять ряд практик управления проектами для реализации проекта по строительству завода. Например, на первом этапе разработаны и внедрены:

- план коммуникаций для определения подчиненности и порядка проведения согласований, а также порядка документооборота проекта;
- план-график проекта, включающий все виды работ проекта, в том числе деятельность проектной группы;
- устав проекта и уставы отдельных подпроектов;
- процедура внесения изменений;
- процедура учета расходов и доходов проекта (процедура раздельного учета);
- процедура управления рисками;
- процедура приемки отдельных работ проекта;
- процедура ведения архива проекта.

Указанные изменения позволили нивелировать негативные проявления первого этапа и оказали существенное положительное влияние на качество исполнения проекта.

Важным фактором стало и то, что на основе решений, принятых для реализации рассматриваемого проекта, решено внедрить в ТОО «СТАЛЬ ТРЕЙД» внутрикорпоративный стандарт управления проектами.

Заключение

В объемных технологических проектах, в силу их специфики, обязательно применение следующих областей знаний, описанных в РМВОК [3]:

- управление интеграцией проекта (нужно разработать стартовый комплект документов проекта, а именно: устав проекта, предварительное описание содержания проекта, план управления проектом);
- управление содержанием проекта (обязательно создать иерархическую структуру работ (ИСП) проекта);
- управление сроками проекта (весь раздел крайне полезен);
- управление стоимостью проекта (полезен метод освоенного объема);
- управление человеческими ресурсами проекта (полезны диаграмма потребности в ресурсах и матрица ответственности);
- управление коммуникациями проекта (полезен план управления коммуникациями);
- управление рисками проекта (весь раздел крайне полезен); что касается оставшихся областей знаний, то управление качеством проекта обычно используется специализированное, в РМВОК – в основном общие рекомендации;
- управление поставками проекта – важный фактор успеха объемных технологических проектов.

Конечно, эти инструменты нужно применять правильно, помня о цикле «plan – do – check – act», используя свой опыт, сверяясь с требованиями заказчика. Но стартовать, опираясь на РМВОК, можно. Конечно, хорошо, если корпоративная методология управления проектами вобрала в себя все лучшее из РМВОК, методологий вендоров и ГОСТ, но это не всегда так. Поэтому периодически нужно обращаться «к истокам».

Актуальность представляемой тематики связана в первую очередь с возросшей ролью корпоративных систем управления проектами в организации эффективного управления проектами на всех уровнях организации.

В данной работе проанализированы существующие подходы к организации процесса управления проектами, проектная деятельность ТОО «СТАЛЬ ТРЕЙД», даны рекомендации по включению отдельных процессов стандарта РМВОК в корпоративную систему управления проектами компании, а также представлены рекомендации по созданию СУП в компании.

Под системой управления проектами компании ТОО «СТАЛЬ ТРЕЙД» подразумевается комплекс процедур, документов и стандартов, которые еще требуется определить в компании, а также организационная структура управления проектами.

Отметим, что совершенствование СУП в ТОО «СТАЛЬ ТРЕЙД» позволит решить имеющиеся проблемы и задачи несоблюдения сроков и бюджета.

Основу достижения эффекта выполнения проектов в изначально запланированные сроки и деньги составляют следующие основные возможности СУП:

- видеть в каждый момент времени **полную картину** о ходе выполнения каждого проекта и производного подмножества проектов, не прилагая больших административных усилий;

- умело **распределять** всегда ограниченные ресурсы организации и субподрядчиков между проектами;
- понимать степень загрузки организации в каждый момент времени и объективно оценивать свои **резервы**;
- расчетливо (а не интуитивно) планировать привлечение специалистов и обучение персонала;
- иметь полную достоверную **финансовую картину** о любом проекте (и в целом по проектам) и ходе исполнения каждого проекта, заранее (а не «после того, как») предвидеть и **спланировать инвестиции** и резервы в «трудные» проекты, точнее предусматривать возможные риски и неблагоприятные последствия.

Список литературы

1. Мазур, И. И., Шапиро, В. Д. Управление проектами. Справочник для профессионалов. – М.: Высшая школа, 2011.
2. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник. – М.: КноРус, 2017. – 768 с.
3. Body of Knowledge. Fourth Edition – UK: APM – Association for Project Managers. – Edited by Miles Dixon – Cambridge Publishing Management, England, 2014.
4. Competence Standart, Level 4/5/6, AIPM Australian Institute for Project Management, 1996.
5. Пинто, Дж. Управление проектами. – СПб.: Питер, 2014.
6. Кендалл, Джеральд И., Роллинз, Стивен К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. Максимизация ROI. – М.: ПМСОФТ, 2009. – 576 с.
7. Бурков, В. Н., Новиков, Д. А. Как управлять проектами. – М.: СИНТЕГ-ГЕО, 2012.
8. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. – М.: Компания АйТи, 2013. – 320 с.
9. Анисимов, С., Анисимова, Е. Управление проектами. Российский опыт. – М.: Вектор, 2016. – 240 с.
10. Королев, Д. Эффективное управление проектами. – М.: Олма-Пресс, 2013. – 128 с.
11. Мартин, П., Тейт, К. Управление проектами / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2015. – 224 с.: ил. – (Серия «Практика менеджмента»).
12. Мазур, И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. Справочное пособие / под ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. – М.: Высшая школа, 2001 – 875 с.: ил.

Методологические и практические аспекты анализа и оценки эффективности управления предприятием сферы услуг

Морозова Светлана

Алматы Менеджмент Университет
s.morozova@toyota-city.kz

Аннотация. В статье раскрывается актуальность исследования методологических и практических аспектов оценки эффективности управления предприятием, осуществляющим деятельность в сфере услуг, предлагается подход к разработке показателей, необходимых для проведения анализа деятельности.

Ключевые слова: эффективность управления, оценка эффективности управления предприятием, сбалансированная система показателей, предприятие, финансовые показатели, бизнес-процессы.

Abstract. The study, methodological relevance and practical aspects of assessing the enterprise management's efficiency, operating in the service sector, is disclosed in the article. In addition offers an approach to developing indicators necessary for analyzing the activities.

Keywords: management efficiency, evaluation of enterprise management, balanced scorecard, enterprise, financial performance, business-processes.

Современная стадия развития экономики часто характеризуется как «экономика услуг»: услуги стали важным результатом труда существенного и все возрастающего количества работников, а потребление услуг становится преобладающим способом в удовлетворении потребностей человека. Это связано, во-первых, с происходящими серьезными изменениями в структуре отраслей хозяйства и отражается в таких основных признаках, как [1]:

- 1) темпы роста производства услуг опережают темпы роста материального производства;
- 2) растет количество и доля работающих, которые заняты в сфере услуг;
- 3) в мировой торговле происходит постоянный рост объемов и увеличиваются темпы экспортно-импортных операций в области услуг;
- 4) повышается интенсивность миграционных потоков трудового капитала в сфере услуг [2].

Вместе с этим состояние и развитие менеджмента услуг существенно влияет на эффективность экономики, так как функционирование этой сферы формирует условия по высвобождению времени работников и способствует высокопроизводительному труду.

Необходимость исследования особенностей, принципов и возможностей менеджмента в области услуг обусловлена динамичностью и ростом этого сектора экономики, его существенными отличиями от других отраслей.

Сфера услуг сегодня представляет собой одну из самых перспективных и быстроразвивающихся отраслей. Она охватывает широкий спектр видов деятельности, от торговли и транспортировки до финансирования, услуг страхования и посредничества различного рода. Гостиницы и рестораны, прачечные и парикмахерские, учебные организации и спортивные заведения, турфирмы, радио- и телестанции, консультационные компании, медицинские учреждения, музеи, театры, кинотеатры относятся к сфере услуг. Почти все организации оказывают в определенной степени услуги. Согласно практике развитых стран, по ходу усложнения производства и в процессе насыщения рынка товарами возрастает и спрос на услуги [3].

В Казахстане сфера услуг сейчас обгоняет производственную сферу и по темпам роста, и по числу возникших новых видов услуг, а также по приспособленности к потребностям рынка и конечных потребителей [4].

Концепцией вхождения Казахстана в число 30 наиболее развитых стран мира определяется, что в стране в долгосрочной перспективе в процессе экономического развития и при переходе на наукоемкую экономику в общей структуре ВВП доля производства услуг существенно вырастет и приблизится к 70 % [5].

Рассматривая структуру экономики Казахстана за 2006–2018 годы (рис. 1), необходимо отметить устойчивую положительную динамику размера и доли производства услуг в общем ВВП.

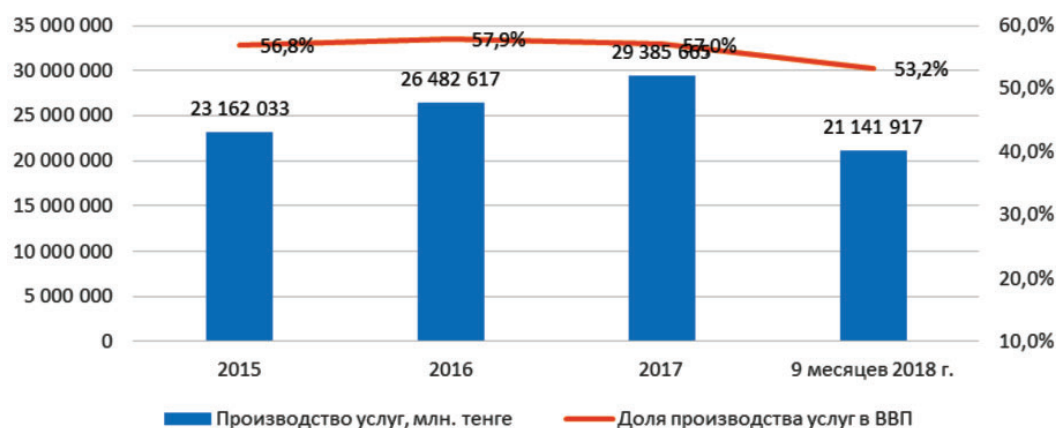


Рисунок 1. Объем и доля производства услуг в структуре ВВП Казахстана
Составлено автором по данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК

Согласно статистическим данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК, удельный вес производства товаров и удельный вес производства услуг в структуре ВВП за III квартал 2018 года составил 36,8 и 53,2 % соответственно. Наибольшую долю в производстве ВВП имеет такая сфера, как промышленность, среди услуг максимальный вклад в ВВП страны вносят сферы оптовой и розничной торговли, ремонта автомобилей и мотоциклов, транспорта и складирования, операций с недвижимым имуществом, профессиональной, научной и технической деятельности, финансовой и страховой деятельности.

Также заметно превышение производства услуг над производством товаров в совокупной структуре ВВП Казахстана. В рассматриваемом периоде наблюдалось достаточно стабильное удержание доли производства услуг на уровне 53–57 %.

Однако, несмотря на рост сферы услуг и ее доли в общей структуре национальной экономики в последние годы, текущие показатели ее развития пока значительно ниже среднего мирового уровня и уровней развитых стран, где услуги занимают более 65–70 % в ВВП.

В последние годы хорошие темпы прироста показывают услуги по техническому ремонту и обслуживанию автомобилей и мотоциклов (рис. 2). Так, в 2016 году эта сфера показала рост на 16,4 % по сравнению с предыдущим годом, а в 2017 году прирост объемов услуг составил 7,7 %



Рисунок 2. Динамика объемов услуг по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей, мотоциклов в РК в 2015–2018 гг.
Составлено автором по данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК.

Данная сфера представляется достаточно перспективной, так как в последние годы наблюдается рост продаж новых и подержанных автомобилей. Согласно данным аналитического исследования автомобильного рынка, средний ежегодный рост рынка составляет свыше 10 % за последние два года (рис. 3).

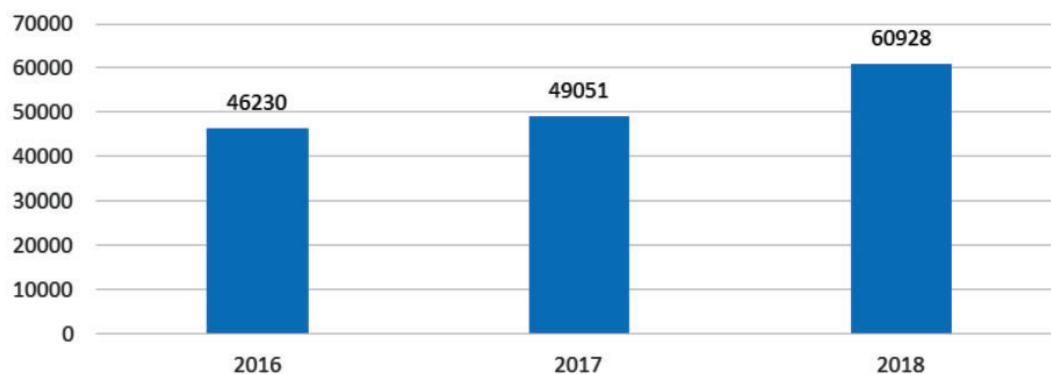


Рисунок 3. Продажи новых автомобилей дилерскими автоцентрами РК, шт.
Составлено автором по данным аналитического исследования автомобильного рынка.

При этом почти половина всего объема продаж новых автомобилей приходится в совокупности на два города: Алматы и Астану (рис. 4), что объясняется концентрацией крупных дилерских автоцентров в этих городах.



Рисунок 4. Структура продаж автомобилей дилерскими центрами по регионам в РК
Составлено автором по данным аналитического исследования автомобильного рынка.

Возрастание роли и влияния сферы услуг на экономику вызывает необходимость поиска и реализации путей повышения эффективности управления предприятием сферы услуг.

Предприятие сферы услуг функционирует в изменчивой внешней среде. Чтобы быть конкурентоспособным, ему необходимо обновлять перечень предоставляемых услуг и товаров, владеть современной техникой и технологией, применять прогрессивные формы организации труда, производства и управления, улучшать качество трудового потенциала. В этих условиях управляемый процесс находится в состоянии непрерывного совершенствования.

Эффективность функционирования системы управления в целом определяется ее способностью реализовать те цели, которые ей объективно присущи или навязаны волей человека, за счет оптимального использования располагаемых ресурсов. Результатами функционирования системы является степень достижения целей каждого участника деятельности организации, а затратами – их вклад в эту деятельность. Баланс целей участников достигается системой сбалансированных показателей.

Концепция системы сбалансированных показателей (balanced scorecard, BSC, ССП) разработана в конце 1980-х – начале 1990-х годов профессорами Гарвардского университета Д. Нортон и Р. Капланом. Данная концепция представляет бизнес не только в качестве способа зарабатывания денег, но также и как систему взаимоотношений различных социальных групп предприятия (собственников, сотрудников, потребителей продукции и услуг, государства и др.). Данный метод позволяет установить причинно-следственные связи среди различных целей предприятия: экономических и социальных, краткосрочных и долгосрочных; а также целей и факторов их достижения [6].

Для оценки эффективности применяются не отдельные или разрозненные показатели, а сбалансированные или взаимосвязанные. Основу BSC составляют так называемые ключевые индикаторы эффективности (key performance indicator, KPI). Данные индикаторы, в отличие от произвольного набора показателей, взаимосвязаны и сгруппированы по определенным признакам [6].

В системе выделяют четыре базовые группы показателей (карты):

- финансовые показатели (блок «финансы»);
- клиентские показатели (блок «рынок»);
- показатели внутренних бизнес-процессов (блок «внутренние процессы»);
- индикаторы обучения и развития персонала (блок «персонал и развитие»).

Интересы собственников, учредителей и потенциальных инвесторов учитываются в блоке «финансы», обычно содержащем 3–5 показателей. Данный блок характеризует рост выручки, систему управления затратами и использование активов предприятия.

Интересы клиентов отражаются в блоке «рынок», содержащем также 4–5 показателей. Данный блок характеризует качество обслуживания, имидж предприятия, его продукции и услуг.

Внутренние бизнес-процессы. Эта перспектива акцентирует внимание на важнейших внутренних бизнес-процессах предприятия, которые требуется постоянно совершенствовать и изменять. Данный аспект открывает перед предприятием следующие возможности:

- 1) разработка таких клиентских предложений, которые способствуют формированию и удержанию клиентов из целевого сегмента рынка;
- 2) обеспечение высокой финансовой доходности.

Показатели данного блока нацелены на анализ и оценку внутренних процессов, оказывающих прямое влияние на степень удовлетворенности потребителей и решение финансовых задач компании в целом. Перспективы внутренних бизнес-процессов определяют два важных отличия ССП от традиционной схемы к оценке эффективности деятельности предприятия – во втором случае реализуется попытка контролировать и развивать уже существующие на предприятии процессы, а ССП выявляет абсолютно новые процессы, помогающие предприятию достигать поставленной цели, решать финансовые задачи и отвечать клиентским предпочтениям [7].

Другое отличие заключается в том, что эта перспектива имеет в комплексе внутренних бизнес-процессов обязательный инновационный аспект. В традиционном подходе характерной является работа с уже имеющимися товарами и услугами без инновационного развития.

На практике с течением времени появляются абсолютно новые товары и услуги, которые удовлетворяют появляющиеся потребности «старых» и новых клиентов. Постоянное внедрение инноваций и длинная цепочка формирования стоимости для большинства предприятий выступают более сильными стимулами в достижении финансовых целей, чем при коротком операционном цикле. Иными словами, успешное управление инновациями в перспективе и завоевание новых рынков и ниш может стать более результативным, чем эффективное управление компанией в настоящее время. Таким образом, в управлении внутренними бизнес-процессами важно увязывать задачи по управлению инновационными процессами в будущем и имеющимися результатами предприятия [7].

Интересы бизнеса отражены в блоке «внутренние бизнес-процессы» обычно с помощью 7–10 показателей: оборачиваемость материальных запасов, повышение производительности труда, изменения в трудоемкости изделий и технологических операциях, современность технологического процесса, размер качественно выполненных заказов, развитие НИОКР и инноваций, доля административных расходов в совокупном объеме выручки, доля затрат на исправление ошибок управленческих решений в совокупной сумме условно постоянных и т. п. [6].

Перспективой обучения и развития персонала или перспективой обучения и развития определяется инфраструктура, которая должна быть сформирована для обеспечения долгосрочного роста и развития. Считается, что показатели данной перспективы создают возможности для показателей остальных трех блоков. В качестве показателей данной перспективы часто отмечают уровень способностей сотрудников, доступность информации и организационный климат. При формировании целей этой составляющей основной вопрос: каким образом необходимо поддерживать способности изменяться и совершенствоваться для того, чтобы реализовать собственное видение будущего? [7].

Интересы персонала организации учитываются в блоке «обучение и рост» при помощи 4–5 показателей. Для его составления можно применять следующие показатели: распространение среди работников наиболее ценного опыта в работе; инвестиции в обучение и подготовку персонала, а также в исследования и разработки; число рационализаторских предложений в расчете на одного работника, уровень оплаты труда, признания и поощрения сотрудников, социальные гарантии, индекс удовлетворенности работников и др.

Исследуемая в работе компания TOO Royal Cars осуществляет деятельность в сфере предоставления услуг, является официальным дилерским центром торговой марки Toyota в городе Алматы и Алма-тинской области.

Для выделения стратегических целей и показателей, включаемых в сбалансированную систему показателей деятельности TOO Royal Cars, проведен мозговой штурм, в котором участвовало 12 участни-ков, в том числе 8 представителей управленческого персонала TOO Royal Cars и независимые эксперты (представитель маркетингового агентства и постоянные клиенты компании).

Тема мозгового штурма была раскрыта для участников заранее, за три дня до обсуждения. Участни-кам выдавался лист с характеристикой проблемы и с вопросами, на которые они должны были ответить. В качестве проблемы была установлена разработка стратегических целей и системы показателей для оценки эффективности управления предприятия TOO Royal Cars. В листе для экспертов были постав-лены следующие вопросы:

- Какие параметры финансово-экономического состояния организации будут приемлемы для менед-жмента и учредителей? Какие стратегические цели финансового развития важны для компании на современном этапе?
- Чем организация в глазах клиентов должна отличаться от конкурентов? Какие стратегические цели должны достигаться для обеспечения конкурентоспособности компании на рынке?
- Какие ключевые бизнес-процессы организация должна сохранить, какие – улучшить, от каких – отказаться?
- Какие инфраструктура и сотрудники необходимы, чтобы поддержать способность организации к изменениям и совершенствованию?

По результатам первого этапа мозгового штурма эксперты выделили следующие стратегические цели, которые важны для развития и совершенствования компании (рис. 5):

- рост продаж;
- увеличение прибыли;
- оптимизация расходов;
- рост лояльности потребителей;
- увеличение доли рынка продаж и услуг;
- повышение удовлетворенности клиентов;
- повышение уровня компетентности персонала;
- повышение эффективности системы мотивации;
- повышение эффективности системы управления персоналом;
- снижение административных расходов;
- повышение эффективности использования ресурсов;
- повышение качества обслуживания.



Рисунок 5. Стратегические цели TOO Royal Cars по блокам оценки

Задачей второго этапа мозгового штурма было отобрать по каждому блоку по 3–5 показателей, по которым можно провести оценку деятельности предприятия. При выборе показателей установлены следующие требования:

- показатели должны быть важными, связанными с миссией или стратегией компании;
- показатели должны быть измеряемыми, их можно сравнивать с аналогичными показателями;
- необходимо отбирать сбалансированные показатели, то есть которые соотносятся с другими показателями ССП;
- показатели должны быть простыми, чтобы их легко было понять и рассчитать.

В соответствии с предъявляемыми требованиями путем мозгового штурма отобраны следующие показатели (табл.).

Таблица 1. Показатели для выбранных стратегических целей, по которым необходимо проводить оценку деятельности предприятия

Блок оценки	Показатели
Финансы	Чистая прибыль Доход от продажи новых товаров Выручка от продажи услуг по техническому обслуживанию автомобилей Себестоимость продаж Прибыль в расчете на одного сотрудника
Рынок	Объем продаж существующим клиентам «существующих» услуг Объем продаж новым клиентам Объем продаж новых услуг Выполнение обращений в срок, % Доступность сервисов сопровождения, % Объем рекламаций и жалоб, %
Внутренние процессы	Доля административных расходов, % Оборачиваемость основных средств Оборачиваемость оборотных средств Дебиторская задолженность Выполнение плана продаж, % Производительность труда
Персонал и развитие	Уровень лояльности сотрудников, % Удовлетворенность сотрудников условиями труда, % Удовлетворенность сотрудников оплатой труда, % Текучесть кадров, % Укомплектованность штата, %

По блоку «Финансы» были отобраны показатели: чистая прибыль, доход от продажи новых товаров, выручка от продажи услуг по техническому обслуживанию автомобилей, себестоимость продаж, прибыль в расчете на одного сотрудника.

Для группы «Финансы» список стратегических целей и показателей количественный, и способы по их достижению будут схожими практически для всех компаний. Финансовая составляющая дает возможность оценивать выраженные цифрами исчисляемые экономические результаты за прошедшие периоды. Именно данные показатели позволяют ответить на вопрос, насколько проводимая на предприятии стратегия способствует улучшению его финансовых результатов, повышению прибыльности. Выбранные индикаторы выступают своего рода проводниками при достижении конкретных поставленных целей, также взаимосвязаны с показателями других блоков ССП.

По блоку «Рынок» отобраны такие показатели, как объем продаж существующим клиентам «существующих» услуг, объем продаж новым клиентам, объем продаж новых услуг, выполнение обращений в срок, доступность сервисов сопровождения, объем рекламаций и жалоб. Показатели, отобранные по блоку «Рынок», прежде всего должны отражать привлечение новых покупателей, уровень лояльности «старых» потребителей и клиентов. Обилие предложений и высокая конкуренция на рынке автомобилей и обслуживания делает потребителей очень требовательными и довольно часто меняющими пристрастия.

Выбранные показатели по этому блоку являются основными измерителями прогресса, успешности в сфере завоевания клиента, таких как удовлетворенность, лояльность существующих клиентов, доля

постоянных и новых клиентов, доступность имеющихся услуг для новых клиентов. Также эти показатели должны оценивать предложение предприятия, характеристики которого выступают определяющими для оценивания эффективности работы предприятия в вопросах завоевания и сохранения потребителей.

По блоку «Внутренние процессы» были отобраны показатели: доля административных расходов, оборачиваемость основных средств, оборачиваемость оборотных средств, дебиторская задолженность, выполнение плана продаж, производительность труда. Данные показатели определяют управление комплексом конкурентных преимуществ предприятия и реинжинирингом существующих бизнес-процессов. Первые два уровня посвящены оценке стратегического и маркетингового контуров эффективности управления предприятием. На третьем уровне необходимо оценить настройку организации внутренних процессов предприятия, целевой установкой которой является максимальное сочетание интересов собственников и клиентов.

Следовательно, показатели бизнес-процессов на предприятии показывают условия реализации стратегических целей, возможности дальнейшего развития предприятия.

По блоку «Персонал и развитие» отобраны такие показатели, как уровень лояльности сотрудников, удовлетворенность сотрудников условиями труда, удовлетворенность сотрудников оплатой труда, текучесть кадров, укомплектованность штата. Блок показателей «Персонал и развитие» во многих смыслах выступает ключевым в построении и эффективном использовании разрабатываемой ССП. Базовая логика заключается в следующем: если на предприятии услуг имеется нужный персонал (с необходимыми компетенциями), выполняющий качественно свою работу (уровень внутренних процессов), то клиенты будут удовлетворены (уровень развития рынка), и предприятие достигнет своих стратегических и финансовых целей (блок финансовых перспектив). Показатели должны отражать уровень производительности персонала, его удовлетворенность и возможности удержания необходимых работников.

Таким образом, мы разработали систему сбалансированных показателей, которую на начальном этапе можно применять для оценки эффективности работы и управления предприятием сферы услуг. Данная система не является окончательной и может потребовать отладки в процессе применения для анализа и оценки достигнутых результатов предприятия. Мониторинг и отслеживание полученных результатов позволят более точно и гибко подстраивать ССП к условиям работы предприятия услуг.

В заключение необходимо отметить целесообразность и необходимость разработки ССП для оценки эффективности работы предприятия услуг по следующим причинам:

- при правильном построении ССП помогает правильно оценить достигнутые результаты и направить работу предприятия в требуемом направлении;
- позволяет сотрудникам стать более вовлеченными как в бизнес-процессы, где они участвуют, так и в управление предприятием;
- позволяет разрабатывать мероприятия, нацеленные на повышение эффективности деятельности и управления предприятия услуг.

Список литературы

1. Гордин, В. Э., Сушинская, М. Д., Волошинова, М. В., и др. Менеджмент в сфере услуг: Учебник. – СПб.: ИД «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с.
2. Каренов, Р. С. Сущность, особенности и принципы менеджмента в сфере услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://articlekz.com/article/5862>.
3. Лысоченко, А. А., Свиридов, О. Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А. А. Лысоченко, О. Ю. Свиридов. – Ростов н/Д.: Содействие XXI век, 2016. – 420 с.
4. Виноградова, М. В., Панина, З. И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. 6-е изд. – М.: Дашков и К, 2012. – 445 с.
5. Указ Президента Республики Казахстан от 17 января 2014 года № 732 «О Концепции по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира».
6. Родионова, Н. В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль I: Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Н. В. Родионова. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 415 с.
7. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 214 с.

Повышение качества работы среднего медицинского персонала в АО «Национальный научный кардиохирургический центр»

Надирбекова Гульнур

Алматы Менеджмент Университет
nur2601@mail.ru

Аннотация. Сегодня сестринское дело в Казахстане претерпевает значительные изменения. Ориентация на развитые страны, участие в Болонском процессе и, самое важное, введение страховой медицины диктуют свои условия в медицинской практике. Концепция роли медсестры как вспомогательного персонала ушла в прошлое. Сегодня медсестра – это самостоятельный специалист, несущий полную ответственность за свою деятельность, а не только лишь помощник врача, выполняющий все его указания. В то же время процесс перехода от устаревшего представления о сестринской деятельности должен осуществляться согласно международной практике управления изменениями. Целью данного исследования является изучение мнения медсестер и внедрение процесса изменений на базе отделения реанимации АО «Национальный научный кардиохирургический центр»

Ключевые слова: сестринское дело, отделение реанимации, профессиональное выгорание, специалисты сестринского дела.

Abstract. Nowadays, nursing undergoes significant changes in the Republic of Kazakhstan. The example of developed countries, participation in the Bologna process, and, most importantly, the introduction of social health insurance, make nurses follow international standards of medical practice. The concept of the role of a nurse just as support staff is a matter of past. Today, nurse is an independent specialist who is completely responsible for his/her activities, but not just an assistant who follows all doctor's instructions. At the same time, the transition from an outdated view of nursing should be carried out in accordance with international change management practices. The purpose of this study is to explore the opinion of nurses and introduction of a change management process based on the ICU department at the "National Research Cardiac Surgery Center" JSC.

Keywords: nursing, intensive care unit, professional burnout, nursing specialists.

Введение

Оказание высококвалифицированной медицинской помощи немыслимо без участия медицинской сестры, профессия которой на сегодня сохранила за собой только название. Реструктуризация системы здравоохранения существенно расширила полномочия, роль и функции среднего медперсонала [1]. Время безынициативной роли медицинской сестры, когда все решения за нее принимал врач, нес персональную ответственность за ее работу и жестко ее контролировал, ушло в прошлое. Прежняя модель деятельности медицинской сестры позволяла ей быть лишь «руками» врача, беспрекословно выполняя его поручения. Ни о какой роли истинного помощника врача не могло быть и речи. Сегодня же активность, предприимчивость и творчество заняли главное место в работе медсестры [1]. Конечно, там, где еще продолжает действовать изжившая себя модель роли медицинской сестры, она сталкивается с несоответствием обучения и функций, предписанных в ее работе. Более того, в подобном медицинском учреждении медсестра постоянно испытывает негативную психоэмоциональную нагрузку от потребительно настроенного врачебного персонала и пациентов по отношению к ней [1]. В связи с этим многие медсестры переходят в другие поликлиники и стационары, в которых чувствуют себя более полноценным медицинским персоналом. Оставшиеся же подвержены риску профессионального и эмоционального выгорания, чувствуя себя лишь исполнителем врачебных указаний.

Сестринский медперсонал составляет самую многочисленную группу медицинских работников, в то время как предоставляемые ими услуги являются ценным ресурсом для удовлетворения потребностей пациентов [1]. Специалисты сестринского дела (ССД), как и руководители среднего медицинского персонала, несут важнейшую ответственность за изменения в клинической среде. Требования к среднему медперсоналу в республике претерпевают значительные изменения. В последнее время, в связи с высокими требованиями к рационализации, экономической эффективности, сокращению расходов, развитию медицинских технологий и сокращению сроков пребывания в стационаре, данная ответственность стала еще более высокой, чем когда-либо [2, с. 26]. Специалисты сестринского дела должны обучаться и проявлять лидерские качества, способность следовать новыми изменениям. В развитых странах реализованы различные методы, направленные на развитие способностей среднего медицинского персо-

нала для внедрения и продвижения изменений в клинической среде. В некоторых странах разработаны программы лидерства среди медсестер [2, 3]. Введенная в США программа развития сестринского дела [3], которая также включала в себя управление изменениями, продемонстрировала положительное влияние на качество сестринского дела и рабочую среду в клинике [4]. В Японии разработаны стратегии развития сестринского дела, в частности введение сертификации согласно международным стандартам [2]. Кроме того, периодическая ротация старших медсестер доказала эффективность в улучшении оказания медицинских услуг, а также явилась стимулом для качественной деятельности и последующего карьерного роста среди ССД [5]. Благодаря подобным изменениям множество исследований продемонстрировало необходимость развивать способности медсестер, поскольку они испытывают трудности в решении многих проблем [6], что является необходимым для реализации новых изменений.

Сегодня мировое сообщество в лице Всемирной организации здравоохранения проводит политику модернизации и поддержки сестринского дела по всей Европе (<http://www.euro.who.int>), в то время как на постсоветском пространстве отсутствует единство в данном вопросе, так же как и организация, которая стала бы основой движущей силы модернизации сестринского дела в Казахстане. Высококвалифицированная медицинская помощь, оказываемая медсестрами, способствует достижению экономического эффекта, снижению затрат, увеличению оборота койки и сокращению койко-дня, что является прямым показателем эффективности работы того или иного отделения [27]. Государство должно быть крайне заинтересовано в развитии сестринского дела по всей стране, а не в отдельных клиниках, так как это способствует снижению затрат государственного бюджета на здравоохранение.

На сегодняшний день сестринское дело в Национальном научном кардиохирургическом центре (далее – Центр) развивается в соответствии с международными стандартами JCI. Но, несмотря на многолетний опыт внедрения международных стандартов в области сестринского дела, в Центре все еще имеется множество нерешенных вопросов, требующих тщательного анализа. Сегодня в отделении реанимации и интенсивной терапии (ОРИТ) Центра работают 30 медсестер, но данное количество не постоянно. В исследовании приняло участие 13 специалистов, что составляет 43 % от общего количества ССД в ОРИТ. Данное количество является достаточным и репрезентативным для оценивания мнения ССД отделения ОРИТ, так как исследование является поперечным, то есть оценивает мнение и положение вещей одномоментно, в момент сбора данных. Сбор информации в данном исследовании проводился одномоментно и охватил всю текущую дежурную бригаду ССД. Целью исследования является изучение взглядов ССД и их работы в условиях ОРИТ Центра в городе Астана, Казахстан.

Данная работа проведена с использованием исследования смешанного типа, включающего в себя как качественное, так и количественное исследование. Основные показатели развития сестринского дела в отделении реанимации – это темы, полученные в результате анализа результатов интервью, с использованием отдельных фраз участников, по следующим категориям: отличия работы в Центре от других медицинских учреждений, сложности в работе, обучение, нововведения, работа в смену (день/ночь, сутки). Длительность каждого интервью составила от 20 до 30 минут. Количество участников: интервью – 10, анкетирование – 13. Данное исследование одобрено локальной этической комиссией, а также проведено согласно Хельсинкской декларации и в соответствии с нормами Good Clinical Practice. Каждый участник исследования ознакомился с информированным согласием и подписал его.

Основными показателями анкетирования являлись содержание работы, ресурсы, стрессовые аспекты, организационная культура, физические и эмоциональные трудности. Вопросы анкеты были составлены согласно материалам опросника KFZA, адаптированным для работников медицинских учреждений [7]. Анкетирование каждого из участников занимало примерно 10 минут и состояло из 35 вопросов. В целях конфиденциальности каждый участник был опрошен один на один в закрытой комнате.

Голоса на полученных записях были транскрибированы и проанализированы на имеющиеся темы с применением цитат как примеров для каждой из них. Заполненные анкеты были перенесены в базу данных Excel и проанализированы в программе STATA 12.0 (StataCorp, Texas, USA) на статус показателей по каждой теме.

Результаты интервью и анкетирования

Каждое из проведенных интервью прошло процесс транскрибирования и анализа. В таблице 1 продемонстрированы основные темы и подтемы, полученные из интервью. Основными темами являлись особенности работы ССД, обучение, отличительные свойства работы в Центре. Также интервью включали более подробные темы, а именно режим работы, стандарты в работе, и методы разбора ошибок. Примечательно, что ответы тех, кто проработал в отделении реанимации более трех лет, существенно отличались от тех, кто недавно устроился на работу.

Большинство участников отметило, что работа ССД является физически и морально тяжелой и требует большой ответственности и выносливости. Тем не менее, некоторые отметили, что с помощью текущей деятельности они приобрели полезные для себя и своих близких навыки, необходимые в случае скорой медицинской помощи. Также каждый участник упомянул, что работа в отделении взрослой реанимации сильно отличается от работы в других отделениях. Например, отмечено, что пациенты ОРИТ являются либо тяжелобольными, либо послеоперационными, за которыми необходим особый уход в виде усиленного наблюдения и физических манипуляций (профилактика пролежней). Последнее особенно часто упоминается среди участников как один из важных и нелегких аспектов работы. Медсестры зачастую просят помощь у медбратьев, но даже мужчины физически устают от подобных процедур. Участники также отмечали, что в связи со спецификой работы многие новые сотрудники быстро увольнялись в течение первых трех месяцев, тем самым оставляя основную нагрузку на ограниченное количество людей. Некоторые участники назвали именно текучесть и недостаток кадров как одно из основных следствий физического и эмоционального выгорания сотрудников, а также источником ошибок, несмотря на постоянное развитие в виде обучения и нововведений.

Одним из важнейших вопросов в ходе интервью было обучение сотрудников. Большинство участников говорили о необходимости постоянного обучения, однако на вопрос частоты подобных повышений уровня знаний каждый отвечал по-разному, начиная от раза в неделю до раза в год. К тому же некоторые отмечали слишком частое обучение, что может мешать специалисту из-за большого объема новой информации, которую не всегда получается использовать. Подобная ситуация может стать причиной ошибок в ходе повседневной работы. Также участники делились тем, что в связи с рабочим графиком сложно выделить время для обучения, так как большая часть времени уделяется именно выполнению ежедневной работы, а в нерабочее время сотрудники предпочитают восстанавливать силы. Несмотря на это практически все участники исследования высоко оценивают возможности обучения как в Центре и внутри страны, так и за рубежом.

Сотрудники также отмечали, что стандарты JCI помогают в работе, так как зачастую благодаря им приобретаются необходимые знания для качественного осуществления работы. Тем не менее, некоторые сотрудники отмечали, что стандарты не всегда соблюдаются, но по возможности ССД стараются их выполнять. Также необходимость тех или иных правил/стандартов в работе не всегда поддерживалась каждым участником, однако в целом респонденты положительно отзывались о стандартах в работе, в частности JCI.

В ходе интервью была также затронута тема инцидентов и режима работы, которые были обсуждены с каждым участником. Большинство ССД, принявших участие в исследовании, поддерживали режим работы в день/ночь, так как в данном случае ССД имеют свободное время для личной жизни. Однако некоторые отмечали, что режим день/ночь может негативно отразиться на заработной плате, в связи с чем ССД стараются выходить на большее количество дежурств. В то же время из-за суточных дежурств многие отмечали явную физическую усталость к концу дежурства, которая может быть причиной появления ошибок на работе. Также некоторые связывали суточные дежурства и текучесть кадров, так как многие не выдерживают подобные условия работы. Сотрудники также отмечали, что 24-часовые дежурства вызывают быстрое выгорание, что может также влиять на количество ошибок в работе и текучесть кадров. Таким образом, режим день/ночь назван более позитивным наряду с риском снижения заработной платы, чем режим работы сутки.

В ходе исследования также проведено анкетирование на определение условий работы. Всего участвовало 13 ССД из ОРИТ. Весь перечень вопросов с количеством ответов представлен в таблице 1.

Таблица 1. Темы, полученные из интервью

Тема	Подтема	Примеры
1	2	3
Особенности работы ССД	Положительные стороны	«Интересная работа... мне нравится» «Мало приходится общаться с пациентами, так как они в основном спят»
	Трудности	«Физические трудности... приходится поднимать больных» «Из-за тяжелого состояния больных приходится постоянно за ними наблюдать» «Люди не выдерживают сложности работы и уходят через пару месяцев»

1	2	3
Обучение	Взрослая реанимация	«Взрослая реанимация практически не отличается от детской, только дозами лекарств»
	Необходимость	«Точно необходимо» «Из-за постоянного обучения и большого потока информации начинаешь путаться»
	Частота	«Постоянно» «Один раз в неделю» «Один раз в месяц» «Один раз в год» «Пару месяцев в году»
	Отличия Центра от других мест	«Новейшее оборудование» «Все расходные материалы всегда в наличии... в других местах часто не хватало их»
Режим работы	День/ночь	«Точно лучше, чем работать сутками» «Больше времени для семьи, для себя» «Люди будут успевать восстанавливаться» «Из-за уменьшения количества часов, зарплата тоже может уменьшиться... из-за чего люди будут просить работать сутками»
	Сутки	«К концу дежурства устаешь и ничего не соображаешь» «Начинаешь делать ошибки из-за усталости» «Зато люди больше зарабатывают, когда дежурят... из-за этого сами просят сутки дежурить»
Стандарты в работе	Значение	«Выбирая клиники с JCI и без, я точно выберу ту, которая с JCI» «Облегчают работу» «Дают последовательность» «Хоть они и есть, все равно им не всегда следуешь»
Методы разбора ошибок	Трудности	«Зачем фиксировать статус больного каждые 30 минут?»
	Инциденты	«Точно помогают, ведь люди больше задумываются над масштабом своей ошибки» «Они не помогают, лучше поговорить один на один» «Я никогда ими не пользовался...»

На рисунке 1 проиллюстрированы ответы касательно социальных аспектов. По полученным данным, социальные отношения у большинства сотрудников отмечаются положительно, хотя около 30 % ответили нейтрально.



Рисунок 1. Социальные аспекты

Рисунок 2 демонстрирует уровень физического истощения и напряжения у опрошенных ССД. Отмечается высокий уровень напряжения и физического истощения у около 50 % сотрудников. Тем не менее, проблемы со здоровьем, особенно с желудочно-кишечным трактом, отмечены более чем у 60 % участников, проблемы со сном – у 50 % респондентов.

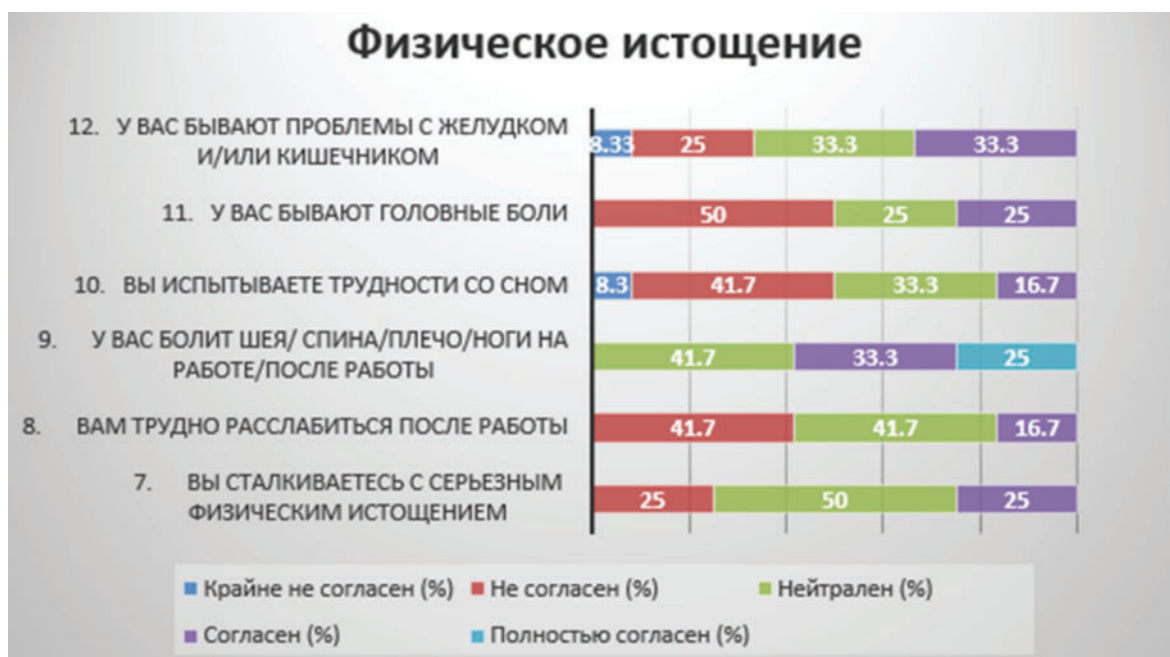


Рисунок 2. Физическое истощение

Касательно преимуществ в работе (рис. 3) наблюдалась позитивная тенденция в возможностях обучения и продвижения по карьерной лестнице (75 %).



Рисунок 3. Преимущества работы

Менее 40 % участников согласны с наличием эмоциональных трудностей во время работы, в то время как другая часть была либо нейтральна, либо не согласна.

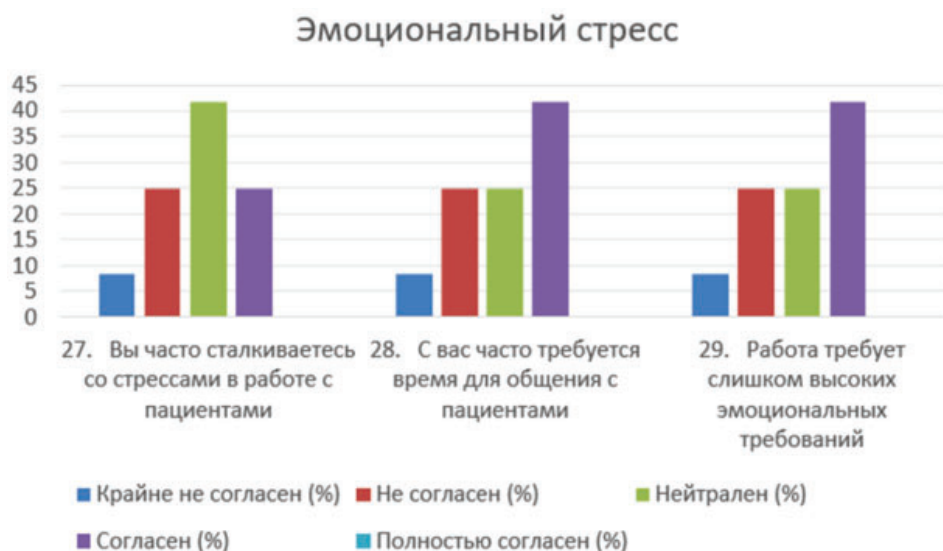


Рисунок 4. Эмоциональный стресс

Разнообразие в работе наряду с изучением / применением новых навыков было положительно отмечено у более 80 % ССД, принявших участие в исследовании (рис. 5). Оставшиеся 20 % были нейтральны.



Рисунок 5. Разнообразие задач

В целях изменения статуса-кво был инициирован ряд собраний всего отделения реанимации с обсуждением возникших проблем. Проведены открытые беседы, встреча с психологом по персоналу, наблюдения за работой персонала, индивидуальные беседы с директором Центра по сестринскому делу в целях определения причин ошибок и конфликтов и нахождения путей их разрешения. На основании проведенных мероприятий профессиональное выгорание и нехватка персонала оказались главными причинами низких показателей деятельности.

В целях улучшения рабочей среды и повышения эффективности отделения реанимации внедрены следующие изменения:

- Проведена ротация среднего медперсонала. Шесть наиболее опытных медсестер переведены в клинические отделения. Согласно мнению персонала, наиболее опытные ССД возлагали свою работу на новых и менее опытных. Также данная мера усилит работу постовых медсестер клинических отделений по уходу за тяжелыми пациентами.

- Из других клинических отделений переведены опытные медсестры, проводящие обучение молодых специалистов на рабочем месте.
- Пересмотрен учебный процесс, что позволило улучшить качество обучения молодых специалистов более опытными.
- Отдел менеджмента качества внедрил беседы и анализ корневых причин инцидентов и ошибок.
- Внедрены интерактивные конкурсы: лучший ответственный по смене, лучший ментор, лучший анестезиолог. Также введено финансовое вознаграждение, что привело к добросовестной конкуренции, в связи с чем повысилось качество работы.
- Больше внимание в виде бесед, разбора проблем, возникших во время испытательного срока, стало уделяться новому персоналу, появилась поддержка со стороны менеджмента.
- Введено более ускоренное обучение новых сотрудников путем активного набора персонала, что позволило сократить испытательный срок.
- Частичный переход на двухсменный режим.
- Поднят вопрос об увеличении заработной платы на 10 %.
- Индивидуальная беседа с директором по СД в целях нахождения взаимопонимания.
- Ежедневная беседа со старшим медбратом.
- Некоторым специалистам СД ОРИТ предоставлено арендное жилье Центра.
- Внедрены курсы повышения квалификации для старших ССД.
- Внедрена разработка собственного обучающего материала.
- Внедрены пациент-ориентированные стандарты.
- Обучение ССД правам пациента и семьи.
- Развитие командной и корпоративной культуры.
- Проведение разбора инцидентов и анализ корневых причин.
- Внедрен мониторинг качества работы ССД, оценка знаний, практических навыков и удовлетворенности.
- Внедрены тренинги с психологом по персоналу.

Эффект изменений

Основной целью проводимого сбора данных посредством интервью и анкетирования было получение информации о наиболее проблемных аспектах повседневной деятельности медсестер, что помогло более точно внедрить планируемые изменения. В результате проведенных изменений в отделении реанимации и интенсивной терапии АО «Национальный научный кардиохирургический центр» достигнуты следующие результаты:

- увеличилось выявление инцидентов и ошибок;
- уменьшилось количество осложнений и пролежней у пациентов;
- улучшилось качество ухода за пациентами;
- уменьшилось количество замечаний при обходе и приеме смены;
- снизилась физическая нагрузка.

В процессе внедрения каждого из изменений проводился тщательный анализ и мониторинг положительных и отрицательных эффектов. В результате выявлено, что ССД самостоятельно начали сообщать об инцидентах и ошибках, включая те, что были совершены до проводимых изменений. Также выявлено меньшее количество послеоперационных осложнений и пролежней по сравнению с предыдущими месяцами, до внедрения изменений, что, скорее всего, является результатом внедрения чек-листа приема и передачи смены по каждому пациенту между дежурными медсестрами. Также, согласно отзывам медсестер, переведенных на двухсменный график (день/ночь), снизилась психоэмоциональная и физическая нагрузка. Вследствие этого уменьшилось количество замечаний при обходе и приеме смены.

Вместе с тем на сегодняшний день процесс внедрения изменений находится на начальном этапе, что позволяет корректировать их применение на всех этапах. В то же время вышеперечисленные изменения внедрены не в полном объеме, что означает достижение неполного желаемого эффекта. В отделении все еще сохраняется текучесть кадров, объясняемая более высокой зарплатой на новом месте. Процесс обучения на рабочем месте отнимает большой объем времени у опытных специалистов, вследствие чего они не заинтересованы в постоянном обучении менее опытных коллег. Данные проблемы планируется нивелировать с помощью повышения заработной платы и финансового поощрения менторов.

Обсуждение

В проведенном исследовании мы стремились определить мнение специалистов ССД относительно их повседневной деятельности в ОРИТ Центра. Отделение реанимации было выбрано в связи с очень высокой эмоциональной и физической нагрузкой, высокой текучестью кадров, а также с отсутствием отчетов об инцидентах. Активное участие ССД являлось необходимой составляющей для адекватной оценки деятельности отделения с целью дальнейшей реализации стратегии управления изменениями. Для достижения наиболее достоверных и честных ответов интервьюирование и анкетирование проведены сотрудниками администрации Центра, не сталкивающимися с ССД в повседневной работе.

Установление положительной рабочей среды имеет крайне важное значение для обеспечения благосостояния пациента и здоровья самих ССД [8]. Доказано, что позитивная рабочая среда способствует эффективной деятельности, помогая мотивировать сотрудников, с связи с чем повышается продуктивность как отдельных сотрудников, так и всей организации в целом [9]. Позитивные изменения в повседневной деятельности ССД приводят к более высокому коэффициенту удержания сотрудников, снижению текучести кадров и, самое главное, улучшению исхода лечения пациентов [8]. Мировое здравоохранение претерпевает значительные изменения, новые возможности лечения, повышение потребностей в качественной медицине заставляют трансформироваться и изменяться клиники и целые системы здравоохранения, и в центре всех этих изменений находятся медицинские работники [10].

Высокая эффективность функционирования ОРИТ зависит от тонкого баланса между количеством сотрудников, их образованием, материальным обеспечением и правильно поставленными организационными процессами [11]. Как и в исследованиях, проведенных за рубежом, большая физическая нагрузка, недостаточная заработная плата и суточные дежурства оказались основными причинами профессионального выгорания сотрудников [12]. Многие участники отметили положительную возможность обучения и продвижения по карьерной лестнице. В развитых странах для обучения ССД создается систематическая учебная программа, чего, к сожалению, нет как в нашем Центре, так и в клиниках многих развивающихся государств [13–16]. В то же время отмечено, что постоянное обучение и повышение квалификации специалистов реанимации является крайне важным аспектом эффективной и успешной деятельности отделения [17–19].

Средняя месячная заработная плата ССД в Центре составляет примерно 350 долларов США, в то время как средняя зарплата медсестры в США равна более 6 000 долларов, разница составляет более чем 15 раз [20]. Среднемесячная зарплата медсестры в Казахстане составляет менее 300 долларов США [21]. Недостаточность медицинского оборудования или материала не были отмечены как значительные препятствия в работе ССД в отделении реанимации, в то время как во многих регионах Казахстана данная проблема является критической [21].

Исследования доказывают, что позитивная среда имеет большое влияние на исход лечения [23], в то время как отсутствие подобной среды препятствует предоставлению качественных медицинских услуг [8]. ССД отмечают улучшение исхода лечения, снижение количества смертей в отделениях с позитивной рабочей средой, в которых сотрудники поддерживают друг друга [24]. Позитивные изменения в рабочей среде привели к 50%-ному снижению неудовлетворенностью работой и 33%-ному снижению профессионального выгорания среди специалистов сестринского дела [26]. Исходя из литературного обзора, крайне ограниченное количество русскоязычных исследований посвящены теме развития сестринского дела, в то время как в странах Запада данная тема исследуется очень активно [8, 9, 11].

Заключение

Результаты, полученные в ходе исследования, планируется использовать для внедрения процесса управления изменениями с целью улучшения рабочей среды и снижения количества ошибок и инцидентов во всем Центре. Также проведенное исследование продемонстрировало важность предоставления специалистам сестринского дела возможности обратной связи для выявления и решения текущих проблем и задач.

Условия работы по анкете KFZA

Утверждение	Крайне не согласен	Не согласен	Нейтрален	Согласен	Полностью согласен
1	2	3	4	5	6
1. У вас есть высокая поддержка со стороны коллег внутри отделения	-	1 (8,33 %)	3 (25 %)	6 (50 %)	2 (16,7 %)
2. У вас есть высокая поддержка со стороны руководителей		1 (8,33 %)	4 (33,3 %)	3 (25 %)	4 (33,3 %)
3. Ваше отделение характеризуется высокой сплоченностью		1 (8,33 %)	5 (41,7 %)	5 (41,7 %)	1 (8,33 %)
4. Вы часто сотрудничаете со своими коллегами			3 (25 %)	7 (58,3 %)	2 (16,7 %)
5. У вас всегда есть обратная связь со стороны руководителей и коллег			4 (33,3 %)	5 (41,7 %)	3 (25 %)
6. Отделения/отделы хорошо сотрудничают между собой		1 (8,3 %)	4 (33,3 %)	3 (25 %)	4 (33,3 %)
7. Вы сталкиваетесь с серьезным физическим истощением на работе / после работы		3 (25 %)	6 (50 %)	3 (25 %)	
8. Вам трудно расслабиться после работы		5 (41,7 %)	5 (41,7 %)	2 (16,7 %)	
9. У вас болит шея/ спина/ плечи/ноги на работе / после работы			5 (41,7 %)	4 (33,3 %)	3 (25 %)
10. Вы испытываете трудности со сном	1 (8,3 %)	5 (41,7 %)	4 (33,3 %)	2 (16,7 %)	
11. У вас бывают головные боли		6 (50 %)	3 (25 %)	3 (25 %)	
12. У вас бывают проблемы с желудком и/или кишечником	1 (8,33 %)	3 (25 %)	4 (33,3 %)	4 (33,3 %)	
13. У вас имеется высокое влияние на последовательность действий во время решения задач		2 (16,7 %)	6 (50 %)	4 (33,3 %)	
14. У вас имеется высокое влияние на содержание работы		1 (8,3 %)	7 (58,3 %)	3 (25 %)	1 (8,3 %)
15. Вы имеете высокое влияние на рабочую нагрузку и процедуры		2 (16,7 %)	6 (50 %)	3 (25 %)	
16. Информация об образовательных мероприятиях/событиях к вам быстро доходит		1 (8,3 %)		9 (75 %)	2 (16,7 %)
17. На работе имеется справедливое рассмотрение вклада сотрудников		1 (8,3 %)	4 (33,3 %)	6 (50 %)	1 (8,3 %)
18. Вы имеете все возможности к непрерывному профессиональному образованию		1 (8,3 %)	1 (8,3 %)	9 (75 %)	1 (8,3 %)

1	2	3	4	5	6
19. У вас имеются высокие возможности для продвижения		1 (8,3 %)	1 (8,3 %)	9 (75 %)	1 (8,3 %)
20. Работа обладает высокой нагрузкой		1 (8,3 %)	4 (33,3 %)	7 (58,3 %)	
21. Вам зачастую необходимо сделать что-либо за определенный срок		1 (8,3 %)	3 (25 %)	7 (58,3 %)	1 (8,3 %)
22. Вас часто отвлекают на работе		3 (25 %)	7 (58,3 %)		
23. У вас отсутствуют рабочая информация, рабочие материалы/оборудование		6 (50 %)	2 (16,7 %)	4 (33,3 %)	
24. Вас окружают неблагоприятные физико-химические условия на работе		6 (50 %)	4 (33,3 %)	2 (16,7 %)	
25. У вас недостаточное рабочее пространство	3 (25 %)	6 (50 %)	1 (8,3 %)	2 (16,7 %)	
26. У вас имеется необходимое рабочее оборудование		4 (33,3 %)		8 (66,7 %)	
27. Вы часто сталкиваетесь со стрессами при работе с пациентами	1 (8,3 %)	3 (25 %)	5 (41,7 %)	3 (25 %)	
28. От вас часто требуется время для общения с пациентами	1 (8,3 %)	3 (25 %)	3 (25 %)	5 (41,7 %)	
29. Работа требует слишком высоких эмоциональных затрат	1 (8,3 %)	3 (25 %)	3 (25 %)	5 (41,7 %)	
30. На работе вы получаете новые навыки/умения/знания			1 (8,3 %)	8 (66,7 %)	3 (25 %)
31. На работе вы используете новые знания, навыки и умения			1 (8,3 %)	8 (66,7 %)	3 (25 %)
32. На работе у вас разнообразные задачи			1 (8,3 %)	8 (66,7 %)	3 (25 %)
33. Выполнение работы/задачи легко можно увидеть у себя и других коллег		1 (8,3 %)	3 (25 %)	6 (50 %)	2 (16,7 %)
34. Вы сталкиваетесь со слишком сложными задачами на работе		2 (16,7 %)	9 (75 %)	1 (8,3 %)	
35. От вас требуется слишком высокая концентрация на работе			7 (63,6 %)	4 (36,4 %)	

Список литературы

1. Милькаманович, В. К. Роль медицинской сестры на современном этапе развития здравоохранения // Практикум помощника врача. – 2015.
2. Japanese Nursing Association. (2016). Nursing in Japan. Available from: <http://www.nurse.or.jp/jna/english/pdf/nursing-in-japan2016.pdf> [last accessed 27 Jun 2016].
3. Wallis a. & Kennedy k.i. (2013) Journal of Nursing Management 21, 624–632.

4. Int J Nurs Stud. 2010 Mar; 47(3):363-85. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006. Epub 2009 Sep 24.
5. Fujino, Mitsuku & Nojima, Yoshiko. (2005). Effects of ward rotation on subsequent transition processes of Japanese clinical nurses. *Nursing & health sciences*. 7. 37–44. 10.1111/j.1442-2018.2005.00219.
6. Yoshida C., Ibe T., Nakamura A., Oku H., Matsutani M., Yamada M., ... Minami Y. (2010). Development and implementation of the certified nurse administrator second-level training program adapting the problem-based learning strategy. *Bulletin of St. Luke's International University*, 36, 48–54. (in Japanese).
7. Appel P. et al. Short Questionnaire for Workplace Analysis (KFZA): factorial validation in physicians and nurses working in hospital settings // *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*. – 2017. – T. 12. – №. 1. – C. 11.
8. Nurses' perceptions of their professional practice environment in relation to job satisfaction: a review of quantitative studies Persefoni Lambrou I, Anastasios Merkouris , Nicos Middleton, Evridiki Papastavrou.
9. Wiskow C., Albrecht T., Pietro C. De. How to create an attractive and supportive working environment for health professionals. Copenhagen; 2010. Report No.: Policy Brief
10. Rechel B., Dubois C., McKee M. The health care workforce in Europe: learning from experience. 2006.
11. Valentin A., Ferdinand P.; ESICM Working Group on Quality Improvement. Recommendations on basic requirements for intensive care units: structural and organizational aspects. *Intensive Care Medicine* 2011; 37:1575-87.
12. Prevalence of burnout syndrome in clinical nurses at a hospital of excellence Vivian F. Ribeiro.
13. Dondorp A. M., Iyer S. S., Schultz M. J. Critical care in resource-restricted settings. *Journal of the American Medical Association* 2016; 315:753-4.
14. Riviello E. D., Letchford S., Achieng L., Newton M. W. Critical care in resource-poor settings: lessons learned and future directions. *Critical care medicine* 2011; 39:860-7.
15. Mensaikhan N., Begzjav T., Lundeg G., Dunser M. W. Potentially preventable deaths by intensive care medicine in Mongolian hospitals. *Critical Care Research and Practice* 2016; in press.
16. Dondorp A. M., Haniffa R. Critical care and severe sepsis in resource poor settings. *Transactions of the Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene* 2014; 108:453-4.
17. Haniffa R., Lubell Y., Cooper B. S., et al. Impact of a structured ICU training programme in resource-limited settings in Asia. *PloS one* 2017; 12:e0173483.
18. Stephens T., De Silva A. P., Beane A., et al. Capacity building for critical care training delivery: Development and evaluation of the Nursing Intensive Care Skills Training (NICST) programme in Sri Lanka. *Intensive and Critical Care Nursing* 2016; 39:28-36.
19. Beane A., Padeniya A., De Silva A. P., et al. Closing the theory to practice gap for newly qualified doctors; evaluation of a peer delivered, practical skills training course for newly qualified doctors in preparation for clinical practice. *Postgraduate Medical Journal* 2017; in press.
20. Nursing Salary Research Report, 2018.
21. Sharipova D. State-Building in Kazakhstan: Continuity and Transformation of Informal Institutions.
22. Inpatient care in Kazakhstan: A comparative analysis Ainur B. Kumar.
23. Siedlecki S., Hixson E. Development and Psychometric Exploration of the Professional Practice Environment Assessment Scale. *J Nurs Scholarsh* 2011; 43(4), 421-425.
24. Aiken L. H., Clarke S. P., Sloane D. M., Lake E. T., Cheney T. Effects of hospital care environment on patient mortality and nurse outcomes. *J Nurs Adm* 2008; 38(5):223.
25. Liu K., You L.-M., Chen S.-X., Hao Y.-T., Zhu X.-W., Zhang L.-F., et al. The relationship between hospital work environment and nurse outcomes in Guangdong, China: a nurse questionnaire survey. *J Clin Nurs* 2012; 21(9- 10):1476–85.
26. Institute of Medicine. (2011). *The future of nursing: Leading change, advancing health*. Washington, D. C.: The National Academies Press.
27. Ruth Martin-Misener et al. Cost-effectiveness of nurse practitioners in primary and specialized ambulatory care: systematic review. *BMJ* Volume 5, Issue 6.

Сущность и необходимость реструктуризации бизнеса

Нурбаев Нурболат

Алматы Менеджмент Университет
n.nurbayev@jakko.kz

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы особенностей проведения в Казахстане реструктуризации бизнеса различных направлений, понятие «реструктуризация бизнеса», предпосылки ее проведения, концептуальные и отличительные черты. Полагаем, что малый опыт проведения реструктуризации в Казахстане приводит к необходимости ориентации на зарубежный опыт, где ее проводят комплексно, с учетом особенностей производственных процессов, управления, и прочих характеристик.

Ключевые слова: реструктуризация, бизнес, направления, причины, риски.

Abstract. The article examines the peculiarities of the restructuring of business in various areas in the Republic of Kazakhstan. The author considers the concept of «business restructuring», the prerequisites for its implementation, conceptual and distinctive features. We believe that a small experience of restructuring in Kazakhstan leads to the need to focus on foreign experience, where it is carried out comprehensively, taking into account the peculiarities of production processes, management, and other characteristics.

Keywords: restructuring, business, directions, causes, risks.

Современные экономические процессы отличаются высокой степенью трансформационных явлений. К ним относятся, в основном, такие, как изменение основ хозяйствования (частная, общественная и другие виды собственности); установление различных видов и уровней самих складывающихся рыночных отношений, характерных для переходного периода страны, формирование основных рынков сбыта производственных товаров и услуг, изменение эволюционных параметров совместного функционирования с поставщиками, реорганизация различных субъектов экономической деятельности и оптимизации бизнес-процессов после этого, управление изменениями в экономической сфере жизнедеятельности современного казахстанского общества.

При характеристике процессов реорганизации бизнеса в современном Казахстане необходимо отметить, что на их активизацию и развитие, особенно в сфере инвестиций, повлияло прежде всего общее повышение показателей экономического развития как всего СНГ в целом, так и Казахстана в частности. Эта активность основана в первую очередь на привнесении непосредственных инвестиций в открытие новых компаний.

Опыт проведения реструктуризации казахстанскими компаниями и учреждениями, а также имеющийся международный опыт иллюстрирует, что реструктуризация – одна из сложнейших инвестиционных и управленческих задач ведения бизнеса. Данный процесс, кроме необходимых изменений в структуре капитала либо в производственной деятельности, должен учесть большое количество ограничений и специфику государства и компании, в которой она осуществляется. Учитывая стремительные темпы эволюции казахстанской экономики, а также влияние на нее процессов интеграции и глобализации, возникает очевидная необходимость в осуществлении развития методов формирования планов реструктуризации. И если материальное производство в этом отношении в определенной степени обеспечено соответствующими наработками, то большинство организаций и предприятий полностью лишены необходимого методического оснащения, а также нового инструментария, с помощью которого возможно укрепление сети организаций посредством реструктуризации.

Данные особенности современной экономики республики, с точки зрения управления ею, происходят с использованием многих инструментов и механизмов, в основном адаптированных западных, которые не всегда отвечают как внутренним, так и внешним факторам функционирования и развития экономических бизнес-процессов казахстанского общества.

Полагаем, что реструктуризацию невозможно свести только лишь к техническому набору специальных организационных процедур, однако чрезмерно обширная ее трактовка авторами неоправдана. Ввиду этой неоправданности возникает определенное смешение понятий «реструктуризация» и «реформирование», на что обращают внимание некоторые авторы.

В литературе существуют самые разные интерпретации «взаимоотношения» понятий «реформирование» и «реструктуризация», от утверждения, что реструктуризация – это путь к достижению целей

реформирования, до представления, что реформирование – это изменение принципов действия предприятий, направленное на их реструктуризацию.

Следует отметить еще одно обстоятельство. При наличии множества подходов к определению понятия реструктуризации основное внимание уделяется реструктуризации предприятий, а также описанию экономических основ проведения реструктуризации предприятий в казахстанских условиях. По нашему мнению, это в значительной степени справедливо, так как именно реструктуризация предприятий первична по отношению к реструктуризации отрасли и экономики в целом. Объясняется это тем, что процессы реструктуризации предприятий практически всегда в нашей стране сопровождались сменой собственника и в конечном итоге переходом предприятия к эффективному собственнику.

Реструктуризация проводится только в случае наличия достаточно сложных механизмов в деятельности предприятия, которые оно не может изменить и постоянно контролировать. Кроме этого, причиной реструктуризации могут явиться спор учредителей, давление государства на компанию, наличие широкого ассортимента продукции или же ветви поставок и т. д. Полагаем, что реструктуризация – это последняя точка в невозможности управления крупным предприятием.

К предпосылкам, указывающим на необходимость компании провести пересмотр действующих механизмов своей деятельности, относятся следующие:

- наличие кризисного положения предприятия;
- динамичное снижение доходов или прочих показателей предприятия, в том числе по сравнению с конкурентами;
- недостаток контроля основных бизнес-процессов;
- рост кредиторских краткосрочных и долгосрочных задолженностей;
- наличие «синдрома большого бизнеса» – ввиду роста масштабов работы предприятия контроль за его деятельностью слабеет, что приводит к снижению продуктивности;
- отсутствуют перспективы выхода на новые рынки или потенциал расширения сферы деятельности компании.

При возможности сохранения бизнеса, приносящего высокий доход, в Казахстане компании предпочитают увеличить уровень внутреннего контроля, но не применять средства реструктуризации.

Для эффективной реструктуризации важно четко осознавать, что является целью, а что – средством достижения цели. Например, для обеспечения уровня прироста запасов (цель) нужно реализовать новые технологии (средство достижения цели), которые являются целью для тех, кто будет осваивать и внедрять технологии. В этой связи важно добавить, что чем больше динамика в изменении экономических условий (главным образом рыночных), тем больше необходимость заранее учитывать эти изменения, то есть прогнозировать их возникновение и предусматривать меры, учитывающие эти изменения. Чем дальше горизонты такого прогнозирования, глубже и полнее характеристика ситуаций, тем в большей мере можно говорить о реструктуризации. Так, тезис, доказывающий способность реструктуризации дать возможность компаниям повышенные шансы на выживание, успех или стабильное развитие, в разрезе исследования представляется своевременным и актуальным.

Ознакомление с зарубежным и отечественным опытом деятельности предприятий в разрезе их организационного развития указывает на то, что:

- в современных условиях компании, работающие в рамках разработанной стратегии, и компании, не имеющие таковой, практически одинаковы в плане выживания;
- учитывая факт, что организационное окружение не является статичным и, более того, сегодня оно выглядит несколько хаотичным, следовательно, сама по себе парадигма стратегического управления не может служить залогом успешного организационного развития, тем не менее следует признать, что ее наличие делает управление организацией в определенной степени целесообразным;
- компании, работающие без четко разработанной стратегии своей деятельности, функционируют в рамках эволюционного развития, в то время как компании, которые управляются согласно стратегическому плану, развиваются революционно;
- компании, стратегии которых направлены на использование в полном объеме своего внутреннего потенциала для того, чтобы изменить внешнее окружение, добьются высокорентабельных результатов в отличие от тех компаний, которые стараются просто приспособиться к внешнему окружению;
- если в компании, а точнее у менеджеров организации, нет хорошо налаженного механизма обучения и управления организационными знаниями, то не поможет даже самая уникальная и эффективная стратегия.

Важно отметить, что реструктуризация может быть организована только в тех компаниях, где осознанно согласны идти на революционные изменения. Но эта готовность возникает не сразу:

сначала менеджеры направляют все свои усилия на то, чтобы выстоять в борьбе с изменениями, которые возникают вследствие изменения динамики внешнего окружения. В таких случаях внешнее окружение подталкивает к тому, чтобы следовать особому пути развития компании, но, тем не менее, последняя все равно остается верна прежнему курсу. Со временем несоответствие внешних условий и способа функционирования компании доходит до критического уровня, что постепенно приводит компанию к организационному кризису, который, в свою очередь, заставляет компанию пойти на революционные внутренние изменения, способные вывести ее на новый уровень развития. Это сопряжено с ломкой старых организационных структур, стереотипов мышления и порядка действий.

Эффективное маневрирование в изменяющейся обстановке возможно при наличии экономической мобильности и соответствующей экономической массы. Названными свойствами необходимо обладать организации, чтобы вырабатывать и реализовывать стратегию реструктуризации.

Таким образом, эффективная стратегия реструктуризации предприятия основывается:

- на правильно выбранных долгосрочных целях, учитывающих фактическое и прогнозное состояние конкурентного окружения и внешней среды;
- на реальной оценке собственных ресурсов и возможностей предприятия.

В таблице 1 представлены основные отличительные черты реструктуризации бизнеса.

Таблица 1. Концептуальные положения и отличительные черты реструктуризации

Концептуальные положения	Отличительные черты
Средство достижения перспективных целей – прогноз поведения внешней среды, анализ возможностей предприятия	Реструктуризация используется для разработки перспективных планов. Ориентация на долгосрочную перспективу
Цель реструктуризации отражают общие задачи предприятия	Из-за неполной информации об альтернативах нельзя предвидеть все возможности, которые появляются при составлении плана конкретных мероприятий
Адаптация к изменениям внешней среды	Появление альтернатив может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического замысла и вызвать необходимость корректировки. Альтернативные пути развития предприятия на основе использования прогнозов, опыта и интуиции специалистов
Ориентиры (показатели, характеристики цели) и стратегии реструктуризации находятся во взаимосвязи	Изменяются ориентиры – изменится и стратегия
Мобилизация ресурсов предприятия и направление их на достижение поставленной цели	Необходимость в реструктуризации отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события

Примечание: составлено автором.

Таким образом, для того, чтобы все работало эффективно и слаженно, все принципы должны быть объединены в единую систему, способную обеспечить стратегическую устойчивость компании. Однако функционирование в современной экономике основано на покрытии всех потребностей развития предприятия за счет собственных финансовых ресурсов, а текущих затрат – выручкой от реализации продукции. Таким образом, рациональная организация финансов предприятия должна основываться на соблюдении специфических принципов. Автор статьи полагает, что в качестве таковых могут быть обозначены как принципы стратегического управления в рамках реструктуризации в целом, так и принципы, учитывающие специфику финансового стратегического планирования (опять же в рамках реструктуризации), – в частности. К первой группе можно отнести принцип единства, системности, научности, участия, непрерывности, гибкости, точности, единоначалия, коммерческой тайны и эффективности. Ко второй группе принципов (специфическим) целесообразно, по мнению автора, отнести принцип самофинансирования, самоокупаемости, платежеспособности, соответствия сроков расчетов, сбалансированности рисков и концентрации. Так, если рассматривать синергетический эффект реструктуризации в качестве объединения разных видов, то складывается следующая картина (табл. 2).

Таблица 2. Принципы стратегического управления компанией в рамках реструктуризации

Общие принципы стратегического управления	Специфические принципы стратегического планирования финансовой деятельности компании
Единства (системности)	Самофинансирования
Непрерывности	Самоокупаемости
Гибкости	Платежеспособности
Точности	Сбалансированности рисков
Участия	Соответствия сроков расчетов
Холизма (координация и интеграция)	Концентрации
Научности	Синергии
Системности	Творческого подхода
Единоначалия	Целостного подхода
Эффективности	

Примечание: составлено автором.

Главное основание для процессов реорганизации бизнеса проявляется в том факте, что присутствует желание иметь и увеличить экономический эффект разогласовывающихся структур, то есть иметь взаимную и дополняющую совокупность активов всех структур, итог которой в серьезных пропорциях увеличит общую сумму итогов разрозненных воздействий всех структур. В этом случае сам «экономический эффект» данной модели возникает тогда, когда происходят следующие процессы:

- экономии, которая формируется в силу увеличения границ области деятельности;
- комбинаторики структурных элементов «новой» системы (структуры) взаимодополняющих ресурсов;
- финансовой экономии в силу понижения транзакционных издержек;
- увеличения совокупного рыночного веса в силу понижения уровня конкуренции, по сути дела – монополистической структуры;
- дополнению на принципах взаимности в сфере научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР).

Большое влияние реструктуризация бизнеса имеет на персонал разъединяющихся предприятий, управление корпоративной культурой и прочие организационные процессы.

Для осуществления более эффективного процесса реорганизации для персонала существуют несколько алгоритмов и моделей. Предлагаем рассмотреть алгоритм Э. Шайна, который состоит из нескольких связанных между собой компонентов (шагов):

- шаг 1 – решается проблема внешней адаптации, то есть происходят следующие процессы: определение миссии и стратегии; декларирование и обоснование цели; определение методов и технологий процесса достижения цели; разработка системы контроля (стартового, текущего, итогового); выявление и обоснование системы воздействия на работников всех типов и видов, а также уровней различных структур предприятия;
- шаг 2 – решается проблема внутренней интеграции, то есть происходит выбор адекватных методов и технологий межличностной и межгрупповой коммуникации, определение критериев вхождения и выхода членов из групп, адекватное распределение полномочий и власти, формирование системы личностных отношений, разработка системы поощрений и наказаний, выбор и обоснование идеологии предприятия.

Нужно отметить, что на процессы формирования корпоративной культуры влияют следующие факторы:

- культура титульной нации (сообщества, общества; нации, национальности, народа и т. д.), внутри которой организация осуществляет свои производственные функции;
- культура представителей высшего звена управления организациями, так как происходит процесс диффузионного проникновения и интеграции различных культур, представители которых являются работниками данной организационной структуры;
- целенаправленные действия руководства предприятия разного уровня по внедрению норм поведения, идей, взглядов, идеологии и т. д.

Исходя из вышеизложенного автор может определить процессы, которые поддерживают формирование и развитие корпоративной культуры:

- сформированная и внедренная система оценки и контроля за деятельностью членов организации, которая подвергается постоянной коррекции;
- разработанные и обоснованные приемы, средства, способы, методы и технологии «быстрого реагирования» на проблемные ситуации посредством определения ролей и обучения персонала;
- налаженная работа кадровой службы, которая занимается наймом, обучением, переобучением, отбором, оценкой деятельности, повышением квалификации работников предприятия всех уровней и т. д.;
- повсеместное унифицированное и всестороннее соблюдение ритуалов, обрядов, традиций корпоративной культуры предприятия.

Процессы децентрализации, реорганизации и разукрупнения неразрывно связаны с поэтапным переходом от линейно-функциональных к дивизиональным и матричным структурам управления и от них – к сетевым организациям. Это подтверждает правомерность широкого распространения данной формы в мировой практике как наиболее надежного средства выживания предприятий, в том числе корпоративных, в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Для целей исправления ситуации автор предлагает перенести частичное делегирование полномочий при работе с контрагентами на директоров филиалов. Выделим основные преимущества данного решения:

- упрощение структуры принятия управленческих решений;
- снижение времени принятия управленческих решений;
- возможность опираться на ситуацию «изнутри» и применять расценки, которые действуют в определенном регионе Казахстана;
- повышение эффективности деятельности директора филиала;
- рост уровня доверия между филиалом и контрагентами и т. д.

Несмотря на ряд положительных сторон, можно выделить и негативные, которые связаны с возникновением финансовых рисков:

- возрастает потенциал «отмывания» денежных средств;
- возможность применения необоснованных расценок со стороны директора филиала;
- снижение прибыли филиала за счет роста себестоимости перевозок.

Таким образом, можно утверждать, что, в соответствии с тенденциями развития современных подходов к формированию и реорганизации структур предприятий корпоративного типа, именно сетевые организации могут рассматриваться как наиболее эффективный вариант структуры, адекватно отражающий возможности и преимущества не только самих крупных предприятий в среде бизнеса, но и систем корпоративного управления ими.

Список литературы

1. Щепетов, А. В., Бочкаева, Т. М. Адаптация предприятий: реструктуризация / А. В. Щепетов, Т. М. Бочкаева. – М.: LAP – Lambert Academic Publishing, 2015. – 196 с.
2. Балашов, В. Г. Антикризисное управление предприятиями и банками / В. Г. Балашов. – М.: Дело, 2017. – 148 с.
3. Организационно-экономическое обеспечение реструктуризации промышленных предприятий Санкт-Петербурга. – М.: Высшая школа, 2016. – 135 с.
4. Горелик, С. В. Инжиниринговые методы реструктуризации предприятий / С. В. Горелик. – М.: Байкальский государственный университет экономики и права, 2015. – 184 с.
5. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 287 с.
6. Сивова, С. А. Социально-управленческий стиль мышления. Дисс. ... докт. социол. наук. – Саратов, 2016. – 353 с.
7. Адезис, И. Управление жизненным циклом корпорации. – М., 2014. – 700 с.

Маркетинговый аудит как метод оценки маркетинговой деятельности

Орумбасев Ернар

Алматы Менеджмент Университет
ernar.orymbayev@gmail.com

По определению Малкольма Макдональда, под маркетинговым аудитом подразумевается «средство, посредством которого можно ответить на вопрос, где сейчас находится компания».

Аннотация. В статье раскрываются основные теоретические и методологические аспекты такого нового для казахстанской науки направления, как маркетинговый аудит. Его актуальность обуславливается растущей сложностью современной рыночной среды, которой необходим более системный процесс оценки организационной эффективности маркетинга, чтобы адекватно отвечать динамичным запросам современного рынка. Автор делает акцент на рассмотрении маркетингового аудита как всесторонней оценки всех аспектов маркетинговой деятельности в организации, а также оценке планов, целей, стратегии, мероприятий, организационной структуры и сотрудников отдела маркетинга.

Ключевые слова: маркетинговый аудит, маркетинговый план, конкуренция, компания, этапы, разработка.

Abstract. This article reveals the main theoretical and methodological aspects of such a new direction for Kazakhstan science as a marketing audit. Its relevance is due to the growing complexity of the modern market environment, which requires a more systematic process of assessing the organizational effectiveness of marketing in order to adequately respond to the dynamic demands of the modern market. The author of the article focuses on the consideration of a marketing audit as a comprehensive assessment of all aspects of marketing activities in an organization, as well as an assessment of plans, goals, strategies, activities, organizational structure, and also employees of the marketing department.

Keywords: marketing audit, marketing plan, competition, company, stages, development.

Обострение конкуренции на внутреннем и внешних рынках предопределяет необходимость более широкого применения маркетинговых инструментов в деятельности экономических субъектов для усиления воздействия на поведение потребителей и формирования потребительских предпочтений с использованием маркетинговых средств. Соответственно, возрастают роль и значение маркетинговой деятельности предприятия для повышения эффективности функционирования коммерческих организаций. При этом все более значимым становится маркетинговый аудит как средство оценки правильности выбора тех или иных решений.

Актуальность вопроса маркетингового аудита как метода оценки маркетинговой деятельности на предприятии усиливается в связи с тем, что в конкурентной, быстро меняющейся внешней среде все участники рыночных отношений должны подчинять свою деятельность рыночным условиям, поэтому организации нужно обладать такими свойствами, как гибкое (адаптирующееся) производство и единство всех подразделений и служб компании в продвижении маркетинговых целей.

Маркетинговый аудит характеризуется как систематический, всесторонний, объективный и независимый подход, который может помочь менеджеру понять работу отдельных частей организации и их вклад в общее достижение организационных целей. Эмпирическое исследование маркетингового аудита может обеспечить некоторую проницательность в восприятии руководством преимуществ маркетингового аудита, а также текущих процедурных аспектов маркетингового аудита, которые в настоящее время отсутствуют в литературе. В 1967 году Ф. Котлер определил маркетинговый аудит как нечто более всеобъемлющим, чем другие усилия фирмы. Он отметил, что четкого понимания и оценки всей маркетинговой работы были бы достаточно для того, чтобы избежать дела с устранением симптомов, а не решать основные организационные проблемы маркетинга [1].

Первые упоминания о проведении маркетингового аудита относятся к началу 1950-х годов. Рудольф Даллмейер, бывший исполнительный директор Booz Allen & Hamilton, в 1952 году подтвердил в СМИ

факт проведения маркетинговых проверок на своем предприятии. В 1959 году Американская ассоциация управления (American Management Association, AMA) опубликовала сборник статей по аудиту маркетинга под названием «Анализ и совершенствование сбытовой деятельности» [2]. В этот сборник вошла статья А. Шухмана, посвященная практическим аспектам направления маркетинга [3].

Затем это направление стало развиваться, и уже в 60-е годы XX века многие консалтинговые фирмы стали формировать первые коммерческие предложения по проведению аудита маркетинга.

Ф. Котлер в 1967 году дал первое научное определение маркетингового аудита, а практическое применение в рамках стратегической оценки рыночной позиции предприятия маркетинговый аудит как метод определения потенциала компании получил в зарубежной практике лишь в 1970-х годах.

В СНГ (сначала в России, а затем и далее) маркетинговый аудит как направление консалтинга появился в начале 2000-х годов. Толчком к этому послужили издание перевода книги О. Уилсона «Аудит маркетинга» [4] и серия статей В. Шкардуна в журнале «Маркетинг и маркетинговые исследования» [5]. Маркетинг-аудит начали предлагать как часть работ в договорах по управленческому консалтингу. Примерно с середины 2000-х годов постепенно развивается самостоятельное направление консалтинговых услуг в области маркетинга, и в том числе работы по контролю организации маркетинговой деятельности.

В условиях развития рыночных отношений и роста конкуренции в банковской системе особое место принадлежит аудиту. В связи с развитием банковского маркетинга и необходимостью аудита в банках возникает понятие маркетингового аудита. Так, возвращаясь к первому научному определению маркетингового аудита, стоит привести цитату Котлера, в которой он маркетинговый аудит определяет как ревизию: «Ревизия маркетинга – комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы (или ее организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативно-коммерческой деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей для выработки рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы» [6]. Из этого определения можно вывести цель ревизии маркетинга – обнаружение имеющихся проблем в организации маркетинговой деятельности и последующая разработка соответствующих мероприятий по их преодолению.

Приходит понимание, что для того, чтобы провести ревизию маркетинга, необходимо провести детальный анализ информационной базы планирования, проверить на соответствие друг другу целей и стратегий, а также мероприятий маркетинга, определить правильность выбранных организационных структур и процессов в сфере маркетинговой активности компании, затем выработать критерии оценки, посредством которых станет возможным проверить качество работы всех отделов, которые отвечают за различные функциональные области маркетинга.

Таким образом, маркетинговый аудит – это общепринятый метод оценки и механизм контроля эффективности маркетинга. По Котлеру, маркетинговый аудит должен являться всеобъемлющим, объективным, систематическим и периодическим. Десять лет спустя издание «Маркетинговый аудит совершенствования» (Котлер, Грегор и Роджерс, 1977) стало поворотным пунктом в развитии маркетингового аудита. Оно дал определение, которое спустя более двадцати лет по-прежнему остается актуальным. Они также предложили процесс его организации, а также потенциальные проблемы в проведении аудита. Эта работа стала основным источником информации для многих авторов, которые способствовали дальнейшему развитию маркетингового аудита.

Изменение вкусов и предпочтений потребителей, ускорение технологических прорывов, повышение интенсивности конкуренции во многих, и особенно в развивающихся, отраслях обусловили изменение направления развития некоторых компаний, чтобы включить атакующие или оборонительные меры в планирование и реализацию маркетинговых усилий.

Аудит представляет собой первую попытку оценить эффективность маркетинга. Однако с точки зрения практического применения данный подход не лишен серьезных недостатков. Проблема состоит в следующем:

- отсутствие достаточно квалифицированных независимых аудиторов;
- зачастую негативное отношение менеджеров к проведению внутреннего маркетингового аудита;
- дефицит информации;
- невозможность контактировать с топ-менеджерами по тем или иным вопросам.

Все это объясняет, почему практика маркетингового аудита не получила широкого применения.

Таким образом, можно выделить две проблемы, с которыми сталкиваются компании, желающие воспользоваться данным инструментом:

- 1) отсутствие общепринятых единообразных процедур и алгоритмов маркетингового аудита;
- 2) дороговизна данного процесса.

Многие исследователи сходятся во мнении, что современная теория маркетингового аудита имеет ряд существенных недостатков. Она рассматривает аудит не как систематический контроль, а, скорее, как метод определения проблем, не предполагающий дальнейшего поиска и обоснования способов их решений.

В специальной литературе редко встречаются практические примеры использования данного инструмента, в основном авторы сосредоточены на изучении теоретических и концептуальных аспектов маркетингового аудита.

Таким образом, можно еще раз подчеркнуть (ранее об этом уже говорилось), что существует явный дефицит эмпирических исследований в данной области, сфокусированных, в частности, на практическом применении маркетингового аудита, его потенциальных преимуществах, влиянии на эффективность маркетинговой деятельности компании. Необходимо понимать главное: маркетинговый аудит – это не проверка работы отдела маркетинга, а независимая оценка положения дел внутри предприятия (банка) и положения предприятия (банка) на рынке (прежде всего относительно конкурентов).

Меры в маркетинговом аудите

Как выполняется маркетинговый аудит? Он следует простой трехэтапной процедуре, показанной на рисунке 1.



Рисунок 1. Этапы маркетингового аудита

Установление целей и охвата

Первый шаг требует встречи сотрудников компании с потенциальным аудитором, исследования сущности маркетинговой деятельности и его потенциальной стоимости. Если сотрудники компании убеждены в потенциальных преимуществах маркетингового аудита, то заключается соглашение о целях, охвате, глубине, источниках данных, формате отчета и сроках проведения ревизии.

Сбор данных

Основная часть времени аудитора тратится на сбор данных. Необходимо тщательно подготовить подробный план того, с кем следует проводить собеседование, какие вопросы следует задавать, время и место контакта и т. д., чтобы аудиторское время и затраты были сведены к минимуму. Ежедневные отчеты для интервью должны быть записаны и проанализированы так, чтобы индивид или группа могли определить новые области, требующие исследования, пока данные еще не собраны.

Подготовка и предоставление отчета

Когда сбор данных закончился, маркетинговый аудитор готовит заметки для визуального и вербального представления сотрудникам или руководству компании. Презентация состоит из повторения целей, показа основных результатов и представления основных рекомендаций. Затем аудитор готов написать окончательный отчет, который в значительной степени заключается в том, чтобы наглядно представить материал в письменной форме.

Сотрудники компании, как правило, просят аудитора представить доклад другим группам в компании. Если отчет требует глубокого обсуждения и действий различных групп, заслушивание отчета следует организовать в подкомитетах, чтобы сделать последующую работу, а через несколько недель организовать еще одну встречу. Наиболее ценная часть маркетингового аудита часто заключается не

столько в конкретных рекомендациях аудитора, а в процессе, когда менеджеры начинают проходить через усвоение, обсуждать и разрабатывать собственную концепцию необходимых маркетинговых действий.

Составляющие маркетингового аудита

Главный принцип маркетингового аудита – изучить рынок и исследовать изменения, которые происходят, и их последствия в плане проблем и возможностей. Затем аудитор переходит к изучению маркетинговых целей и стратегий компании. Наконец, аудитор может перейти к изучению одной или двух ключевых функций, которые имеют решающее значение для эффективности маркетинга этой компании, более подробно. Тем не менее, некоторые компании просят меньше, чем полный спектр аудиторских шагов, для того чтобы получить первые результаты еще до продолжения дальнейшей работы. Компания может запросить маркетинговый аудит маркетинговой среды и, если все устраивает, то запросить маркетинговый аудит стратегии. Или заказчик может запросить маркетинговый аудит организации, а позже попросить аудит маркетинговой среды.

Мы рассматриваем полный маркетинговый аудит, который состоит из шести основных компонентов. Каждый из них может быть полуавтономным, если компания хочет меньше, чем полный маркетинговый аудит.

Шесть основных составляющих маркетингового аудита:

1. Аудит маркетинговой среды.
2. Аудит маркетинговой стратегии.
3. Аудит маркетинговой организации.
4. Аудит маркетинговых систем.
5. Маркетинговый аудит производительности.
6. Аудит маркетинговой функции.

Основанием для принятия решения о проведении маркетингового аудита может быть наличие следующих обстоятельств:

- кризисная ситуация на рынке или в компании, падение объемов продаж;
- недостаточная компетентность сотрудников отдела маркетинга, необходимость помощи извне для разработки стратегии маркетинга или решения других вопросов, связанных с маркетинговой деятельностью;
- необходимость оценить стоимость компании для покупки/продажи за результаты маркетингового аудита;
- проведение структурной реорганизации, создании новых бизнес-единиц, диверсификация компании;
- оценка эффективности проведенной рекламной кампании;
- проверка эффективности бюджета маркетинга и целевого использования средств, растущие накладные расходы;
- необходимость тестирования новой торговой марки;
- отсутствие собственной службы маркетинга или ее неэффективное функционирование и т. п. [7].

Решение не проводить маркетинговый аудит принимается в случае, если расходы на него превышают ценность ожидаемых результатов или отсутствуют необходимые ресурсы (материальные, человеческие, финансовые).

Внешний и внутренний маркетинговый аудит

Маркетинговый аудит следует проводить в начале процесса планирования маркетинга. Он рассматривает современную бизнес-среду внутренне и внешне. Менеджеры должны решить, на какой среде они хотят сосредоточиться. Но если они хотят достичь общей обратной связи картины маркетинговой среды, то необходимо выполнить оба аудита.

Главный критерий выбора того или иного варианта проведения маркетингового аудита – это возможности предприятия (финансовые и организационные) для его реализации и ожидаемый результат. Если желаемого результата от проведения маркетингового аудита можно достичь, осуществив аудит собственными силами, то лучше выбрать этот вариант проведения и сэкономить средства. В противном случае целесообразно поручить выполнение работ консалтинговой фирме, сотрудники которой могут иметь большой опыт, высокий профессиональный уровень, новые взгляды и идеи.

Таблица 1. Компоненты внутреннего и внешнего маркетингового аудита

Внешний аудит фокусируется на:	Внутренний аудит фокусируется на:
Бизнес и экономическая среда :	Продажи :
экономика	общий доход от продаж
фискальный	географический охват
Социальное	местоположение:
технологический	тип промышленности
	клиентов
	продуктов
Рынок :	Маркетинг :
размер	процедуры
характеристики	организация
тенденции	информация
каналы	
клиенты	
поведение отрасли	

Таким образом, качество управления предприятием во многом определяется не только квалификацией управленцев, но и качеством исходной информации, которой они обладают во время принятия управленческих решений.

Принципиально важной в условиях конкурентного рынка является маркетинговая информация. Качество информации во многом определяется качеством ее сбора и квалификацией тех, кто ее собирает и представляет. В связи с этим руководители казахстанских предприятий пребывают в некотором неведении, так как не имеют достаточно релевантной информации о рынке для принятия управленческих решений и во многом полагаются на свою интуицию и жизненный опыт. В связи с этим на предприятиях копятся проблемы, вызванные несоответствием ее предложения рыночному спросу, которые постепенно приводят к ухудшению конкурентной позиции предприятия, и тогда руководитель скорее интуитивно, чем осознанно понимает, что что-то необходимо менять.

Таблица 2. Основные преимущества и недостатки внешнего и внутреннего аудита

Внутренний аудит		Внешний аудит	
преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
1	2	3	4
Быстро проводится	Менее объективный	Более объективный, независимый	Требуется времени
Менее затратный	Пристрастен, субъективен в оценке тех или иных результатов		Более затратный
Внутренние маркетинговые аудиторы лучше информированы о деятельности предприятия, им не нужно вникать в суть проблемы	Сотрудники предприятия адаптированы к внутренней среде и могут не обратить внимания на некоторые существенные недостатки в маркетинговой деятельности	Глубже проработка проблемы, выход на объективные и беспристрастные результаты обследования маркетинговой деятельности	Требуется времени для изучения аудиторами особенностей деятельности предприятия, осознания проблемы
			Ограниченные сроки аудита не дают возможности аудитору досконально проверить всю систему, и, следовательно, заключение по результатам аудита основывается на выборке из имеющейся информации

1	2	3	4
Сотрудникам предприятия в большинстве случаев доступна вся без ограничения служебная информация	Нельзя поручить проведение масштабных и глубоких проверок, поскольку штат работников службы аудита, как правило, небольшой	Комплексный подход экспертов-аналитиков к выработке стратегии маркетинга предприятия	Предубежденность персонала проверяемой организации к «чужим» и, как следствие, возможность сокрытия информации
Сохраняет конфиденциальность информации		Приносит новые идеи, «свежий взгляд» на предприятие и его маркетинговую деятельность	Вероятность использования аудитором конфиденциальной информации, полученной во время аудита

Примечание: составлено автором на основании источника [8].

Процесс маркетингового аудита

На маркетинговый аудит может быть возложена и функция разведывательной деятельности, которая будет отвечать за обобщение, анализ, интерпретацию и рекомендации по всем основным маркетинговым решениям. Эта система будет использовать все имеющиеся источники информации и объединять их с маркетинговой деятельностью и аудиторскими процедурами для того, чтобы отобразить полную картину, включая рекомендации, обоснование и ожидаемый результат. На рисунке 2 представлен поток информации от всех внешних макро- и микросред, а также внутренние источники. В этой функции маркетингового аудита будет поддерживать прогрессивный, сконцентрированный сбор информации.

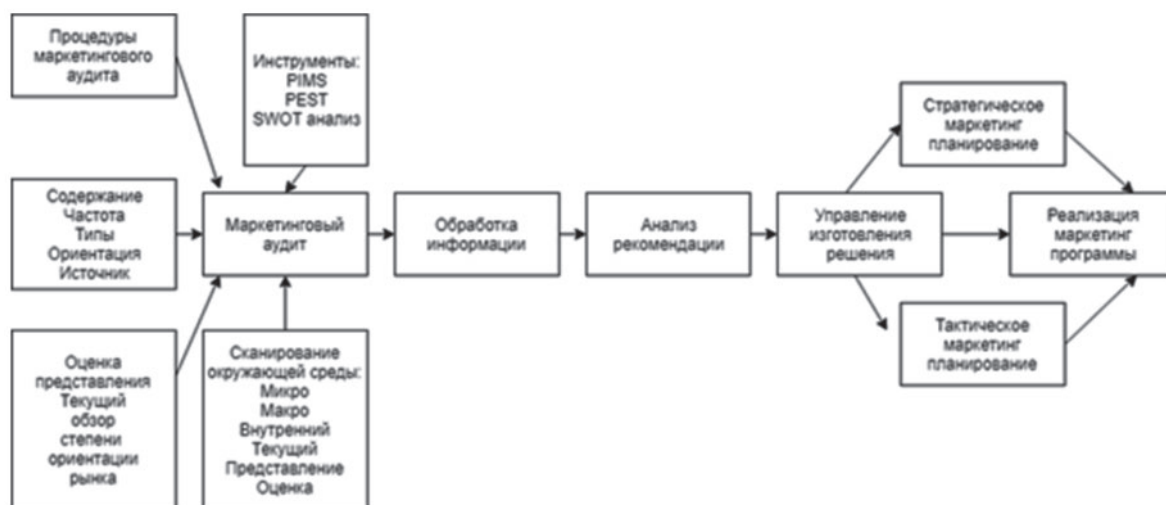


Рисунок 2. Процесс маркетингового аудита

Маркетинговый аудит помимо того, что вносит вклад в стратегическое и тактическое планирование, будет постоянно следить за осуществлением маркетинговых программ, а также проконсультирует о существенных отклонениях от плановых ожиданий с рекомендациями о внесении изменений для преобразования деятельности. Результаты маркетингового аудита позволят руководителям использовать его для разработки прогрессивного и всеобъемлющего знакомства с системой, в рамках которой работает бизнес, и обеспечить наиболее обоснованные, надежные и практические рекомендации для поиска решений по возникшим вопросам. Действительно, благодаря своей непрерывной функции, всеобъемлющей и актуальной природе аудит может быть использован для того, чтобы рекомендовать меры в результате изменения бизнес-среды. В то же время функция маркетингового аудита может реагировать на указания от руководства в обеспечении конкретных проектов. Система также предоставляет возможность для прогрессивной маркетинговой перепланировки в свете эволюции рынка.

Заключение

В статье кратко описывается маркетинговый аудит как постоянный и структурированный процесс для оценки эффективности бизнеса компании. Маркетинговый аудит необходимо использовать для получения обратной связи от реализованных маркетинговых мероприятий по сравнению с предыдущим периодом планирования до начала создания нового маркетингового плана. При этом проведение маркетингового аудита сопряжено с рядом проблем:

- отсутствие достаточно квалифицированных независимых аудиторов;
- негативное, как правило, отношение менеджеров к проведению внутреннего маркетингового аудита;
- дефицит информации;
- невозможность контактировать с топ-менеджерами по тем или иным вопросам.

Подытоживая, следует выделить две наиболее существенные проблемы:

- отсутствие общепринятых единообразных процедур и алгоритмов маркетингового аудита;
- дороговизна данного процесса.

В целом маркетинговый аудит может дать компании конкурентное преимущество для дальнейшей борьбы в настоящей неструктурированной и стремительно трансформирующийся бизнес-среде.

Список литературы

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. 2-е изд. / Пер. с англ. / под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006.
2. Косова, Л. Н. Маркетинг-аудит: Методическое пособие / Л. Н. Косова; Моск. гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. – М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2014. – 28 с.
3. Shuchman, A. The marketing audit: its nature, purposes and problems // Analyzing and Improving Marketing Performance. Marketing Audits in Theory and Practice. American Management Association, AMA, 1959.
4. Уилсон, О. Аудит маркетинга / Пер. с англ. О. Теплых. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
5. Шкардун, В. Д. Исполнители маркетингового аудита // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 2.
6. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, В. Вонг, Г. Армстронг, Д. Сондерс / Пер. с англ. О. Медведь, В. Кулебы, С. Каденко. – М.: Вильямс, 2007.
7. Цахаев, Р. К., Муртузалиева, Т. В. Маркетинг. 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013.
8. Маркетинг: Учебник / под общей ред. проф. Н. М. Кондратенко. – М.: Юрайт, 2011. – 540 с.

Факторы, влияющие на эффективность внутрикорпоративной системы обучения персонала

Пригоцкая Евгения

Алматы Менеджмент Университет
krevgeniya@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены основные группы факторов, влияющих на систему корпоративного обучения в компаниях. Каждая группа включает в себя несколько факторов, подробно описывающих влияние, которое они оказывают на обучаемый персонал, тренеров, систему обучения и развития персонала и организации в целом. В работе максимально учтены все стороны обучения в организации: влияние всех уровней персонала друг на друга, корпоративная культура компании, построение процесса обучения, личное отношение сотрудников к обучению. Приведены данные исследования по авиакомпании АО «Эйр Астана», а также определены основные факторы, влияющие на систему корпоративного обучения в данной организации.

Ключевые слова: персонал, эффективность, внутрикорпоративная система, обучение.

Abstract. This article describes the main groups of factors affecting the system of corporate training in companies. Each group includes several factors that describe in detail the impact they have on the staff being trained, the trainers, the training and development system of the staff and the organization as a whole. The article took into account all aspects of training in the organization: the impact of all levels of staff on each other, the corporate culture of the company, the construction of the learning process, the personal attitude of employees to training. The article presents the data of the study on the airline JSC «Air Astana», as well as the main factors affecting the system of corporate training in this organization.

Keywords: personnel, efficiency, internal corporate system, training.

Теоретические и методические основы корпоративного управления, управления персоналом, управления знаниями в компаниях исследуются в трудах многих отечественных и зарубежных ученых и специалистов. В рамках социологии управления организациями данные вопросы разрабатываются с конца XIX века и представлены следующими именами: А. Файоль [1], Ф. Тэйлор [2], Г. Форд и Г. Эмерсон [3] – классическая школа, 1885–1920 годы; Г. Гантт [4] – модель оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий с ориентацией на «человеческий фактор»; Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг – школа человеческих отношений, 1920–1950 годы; Н. Винер – «системный подход», 1950–1970 годы; Дж. Вудворд – теория случайностей, 1970–1990 годы, И. Ансофф, П. Друкер, Р. Уотермен, Т. Дж. Питерс – «управление знаниями», начало XXI века.

В странах постсоветского пространства начало изучения проблем корпоративного управления можно отнести к первой трети XX века, при этом важно отметить подход Е. Розмирович (т. н. производительная трактовка), А. Гастева (концепция трудовых установок), Ф. Дунаевского (трехфазный организационный процесс).

В более узком аспекте изучение вопросов в части взаимовлияния корпоративной культуры компании и обучения персонала затрагивают работы таких исследователей, как Е. Стеклова, И. Тюрина, Д. Диденко, В. Каганов, Г. Ключарев, М. Гельвановский, В. Гимпельсон, А. Егоршин, А. Тихонов, А. Кибанов, И. Дуракова, М. Курбатова, М. Магура, Г. Щекин и др.

Работы перечисленных авторов имеют большое значение для научного анализа места и роли различных компаний в современной мировой экономике, роли, задач и функций системы управления и обучения персонала в целом. Однако система внутрикорпоративного обучения в качестве самостоятельного объекта исследована недостаточно полно. В научных работах западных и российских ученых и специалистов исследуются в основном вопросы, связанные с методами обучения, отдельными формами и видами обучения, оценкой эффективности обучения персонала. С начала 2001 года в российской науке значительно расширился круг исследований в области корпоративного обучения, появляются публикации о первом опыте создания в России корпоративных университетов. Вместе с тем существует потребность в проведении дальнейших исследований, которые позволили бы осмыслить и обобщить накопленный компаниями опыт в этой области, подойти к решению проблемы формирования и развития системы корпоративного обучения персонала с позиций комплексного и системного подходов, ее взаимосвязи с системой корпоративного управления, с процессом развития и роста организаций. Несмотря на разнообразие существующих подходов, проблема внутрикорпоративного образования как

части интеграционной стратегии развития компаний в рыночных условиях пока не получила должного внимания исследователей. Но, к сожалению, есть риск того, что любые исследования в области образования персонала для каждой организации могут оказаться абсолютно индивидуальным опытом. Здесь имеют значение следующие факторы: размер компании, рыночные условия, конкуренты, государство, корпоративная культура, сотрудники, стратегия развития и многие другие.

В данной статье рассматриваются вопросы корпоративного обучения общего характера: что такое корпоративное обучение, какие виды обучения и развития персонала существуют, какие присутствуют факторы, имеющие влияние на эффективность внутрикорпоративного обучения и развития.

В современных условиях полученные знания быстро устаревают, поэтому если хочешь идти в ногу со временем, необходимо постоянно повышать мастерство и профессионализм. Современный руководитель видит будущее компании в профессионально подготовленных кадрах, специалистах своего дела, не сидящих на месте, а постоянно растущих и развивающих мастерство согласно современным тенденциям и инновациям. В связи с этим все чаще различные предприятия задумываются о корпоративном обучении персонала. Кто-то создает для этого внешние условия, приглашая специалистов извне, а более крупные и продвинутые создают свои собственные центры, корпоративные университеты по обучению и развитию персонала. Они выстраивают целые обучающие системы внутри своих корпораций, которые работают непрерывно, регулярно выискивают новые тенденции на стремительно развивающемся рынке и обучают своих сотрудников новым навыкам и знаниям.

Корпоративным обучением называется получение новых знаний, навыков и умений сотрудниками одной компании с целью повышения эффективности работы каждого сотрудника в отдельности и всей компании в целом [5]. На успех обучения в организации влияет целый ряд факторов. Их можно разбить на четыре основные группы:

1. Отношение сотрудника к обучению в компании.
2. Отношение организации к обучению персонала.
3. Построение процесса обучения.
4. Другие внешние факторы.

Каждая группа учитывает факторы, влияющие на эффективность корпоративной системы обучения:

1. Личное отношение сотрудника компании к обучению.
 - Физическое состояние работника. При организации процесса обучения необходимо учитывать рабочий график каждого сотрудника компании, ведь от его физического состояния, настроения зависит, насколько хорошо он сможет усвоить полученный на тренинге материал. Если работник будет находиться в плохом физическом состоянии, то и его мотивация к обучению будет очень низкой, возможно, даже абсолютно негативной, что напрямую влияет на процесс обучения и, как следствие, на всю систему обучения в компании.
 - Внутренняя мотивация. У каждого сотрудника есть определенные интересы в области его профессиональных знаний и умений. Работодатель постоянно должен учитывать эти потребности, следить за тем, что интересует его работников, каких знаний и умений им недостаточно в их профессиональной деятельности и всячески поддерживать интерес к обучению в компании. Также стимулирование мотивации к обучению заключается в хорошо спланированной организации обучения: упреждающее информирование сотрудников, согласование с ними целей и тем обучения, подача обучения в компании как поощрения за хорошую работу. Сами обучающие программы должны быть проведены с демонстрацией личного интереса тренера к теме обучения, с использованием юмора, включения самих сотрудников в процессы обучения, элементов соревнований, с созданием доброжелательной и комфортной обстановки для каждого участника обучения, с обращением к личному опыту сотрудников.
 - Учет индивидуальных особенностей участников обучения. В данной категории должны быть учтены такие моменты, как возраст, образовательный уровень, профессиональный опыт, установки и ожидания каждого участника от процесса обучения. Это поможет наиболее полно, избирательно и адресно донести материал тренинга. Факт необходимости последовательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Существует большое количество тестов и других инструментов, позволяющих определить характеристики индивидуальности человека, однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации. Наконец, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его возраст. Каждый проходит в своей жизни различные стадии раз-

вития, которым соответствует разное состояние его индивидуальности, поэтому, делая выводы о характере человека, его персоналии, необходимо исходить из того, что его поведение очень сильно определяется тем, в какой возрастной стадии он находится. Только учет всех этих факторов в совокупности может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, к управлению человеком, подбору правильного пути его образования. Выявить индивидуальные способности помогут методы предварительного анкетирования и установочных интервью. Проведение обучения в удобном месте, в удобное для участников обучения время в удобном для них темпе будет способствовать наиболее эффективному усвоению материала.

2. Отношение организации к обучению в компании.

- Отношение к обучению, принятое в компании. Отношение всей компании, начиная от топ-менеджмента до линейных сотрудников, отражается на процессе обучения. Если во всей компании поощряется изучение чего-то нового, более глубокие познания в профессиональной области, то это послужит отличной мотивацией для отдельно взятого сотрудника. Помимо отношения к обучению в компании должна быть создана специальная среда для проявления сотрудников – это способность руководства уважать сотрудника, видеть в нем сильные стороны и доверять ему, с правом на ошибку и ответственностью за результат. Именно в такой среде у сотрудника может проявиться способность и желание творчески выполнять свою работу и готовность принять ответственность за ее результат.
- Поддержка линейного руководства. Немаловажную роль в мотивации сотрудников к обучению играет непосредственный руководитель. Именно он находится ближе всего к персоналу, а значит, он владеет большей информацией о потребностях в обучении, о новых навыках и знаниях, которые необходимо дать тому или иному работнику. Только он видит работу каждого из них, имеет доступ к информации и диалогу с каждым из них. В свою очередь, линейный руководитель является проводником между линейным персоналом и высшим руководством компании, именно он передает всю информацию о потребностях персонала руководству и обратно. Также линейный руководитель играет большую роль в процессе обучения. Так как он ежегодно дает оценку каждому подчиненному, то может наблюдать, как сотрудник меняется за это время, дает обратную связь от процесса обучения, видит, в каком обучении нуждается работник в дальнейшем.
- Поддержка коллег. Так как коллеги находятся на одном уровне, они больше доверяют друг другу. Отсюда следует, что отношение коллег к личному развитию в профессиональном плане очень важно. В компаниях это равнозначно поддержке семьи, где будет развиваться не один член, а вся команда. В хорошей команде каждый сотрудник может получить нужную ему поддержку, повысить свою мотивацию к обучению, при необходимости подтянуться до уровня всей команды.
- Возможности и условия для реализации результатов обучения в профессиональной деятельности. Применение полученных знаний на практике позволяет сотруднику почувствовать важность обучения, применимость его в профессиональной деятельности, расширить границы мышления и увидеть другие возможные варианты выхода из какой-либо ситуации или, например, увидеть, в чем можно улучшить процессы работы или услуг, что в целом по компании играет глобальную роль, так как каждый сотрудник может что-то постоянно улучшать на своем рабочем месте, а значит, улучшать целую организацию.
- Информированность (доступность информации) сотрудников о возможностях прохождения обучения. Внутренняя информационная политика является важнейшим инструментом влияния на поведение персонала. Если люди, работающие в организации, плохо информированы по вопросам, имеющим для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Потребность в том, чтобы быть информированным, преодолеть состояние неопределенности, неясности в отношении наиболее значимых для себя вопросов, является одной из базовых потребностей человека. Информирование работников затрагивает как технические, так и эмоциональные аспекты работы. Очень важным этапом в процессе обучения всей компании является владение информацией о возможностях обучения. Информированность о предстоящем обучении, его теме и целях дает больше понимания и доверия, позволяет подготовиться персоналу заранее, как психологически, так и физически, понять, для чего это ему нужно и где он сможет полученные знания в дальнейшем применить.

3. Процесс обучения.

- Адекватность методов обучения (соответствие цели обучения выбранным методам). Каждый человек, который ставит перед собой новую, нестандартную задачу, непременно сталкивается с проблемой нахождения путей ее решения. Не является исключением и учитель, который в

ходе целостного образовательного процесса для каждой вновь возникающей педагогической ситуации – а в этой сфере они очень вариативны – должен найти наиболее успешные для ее разрешения методы обучения. Весь предложенный к обучению материал должен полностью соответствовать теме и целям обучения, миссии, целям и ценностям всей компании. Материал, подаваемый персоналу в процессе обучения, должен быть доступным для их понимания, иметь четкую структуру, быть взаимосвязанным и последовательным. Перед подачей новых знаний нужно четко определиться, для какого звена работников данные знания будут применимы, в каких задачах и для каких целей. Нужно правильно и последовательно определить методы, которые будут использоваться для получения новых знаний и навыков, понять, какие из них будут наиболее эффективны.

- Личные и профессиональные качества преподавателя. От преподавателя зависят очень многие аспекты: понимание материала тренинга, подача материала, отношение к обучению, восприятие информации, настроение аудитории, темп и усвоение пройденного материала. Личностные и индивидуальные качества тренера должны отвечать одновременно двум уровням требований, предъявляемых к этой профессии. Требования первого уровня предъявляются к преподавателю как к носителю профессии. Они безотносительны к социальным условиям, общественным формациям, учебному заведению, учебному предмету. Исследователи отмечают обязательность таких личностных качеств, как адекватность самооценки и уровня притязаний, определенный оптимум тревожности, обеспечивающий интеллектуальную активность педагога, целеустремленность, настойчивость, трудолюбие, скромность, наблюдательность, контактность. Специально подчеркивается необходимость такого качества, как остроумие, а также ораторских способностей, артистичности натуры. Особенно важными являются такие качества педагога, как готовность к пониманию психического состояния обучающихся и сопереживанию, то есть эмпатия, и потребность в социальном взаимодействии. Большое значение придается исследователями и «педагогическому такту», в проявлении которого выражается общая культура преподавателя и высокий профессионализм его педагогической деятельности и направленности. Требования второго уровня предъявляются к любому педагогу вообще, независимо от учебного предмета, который он преподает, – это его личностная готовность к преподавательской деятельности. Готовность предполагает широкую и профессиональную системную компетентность, стойкую убежденность человека, социально-значимую направленность личности, а также наличие коммуникативной и дидактической потребности, потребности общения, передачи опыта. Составляющими профессионально-педагогической направленности личности преподавателей и мастеров производственного обучения являются социально-профессиональные ориентации, профессионально-педагогические интересы, мотивы профессиональной деятельности и самосовершенствования, профессиональные позиции личности. В них отражаются отношение к профессионально-педагогической деятельности, интересы и склонности, желание совершенствовать свою подготовку. Таким образом, личные качества преподавателя задают атмосферу во время занятий, создают интерес к обучению. Что касается профессиональных качеств преподавателя, то они должны вызывать доверие со стороны как руководства компании, так и обучаемого персонала.
- Время, место и условия проведения обучения. Данные факторы влияют на физическое состояние сотрудников. Время должно быть выбрано максимально удобным для каждого обучаемого, в зависимости от его рабочего времени и отдыха. Место и условия должны полностью соответствовать выбранным методам обучения: если это инструктаж, то он должен быть проведен на рабочем месте, а если это новый тренинг, то для этого желательно иметь специально отведенный класс, где будет тепло, светло и комфортно.
- Использование в процессе обучения различных технических средств. В настоящее время для проведения обучения в компаниях часто используются различные технические средства, что очень удобно для персонала, ведь так каждый может выбрать наиболее удобное и доступное ему средство для обучения. Это может быть и телефон, и планшет, и ноутбук, и стационарный компьютер, что повышает доступ к обучению в любое время в любом удобном месте для каждого сотрудника. Как известно, успешное восприятие изучаемого материала во многом зависит от его наглядности. Конечно, никакая техника не может заменить живое слово преподавателя, от умения и таланта которого прежде всего зависит результат учебного процесса. Тем не менее, современные технические средства значительно расширяют возможности преподавателя по изложению, а аудитории – по восприятию учебного материала. Техническое обеспечение включает в себя адаптацию, совершенствование и разработку компьютерной техники, используемой для

передачи информации учащимся, обратной связи от учащихся к преподавателю, контроля знаний, организации самостоятельных занятий, обработки и документирования информации.

- Частота проведения обучающих мероприятий. От периодичности обучения, его повторения зависит закрепление пройденных знаний и умений, а также постоянное повышение уровня уже полученного опыта. Именно здесь закладывается совершенствование профессиональных навыков и более глубокое погружение в профессиональную область знаний.
- Осуществление промежуточного и финального контроля в процессе обучения позволяет оценить качество и эффективность проведенного как одного тренинга, так и всей системы обучения персонала. На данном этапе можно понять, как лучше доносить информацию, через какие источники, какими методами и методиками, что лучше усваивается, что чаще применяется на практике, как лучше находить точки соприкосновения с сотрудниками компании, как лучше понимать их потребности и желания в будущем, искать новые пути подхода к мотивации персонала, подбирать и соответственно обучать тренеров, использовать новые технологии и технический прогресс, постоянно совершенствовать и обновлять подаваемый материал, подстраивая его под современные потребности рынка и окружающий быстро меняющийся мир.
- Наличие обратной связи в процессе обучения включает в себя несколько различных уровней: обратная связь от преподавателя ученику, обратная связь от обучаемого персонала тренеру и по проведенному им тренингу, обратная связь между всеми уровнями сотрудников компании. Обратная связь – это инструмент, дающий представление о том, как идет процесс обучения, информирует тренера о достижениях и проблемах обучающихся, позволяя определить уровень достижения цели и решения учебных задач. Обратная связь должна происходить в атмосфере взаимоуважения и доброжелательности, предоставлять время для того, чтобы учащиеся исправили ошибки или сменили направление мышления и деятельности. Посредством обратной связи обучаемый получает информацию, которая помогает осознать собственные пробелы в обучении и конкретные рекомендации для продвижения вперед, а преподаватель – информацию, помогающую осознать пробелы в обучении и внесения изменений в свою деятельность (изменить подбор новых методов, техник обучения, внесение изменений в распределение времени тренинга и др.). Обучение учащихся становится более эффективным в случае, если им предоставляется частая и значимая обратная связь. Это дает понимание дальнейшего развития как каждому из участников процесса обучения, так и компании в целом. Обратная связь перерастает в фактор эффективности не только в процессе обучения персонала, но и на уровень всей компании, задает внешние тенденции к изменениям и постоянным улучшениям [6].

4. Внешние факторы.

- Влияние внешней среды на реализацию результатов внутрикорпоративного обучения. Внешняя среда задает темп развития компании тем, что постоянно изменяет свои желания и потребности, что, в свою очередь, заставляет двигаться организации, иначе они станут просто не востребованы на рынке. А для того, чтобы успевать подстраиваться под эти изменения, нужно совершенствовать, менять старое, предлагать что-то новое. Поиски нового или улучшения старого всегда требуют новых знаний и умений, а значит, регулярного обучения персонала.
- Внешняя мотивация к обучению [7]. При внешней мотивации желание к обучению исходит не от личных потребностей, а от внешних факторов. Это может быть семья, руководитель, коллеги, конкуренция и т. д. Данные факторы и побуждают сотрудника к обучению и личному развитию.

Согласно выделенным факторам в компании АО «Эйр Астана» проведен опрос сотрудников компании. В нем приняли участие работники трех групп: обучающийся персонал, тренеры компании и другие сотрудники (HR, руководители). Респондентам нужно было оценить влияние факторов на внутрикорпоративную систему обучения в компании по шкале от 1 до 10, где 1 балл – минимальное влияние, 10 баллов – максимальное влияние. Полученные данные представлены в таблице.

Таблица 1. Факторы, влияющие на внутрикорпоративную систему обучения в АО «Эйр Астана»

Фактор	Тренеры	Персонал	Другое	Средний балл
1	2	3	4	5
Физическое состояние	6,51	6,30	7,22	6,68
Внутренняя мотивация	9,10	9,47	8,23	8,93

1	2	3	4	5
Индивидуальные способности к обучению	7,46	7,65	7,66	7,59
Отношение к обучению, принятое в организации	8,23	7,09	7,60	7,64
Поддержка линейного руководства	8,32	7,24	7,37	7,64
Поддержка коллег	5,62	6,19	5,87	5,89
Возможности и условия для реализации результатов обучения в профессиональной деятельности	8,67	8,39	8,35	8,47
Информированность сотрудников о возможностях прохождения обучения	6,23	6,56	6,48	6,42
Адекватность методов обучения	8,46	8,32	8,30	8,36
Личные и профессиональные качества преподавателя	8,19	9,12	8,65	8,65
Время, место и условия проведения обучения	6,80	6,69	7,33	6,94
Использование различных технических средств в процессе обучения	5,58	6,46	6,34	6,13
Частота проведения обучающих мероприятий	6,12	5,34	6,40	5,95
Наличие промежуточного и финального контроля в процессе обучения	7,12	7,50	6,48	7,03
Наличие обратной связи в процессе обучения	7,81	8,25	7,68	7,91
Влияние внешней среды на реализацию результатов внутрикорпоративного обучения	5,38	5,83	5,78	5,66
Внешняя мотивация к обучению	6,34	6,43	6,86	6,54

Средние показатели распределились согласно данным рисунка.



Рисунок 1. Факторы, влияющие на внутрикорпоративное обучение в АО «Эйр Астана»

Проведенный опрос выявил наиболее важные факторы, оказывающие воздействие на внутрикорпоративную систему обучения в авиакомпании «Эйр Астана». На первом месте у сотрудников компании находится внутренняя мотивация к обучению, далее следуют личные и профессиональные качества преподавателя, возможность реализовать новые знания, навыки и умения на практике, адекватность применяемых методов обучения, обратная связь в процессе обучения.

Факторами для определения эффективности системы корпоративного обучения в разных организациях могут выступать и другие, отличные от приведенных выше, – все зависит от этапа развития, на котором находится данная компания и ее внутренняя система обучения персонала. Согласно последним тенденциям можно сделать следующий вывод: без развития персонала, без ощутимого повышения компетентности и улучшения деятельности нанятых управленцев и других работников невозможно достичь стабильного функционирования и развития компании. Формирование навыков и умений, необходимых менеджерам и другим сотрудникам организации в условиях постоянных экономических и политических изменений, должно происходить непрерывно и целенаправленно. Одним из важных и основных инструментов профессионального развития сотрудников является внутрикорпоративная система обучения. Процесс корпоративного обучения, будучи встроенным в процесс организационных изменений, призван помочь сотрудникам осознать необходимость постоянных изменений, инноваций, обеспечить их обучение и развитие, подготовку к организационным изменениям исходя из перспектив развития компании. При этом каждая организация должна решать вопрос о создании собственной системы корпоративного обучения персонала с учетом стратегии компании, специфики бизнеса и возможностей.

Список литературы

1. Fayol, Henri. Administration industrielle et generale. – Paris: Dunod et Pinat, 1917. – 174 p. («Общее и промышленное управление»).
2. Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента (монография, 1911).
3. Emerson, Harrington. The twelve principles of efficiency // Engineering Magazine. – 1912.
4. Гантт, Г. Организация труда. – 1919.
5. Корпоративное обучение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php>.
6. Эффективность корпоративного обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/effektivnost-korporativnogo-obucheniya>.
7. Факторы эффективного обучения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrm.ru/factory-ehffektivnogo-obucheniya>.

Теоретические основы применения сделок слияния/поглощения для реструктуризации компании

Пришибский Виктор

Алматы Менеджмент Университет
v.prish77@mail.ru

Аннотация. Любая организация, стремящаяся к развитию, должна постоянно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. Ключевым инструментом этого процесса является проведение реструктуризации. Но для достижения стратегических целей и задач не всегда может быть достаточно внутренних ресурсов организации, и на этом этапе для достижения целей используют сделки слияния/поглощения как один из возможных вариантов реструктуризации предприятия. В работе проанализированы доступные литературные источники по данной теме, на основании различных взглядов экспертов и самого автора выделены формы реструктуризации, разделены и реструктурированы понятия «слияние» и «поглощение», определены и описаны этапы модели проведения сделок слияния/поглощения, выведены преимущества и недостатки. Выводом работы является то, что автор выводит универсальную структуру модели сделки слияния/поглощения, выделяя стадию интеграции как один из наиболее важных процессов всей модели, влияющих на результат.

Ключевые слова: реструктуризация, M2M, слияние и поглощение, интеграция.

Abstract. Any company striving for development must constantly respond to changes in the external and internal environments during operation, and, therefore the restructuring is a key tool of this process. To achieve the strategic goals and objectives, the company's internal resources scarcely ever can be enough and at this stage the merger/acquisition transactions are used to achieve the goals – as one of the possible options for the enterprise restructuring. An author analyzed the available literary sources on this topic of his work, based on different views of experts and the author himself, highlighted the forms of restructuring, the concepts of mergers and acquisitions were separated and restructured, the stages of a merger/acquisition transaction model were identified and described, advantages and disadvantages were derived. The conclusion of the work is that the author derives a universal structure of the merger/acquisition transaction model, emphasizing the integration stage as one of the most important processes of the whole model influencing the result.

Keywords: restructuring, M2M, mergers and acquisitions, integration»

В научной литературе термин «реструктуризация» имеет много определений. Так, например, русскоязычная Википедия дает такое определение реструктуризации компании: «направленное, комплексное изменение структуры компании и входящих в нее элементов, которые формируют ее бизнес, в связи с воздействиями, оказываемыми факторами внешней или внутренней среды». В процессе реструктуризации совершенствуются системы взаимодействия и управления организацией, меняется кредитно-финансовая политика, экономика компании, происходят изменения в системах сбыта, маркетинга, HR, операционной деятельности.

Эксперты, проводившие изучение данной темы, дают разные определения реструктуризации. Эксперты рейтингового агентства Expert при определении термина «реструктуризация» опираются на взаимосвязь влияния внешней и внутренней среды компании и фокусируют внимание на том, что реструктуризация – это изменение не только структуры компании, но и компонентов, формирующих бизнес организации. Дональд Депаμφилис выводит термин «*реструктуризация компаний*» как действия по расширению или сокращению деятельности компании с кардинальным изменением ее финансовой структуры или структуры активов. Наиболее полным раскрытием данной темы, по мнению автора, являются труды И. Шаралдаевой, которая дает определение *реструктуризации* как комплексное, всеобъемлющее стратегическое изменение внутренней среды организации, прогрессивное и нацеленное на рост эффективности ее функционирования, с учетом влияния на компанию внешней среды в данный момент времени.

Почему компании стремятся к реструктуризации? Конечно, первой причиной является недовольство результатами деятельности, низкой эффективностью, производительностью, плохими финансово-экономическими показателями, уровнями кредиторской или дебиторской задолженности, квалификацией персонала и прочими показателями организации. Но и успешные компании часто проводят структурные изменения, так как абсолютно любые, даже небольшие, изменения рыночных условий,

структуры или масштабов бизнеса, изменения технологии требуют равноценной реакции, направленной на проведение трансформационных процессов в системе управления и инициализацию проведения реструктуризации.

В литературе определяют две формы реструктуризации, которые применяются в зависимости от поставленных целей: *оперативную* и *стратегическую*.

Оперативная реструктуризация – это структурные изменения, направленные на финансово-экономическую сферу компании, восстановление/повышение ее финансовой устойчивости, проведение оздоровительных процедур (при кризисных проявлениях, банкротстве), обеспечение ликвидности, поддержание выживания компании (в ограниченный промежуток времени). Само понятие «оперативность» подразумевает быструю реакцию на изменение каких-либо условий. Обычно устанавливают временные ограничения на проведение оперативной реструктуризации – не более шести месяцев. В комплекс оперативной реструктуризации чаще всего включают:

- отработку по дебиторской и кредиторской задолженности;
- снижение финансовых и прочих издержек;
- реализацию избыточных мощностей, оборудования, транспорта;
- анализ и последующий выход из совместных проектов и непрофильного бизнеса;
- переоценку и анализ инвестиционной деятельности компании.

В результате проводимых мероприятий компания получает более эффективное использование производственных и человеческих ресурсов и способна выживать в кризисные периоды с минимальными инвестиционными возможностями. Одним из выводов оперативной реструктуризации может быть принятие решения по инициализации стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация направлена на увеличение стоимости компании и обычно подразумевает большую инвестиционную программу для совершенствования всех ключевых процессов, касающихся модернизации управленческой структуры, структуры производства, сбыта, маркетинга предприятия. Она может включать в себя:

- масштабирование производства или сбыта;
- внедрение новых технологий, как производственных, так и управленческих, сбытовых;
- оценку эффективности управления и принятия решений;
- маркетинговые и PR-усилия для изменения позиции на рынке и уровня восприятия;
- мероприятия по повышению эффективности и контролю бюджетов.

Основные критерии успешности проведения стратегической реструктуризации: положительная динамика рыночной стоимости компании; рост активов; улучшение позиций на рынке. Временные ограничения при проведении стратегической реструктуризации обычно составляют один год.

Несмотря на то, что тема реструктуризации довольно хорошо проработана, на сегодняшний день не существует пошагового алгоритма, как ее проводить, более того, применяемые практики и инструменты тоже могут быть разными, так как все компании отличаются: по уровню воздействия на них внешней среды, позицией на рынке, товаром, производственными процессами и многими другими факторами.

Часть экспертов к реструктуризации относят сделки по слиянию и поглощению, так как они оказывают влияние и даже кардинально меняют структуру организации, воздействуют на корпоративную культуру. Поэтому далее автор более подробно разберет термины, процессы и влияние сделок слияния и поглощения.

Сделки по слиянию и поглощению, не вдаваясь в различия, называют сделками M&A. В основном этот термин используют консультанты и в банковском секторе. Также часть экспертов, рассматривающих эту тему, не разделяют понятия «слияние» и «поглощение». Согласно предоставленному отчету аналитического отдела Moody's, по итогам 2017 года в мире совершено более 96 тыс. сделок на общую сумму 4,741 трлн долларов США.

Рассмотрим понятие M&A-сделки. *Mergers (слияние), acquisitions (поглощение)* – это набор действий, направленных на консолидацию нескольких (не менее двух) компаний с обязательным объединением управляющих функций. В процессе проведения сделки происходит добровольная/принудительная передача контроля над бизнесом к одной организации. Результатом таких сделок является укрупнение бизнеса.

Несмотря на то, что, как выше описано, термины «слияние» и «поглощение» часто не разделяют и употребляют вместе, на самом деле их можно и нужно разделять.

Поглощение – это сделка, которая дает возможность инвестору установить полный контроль и начать оказывать влияние на ключевые процессы, в том числе на управление предприятием. Такая возможность/право появляется после покупки не менее 30 % акций/доли поглощаемой компании. Поглощенная организация сохраняется как юридическое лицо. В результате поглощений образуются холдинги. В

процессе поглощения, как правило, участвуют разные по размерам компании. Поглощаемая компания чаще всего имеет меньший масштаб бизнеса. Д. Депафилис определяет поглощение как «покупку акций данной компании другой компанией».

Эксперты разделяют поглощения на *дружественные* и *враждебные*. *Дружественными* считаются поглощения, при которых владельцы поглощаемой компании принимают участие в сделке, заинтересованы в ней и предпринимают максимум усилий, чтобы она состоялась. Обычно такие сделки происходят по ценам выше рынка. *Враждебное поглощение* – это обратный дружественному процесс, в котором выкуп акций происходит без какого-то ни было участия поглощаемой компании. Происходит это чаще всего в атмосфере секретности и всегда является плохой новостью для владельцев поглощаемой компании.

Слияние – это объединение не менее двух организаций, в результате которого остается только одно юридическое лицо, все остальные компании прекращают свою деятельность как самостоятельные юридические лица. При слиянии не всегда происходят финансовые взаимоотношения между участниками сделки. За рубежом такие сделки часто совершаются в обмен на акции объединенной компании.

Выделяют еще термин *присоединение*, но автор не будет рассматривать это понятие, так как на основании изученного материала считает его синонимом слияния.

На основании приведенной информации можно выделить основные преимущества слияний и поглощений организаций:

- Получение быстрого положительного результата развития компании;
- повышение собственных конкурентных позиций;
- возможность покупки этапа процесса производства в эффективном состоянии;
- влияние на долю рынка покупки/продажи компании;
- расширение географии рынков сбыта;
- диверсификация портфеля продуктов.

Кроме преимуществ при осуществлении сделок слияния и поглощения необходимо учитывать и определенные недостатки, или угрозы, появляющиеся в процессе реализации:

- финансовые затраты, в большинстве случаев это привлеченные средства;
- некачественно проведенная оценка организации;
- в процессе интеграции всегда возникают риски оттока персонала;
- низкая оценка риска при совершении сделки в другой отрасли.

Некоторые эксперты с опасением смотрят на сделки по слиянию/поглощению, так как при консолидации больших активов у одного участника рынка снижается конкуренция, и, следовательно, это сказывается на конкурентном поле рынка. Но все же основная тенденция XXI века – это укрупнение компаний.

Для совершения сделок слияния/поглощения существует множество причин и целей, как корпоративных, так и личных, но экспертное сообщество выделяет наиболее ключевую теорию и называют ее синергией. Синергия – это появляющиеся преимущества от совместной хозяйственной деятельности или когда результаты компаний после объединения лучше, чем их отдельной деятельности. Эту модель описывают формулами как $1 + 1 = 3$ или $2 + 2 = 5$, то есть сумма при сложении всегда больше. Сутью синергетической теории является то, что объединенная компания получает положительный эффект от объединения активов и ресурсов компаний.

На основании проведенного исследования следует выделить два основных типа синергии: *операционную* и *финансовую*.

Операционная синергия – синергетический эффект достигается за счет снижения затрат (издержек) и роста производства товаров/услуг. Экономия достигается за счет эффекта масштаба. При объединении двух компаний могут быть достигнуты преимущества, связанные с уменьшением численности персонала во вспомогательных подразделениях (это может быть служба бухгалтерского учета, финансовое и хозяйственное подразделения и т. д.), ростом загрузки производственных мощностей за счет новых продуктов или более качественного перераспределения производственных мощностей между компаниями.

К числу синергетических эффектов, получаемых при объединении предприятий с разными этапами цепочки производственного цикла, можно отнести сокращение времени на принятие решений, улучшение структурного взаимодействия, коммуникационные и контролирующие процессы выходят на более высокий качественный уровень. Депафилис отмечает также положительное влияние такого процесса на развитие самого рынка. К операционной синергии относят производство дополнительной продукции (за счет загрузки производства) на имеющихся мощностях, избавление от избыточных мощностей, экономию на количестве лицензий и т. п. Операционная синергия достигается за счет качественных компетентных усилий управленческой команды на всех уровнях иерархии.

Финансовая синергия – удешевление источников финансирования предприятия, совместная инвестиционная программа за счет общего бюджета (недостатка средств на инвестиции у одной из компаний до объединения), дополнительные денежные потоки за счет увеличения производства, экономия на налоговых отчислениях.

В. Макарова в своей работе классифицирует еще информационную синергию – эффект достигается за счет повышения эффективности информационных каналов, получения более качественной информации о конкурентах.

Синергетический эффект наступает лишь в том случае, если после объединения используются наиболее эффективные и совершенные технологии, которые использовали компании до объединения. Необходимо отметить, что потенциальный синергетический эффект является основополагающим фактором при определении компаний для осуществления сделок слияния/поглощения.

Сделки по слиянию и поглощению рассматриваются организациями не только как способ улучшить свои позиции на рынке или как инвестиционное направление, но также являются одним из способов оптимизации активов в соответствии с изменением внешней среды. Эксперты, исследующие данную область, проводят большую работу по поиску и выстраиванию цепочки процессов сделок слияния и поглощения. Так, например, компания Watson Wyatt выделяет пять этапов сделки: выбор цели, анализ положения, исследование эффективности проекта, переговоры, интеграция.

Е. Молотников в своей работе определил четыре стадии слияния и поглощения компаний: анализ положения организации на рынке, предварительные переговоры, подготовка к сделке слияния/поглощения, совершение сделки с выработкой структуры управления. Многие эксперты, в том числе Д. Депау-филис, выделяют десять этапов.

На самом деле структура сделок, которую приводят эксперты, отличается только степенью детализированности и отраслевой принадлежностью, экономической деятельностью участвующих предприятий, законодательной особенностью. На основании анализа литературы в данной области автор выделяет одиннадцать универсальных этапов сделки, которые дополнительно разделяет на три, ключевые, стадии, показанные на рисунке.

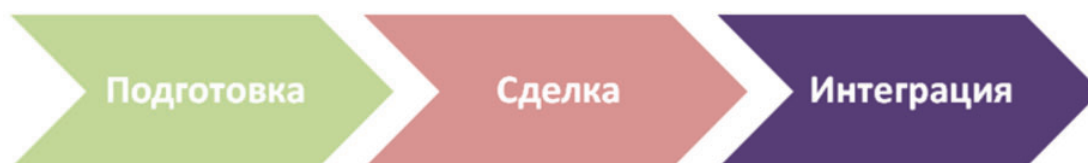


Рисунок 1. Ключевые стадии слияния/поглощения

Источник: составлено автором.

Итак, первая стадия – *подготовительная*, самая важная стадия, на которой принимается принципиальное решение, ДА или НЕТ. Включает в себя этапы, направленные на подготовку сделки слияния/поглощения с 1-го по 6-й. Следующие два этапа (7-й и 8-й) автор относит к стадии «сделка», на этапах которой происходит полная проверка покупаемой/сливаемой компании, проводится оценка всех потенциальных рисков и угроз, определяются пороги цены покупки, этапы финансирования и, как следствие всех действий, совершение сделки. Стадия интеграции (этапы с 9-го по 11-й) начинается с подготовки, разработки и формирования четкого плана действий по унификации и взаимодействию различных функций и подразделений, внедрения всех необходимых интеграционных процессов. Завершающим элементом структуры является анализ результатов проекта/сделки. Далее детально описаны все этапы сделки слияния/поглощения.

1. Стратегия.

Этап, который задает вектор движения. На этом этапе определяется корпоративная стратегия предприятия, на основании которой принимается решение о дальнейшем развитии компании – или планомерное органическое развитие, или быстрое, с помощью сделки слияния/поглощения. То есть сделка слияния/поглощения является частью стратегического плана компании.

2. Определение команды.

На этом этапе определяется состав участников команды, которая будет вести проект. В зависимости от отраслевой принадлежности наполнение может отличаться, обычно это: лидер проекта, консультант, юрист, эксперт по HR и др. Разноплановость команды слияния/поглощения очень важна, это позволит провести разносторонний анализ всех входящих действий/рисков и повысит шансы на успех. Одним из важных моментов, которому мало уделяется внимания на этом этапе, – мотивация команды.

3. Цель сделки.

На этом уровне должны появиться основные показатели сделки, какие результаты или на каком месте окажется компания после сделки. Если не будет критериев, как можно определить успешность сделки? Невозможно провести постанализ, поэтому на этом этапе важно определить и зафиксировать цели/критерии.

4. Выработка принципов/стандартов для определения целевой компании.

Для того чтобы кого-то искать, необходимо определить стандарты, критерии отбора. К ним можно отнести отрасль, место компании на рынке, географию присутствия, уровень рентабельности, правовую форму предприятия, на каком этапе развития находится компания, размеры организации, ассортимент товаров или услуг, компетенции в цепочке приращения ценности и прочее. Во всех критериях должен быть правильный баланс, лидеры рынка по нескольким стандартам стоят дорого и не всегда готовы рассматривать предложения по продаже/слиянию.

5. Поиск потенциального участника сделки.

На основании выработанных стандартов анализируются участники рынка на соответствие необходимым критериям. Чаще всего этот процесс проводится собственными силами; если у покупателя недостаточно компетенций (другая отрасль, страна), возможно привлечение консультантов.

6. Переговоры.

На этом этапе компания-покупатель ставит в известность потенциальную организацию о своей заинтересованности в сделке слияния/поглощения. Начинается процесс обмена информацией. На этой стадии также происходит процесс подтверждения соответствия потенциальной компании критериям/стандартам покупателя. Подписываются предварительные договора – о неразглашении и т. п.

7. Дью дилиженс (due diligence – англ. должная добросовестность).

Эта стадия предусматривает проведение необходимой для принятия решения оценки приобретаемой фирмы. Анализируются: финансово-экономическое состояние, операционная деятельность, юридические аспекты, человеческие ресурсы, риски, обязательства и т. д. По результатам анализа идет подготовка потенциального плана по интеграции, формируются варианты финансового предложения. При участии в сделке крупной организации, подпадающей под антимонопольное законодательство, необходимо запросить и получить одобрение уполномоченных органов.

8. Сделка.

После согласования всех необходимых условий и действий (цена, покупаемая доля, способы оплаты) происходит юридическое оформление сделки со всеми необходимыми сопутствующими процедурами.

9. Подготовка интеграции.

На данном этапе слияния/поглощения проводится вся подготовительная работа по определению структурных взаимосвязей, унификация технологических процессов, стандартизация подходов в оценке персонала, подготовка положений подразделений, планов по обучению, подготовка интеграции систем автоматизации, определение политики действий с персоналом, не вошедшим в новую структуру.

10. Интеграция.

Очень важный этап, который оказывает большое влияние на успешность всего проекта. На этом этапе внедряется структура управления новой компанией или холдингом, определяются уровни интеграции всех подразделений, принимаются решения по персоналу, проводятся мероприятия по адаптации нового персонала к корпоративной среде компании. Необходимо обязательно учитывать возможные культурные различия.

11. Оценка.

Финальным этапом любой сделки является анализ ее успешности: достигнуты ли результаты, которые были обозначены?

В целом автор описал наиболее полную модель процесса сделки слияния/поглощения, были указаны основные действия и направления работы, необходимой на той или иной стадии. Необходимо обратить внимание и отметить высокую важность стадии интеграции – обычно реализации этих этапов уделяется недостаточно внимания, вследствие чего результаты сделок получаются ниже ожиданий, поэтому детальная проработка, имплементация и обязательное сопровождение с внесением мгновенных изменений в процессы стадии интеграции очень важны.

Эксперты, проводившие исследования процессов сделки и анализ результатов, утверждают, что основными причинами недостижения результатов сделок являются ошибки интеграционного менеджмента. Не существует общего подхода к процессу интеграции, каждая сделка имеет свою специфику

и требует индивидуализации. Интеграция всегда затрагивает всю организацию полностью: определяется скелет объединенной компании/компаний – структура, штат, перерабатываются все процессы как внутреннего, так и внешнего взаимодействия, претерпевают изменения функциональные обязанности сотрудников, меняются производственные процессы, интегрируются системы автоматизации и ИТ, уделяется большое внимание интеграции персонала в корпоративную культуру и т. д.

В зависимости от преследуемых целей эксперты подразделяют интеграцию на степени. Понятием *полная интеграция* характеризуют примеры, когда участвующие в сделке компании полностью сливаются в одну организацию. Обычно такая степень интеграции применяется, когда компания-покупатель намного больше по размерам. Купленная организация полностью поглощается материнской компанией, включается в ее структуру и полностью ликвидируется как самостоятельное юридическое лицо. При такой степени интеграции чаще всего достигается максимальный синергетический эффект.

Умеренной интеграцией называется объединение отдельных структурных или производственных функций/подразделений компаний. Применяется при относительно равных размерах компаний, но контроль над интегрированными подразделениями осуществляет компания-покупатель, которая заинтересована в повышении компетенций или усилении своих позиций в каком-то одном направлении или сфере деятельности. Купленная компания сохраняет юридический статус и возможность принимать самостоятельные решения в вопросах, не касающихся интегрированных функций / подразделений компании.

Минимальная интеграция – происходит объединение единичных (или даже части) взаимосвязей интегрированных организаций, в этом случае компания покупается как актив, который самостоятельно осуществляет свою хозяйственную деятельность и принимает решения, подотчетна материнской компании на циклической основе (предоставляет финансовую отчетность, отчеты по исполнению целевых показателей и т. п.). Материнская компания принимает решения по стратегии развития купленной компании и осуществляет контролирующие функции. Синергетический эффект от такой степени интеграции минимальный.

Решения, принимающиеся на стадии интеграции, на основании поставленных целей, определенного вида и степени интеграции, принимающиеся при сделках слияния/поглощения, несут ключевое значение и имеют максимальную важность. Некачественная проработка этих направлений может полностью нивелировать возможные преимущества, заложенные в целевые показатели сделки слияния/поглощения.

Таким образом, сделан вывод, что сделки по слиянию/поглощению должны рассматриваться организациями как инструмент реструктуризации компании для достижения стратегических целей, так как синергетический эффект от объединения будет максимальным. Но такие проекты должны проходить все этапы сделки, и выработанная автором структура сделки наиболее унифицирована и применима в такой работе. Особое внимание менеджмент компании должен уделять стадии интеграции, так как от эффективности реализации интеграционных действий зависит успех всего проекта.

Список литературы

1. Депафилис, Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. – 921 с.
2. Гохан, П. Слияния, поглощения и реструктуризация компании. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 742 с.
3. Шаралдаева, И. А. Теоретические основы реструктуризации: Учебное пособие. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2005. – 160 с.
4. Захаров, В. Я., Блинов, А. О., Хавин, Д. В. Антикризисное управление. – М.: Юнити-Дана, 2006. – 181 с.
5. Коваленко, Б. Б., Савушкин, А. А. Сделки слияний и поглощений в процессе создания и роста стоимости организаций корпоративного предпринимательства // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер. «Экономика и экологический менеджмент». – № 4. – 2014. – 205 с.
6. Макарова, В. А. Моделирование финансового управления холдинговых структур: Научная монография. – СПб.: Издательство Политехн., 2013. – 168 с.
7. Аникина, И. Д. Создание синергетических эффектов в сделках слияний и поглощений // Финансы и бизнес. – 2009. – № 2. – 47 с.
8. Макарова, В. А. Актуальные вопросы организации финансового управления в холдинговых структурах. – СПб. – 128 с.
9. Галпин, Тимоти Дж., Хэндон, Марк. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – С. 19–20.
10. Молотников, А. Е. Слияния и поглощения. Российский опыт. – М.: Вершина, 2006. – 31 с.
11. Фостер, Р. С. Искусство слияний и поглощений / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 958 с.
12. Бегаева, А. А. Корпоративные слияния и поглощения: проблемы и перспективы правового регулирования. – М.: Инфотропик Медиа, 2010. – 132 с.
13. Кузакова, О. А. Структура процесса постинтеграции предприятий при проведении сделок слияний и поглощений // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Мат.-лы межд. науч.-практ. конф. 26–27 марта 2015 г. / ред. кол.: А. Н. Цветков (отв. ред.). – СПб.: Изд-во Культ-информ-пресс, 2015. – С. 267–270.

Стратегический план развития компании (на примере TOO KazMainService)

Разбеков Руслан

Алматы Менеджмент Университет
Rruslan_1983@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрена проблема зависимости от одного источника дохода, и как решение данной проблемы компания определила для себя выход на рынок, который предполагает разработку стратегического плана развития компании. Проанализированы различные стратегии развития, телекоммуникационный рынок, выявлена и обоснована необходимость разработки нового стратегического плана, отвечающего реалиям XXI века. На основе проведенного анализа разработана новая модель трансформации бизнеса, которая поможет решить проблему компании.

Ключевые слова: источник дохода, стратегический план, трансформация.

Abstract. This article discusses the problem of dependence on a single source of income, and how to solve this problem, the company has determined for itself to enter the market, which involves the development of a strategic development plan for the company. Analyzed various development strategies, telecommunications market. The need to develop a new strategic plan that meets the realities of the 21st century has been identified and substantiated. Based on the analysis, a new business transformation model has been developed that will help solve the company's problem.

Keywords: source of income, strategic plan, transformation.

Актуальность темы

Секретов успеха нет. Это результат подготовки, упорной работы и обучения неудачам.

Государственный секретарь США
Колин Пауэлл

У компании может быть отличная идея, внушительный штат сотрудников и даже достаточно денег для инвестиций в бизнес. Однако если у нее нет плана, бизнес может пострадать. Стратегический план нужен для оптимизации маркетинговых исследований и достижения оптимальной для бизнеса доли рынка. Этот план позволяет компании сосредоточиться на определенной нише на рынке, что делает продажи и управление клиентами более эффективным. План позволяет компании узнать как можно больше о потребностях своих клиентов и пробелах на рынке, которые необходимо заполнить, помогает обеспечить более качественное и целенаправленное обслуживание своих клиентов. Написание стратегического плана имеет много преимуществ. Он может служить основой для успешного завершения этапов компании, помогает руководителю понять направление, в котором его компания развивается, анализируя прошлый прогресс и внося изменения для улучшения и роста. Этот план есть организационный инструмент, который помогает поддерживать компанию на пути к достижению роста и финансовых целей.

Многие владельцы малого бизнеса считают, что стратегические бизнес-планы предназначены для крупных компаний и предприятий. Однако стратегический план может принести пользу компаниям любого размера и может быть большим преимуществом для малых предприятий. Малые компании могут использовать этот документ для разработки стратегий, необходимых для привлечения и удержания клиентов, которым это нужно для успеха. Стратегический план малоприменим для организации без средств его внедрения. Фактически внедрение является неотъемлемой частью процесса стратегического планирования, и организации, разрабатывающие стратегические планы, должны рассчитывать на применение плана.

Мировые державы шагнули далеко вперед в развитии IT-технологий, доступности интернета, цифровизации всех отраслей экономики. Казахстан сегодня пытается идти в ногу со временем, и в 2018 году правительство запустило программу «Цифровой Казахстан», рассчитанную на 2018–2021

годы [1]. Одна из задач программы – обеспечить телекоммуникационный трафик («Шелковый путь») между Европой и Азией по территории нашей родины. Это означает, что по всей территории нашей республики будут пролегать ВОЛС, словно артерия в организме, которая и будет отвечать за передачу данных. Появится необходимость в обслуживании данной магистрали протяженностью тысячи километров. Учитывая срок службы данных магистралей связи от 50 лет и возможность увеличения объема трафика за счет активного оборудования (ВОЛС под землей остаются неизменными), нетрудно представить, что на ближайшие десятки лет казахстанские компании будут обеспечены работой по обслуживанию данных сетей.

Еще одно направление – «Интернет в села». Министерство информации и коммуникации совместно с АО «Казахтелеком» и АО «Транстелеком» запустило программу строительства радиочастотных станций, которые обеспечат доступ к интернету (ШПД) сельского населения [2]. Данная программа направлена на уменьшение неравенства между городским и сельским населением. Программа предусматривает два этапа: первый рассчитан на 2017–2019 годы и охватывает 1 291 село, второй – на 2020–2025 годы и охватывает около 4 тысяч сел.

Такая большая разветвленная сеть, конечно, требует постоянного обслуживания для постоянной и бесперебойной подачи услуг. Главный слоган современного времени: кто владеет информацией, тот владеет миром [3], – поэтому государству так важно контролировать это оружие XXI века. По этой причине сегодня строятся тысячи километров сетей связи, которые требуют постоянного обслуживания. Учитывая эти факты, можно уверенно сказать, что у компании есть с чем работать для того, чтобы наращивать свое присутствие на рынке, который будет только расти в ближайшем будущем, потому как это диктует время и идет его большая государственная поддержка.

Цель бизнес-проекта

Разработка стратегического плана развития TOO KazMainService на 2019–2021 годы.

Задачи бизнес-проекта

Для реализации цели поставлены следующие задачи для компании:

- исследовать существующие сети и оборудование связи;
- изучить компании собственников сетей связи;
- проанализировать существующую деятельность компании и потенциал развития;
- рассмотреть три варианта развития компании;
- обосновать варианты развития компании.

Ожидаемые результаты от внедрения бизнес-проекта

Выявление существующих проблем развития компании, оценка доли и ниши компании на рынке, задача стать востребованной компанией за счет выявления ее сильных сторон.

Так как это бизнес-проект, исследование будет больше практического характера.

Краткое описание элементов модели.

Ценность для потребителя – это то, что делает компания, кто ее целевые потребители и какую ценность они, то есть потребители, получают от нее.

Ключевая компетенция – способность делать то, что никто больше не делает (или способность делать что-то лучше остальных), обеспечивающая конкурентное превосходство. Ключевая компетенция, которая формируется на данном этапе работ, есть требуемое условие «попадания» в будущее, так как именно она дает конкурентное преимущество.

Прогноз рынка и отрасли – это мозговой штурм, главной целью которого является прогнозирование будущего рынка и отрасли. От прогнозирования зависит, насколько компания будет готова ответить вызовам будущего и вообще существование ее в целом [4].

Стратегическое намерение – это то, кем себя видит компания в конце прогнозируемого периода (качественное состояние, первоочередные стратегические показатели в цифрах, география рынков сбыта) [5].

Адаптивное лидерство – это новый вид лидерства. В отличие от традиционного понимания, когда единоличный лидер определяет курс и ведет за собой, адаптивное лидерство основывается на ин-

теллектуальной и эмоциональной энергии всех сотрудников. Эта потребность обусловлена новой бизнес-реальностью, в которой справиться в одиночку непосильно даже самому харизматичному лидеру. Лидерство требует изменений, и это становится вопросом выживания в конкурентной среде [6].

Горизонтально-циклическая организационная структура – новое видение в организации компании, из которой четко видно, как структурирована организация (в отличие от классической схемы орг. структуры, где видно только подчинение одних другим) [4], а именно:

- последовательность создания ценности для потребителя, в которой задействована вся компания;
- «финальные показатели» всех структурных подразделений и каждой категории сотрудников;
- их ключевые компетенции;
- их основные работы;
- правильный акцент в отношениях и главного аппарата управления.

Верно разработанная циклическая организационная структура вносит точность для всего персонала и радикально меняет организацию с точки зрения ее эффективности. Мы получаем совсем другую организацию с другим менеджментом и сотрудниками, которые всецело вовлечены в развитие компании и работают результативно.

Ресурсные рычаги и экосистема бизнеса – снова аналитическая работа главной команды по их поиску. Ресурсный рычаг – это способ достичь желаемого результата с минимальными затратами («малой кровью»), то есть с наименьшими денежными, временными или иными затратами ресурсов. Какие ресурсные рычаги (денежные, технологические, кадровые и пр.) может использовать организация для стремительного развития и результативной работы? Ответ на этот вопрос и дает мозговой штурм.

Экосистема бизнеса – это сумма бизнес-отношений с внешними контрагентами, взаимовыгодная для взаимодействующих сторон и их клиентов.

Сильная и конструктивная корпоративная культура – этот шаг направлен на выбор нужных организации ценностей, которые, перетекая в убеждения, обеспечивают нам необходимые модели мышления и поведения менеджмента и сотрудников [7]. Проще говоря, культура становится важным фактором поведения персонала и главным источником конкурентного преимущества (потому как она не копируется). Культура – важнейший императив менеджмента XXI века, и ничто не имеет такого конкурентного преимущества, как сильная и конструктивная корпоративная культура.

Главные цели для компании (на 2019–2021 гг.):

1. Диверсификация клиентской базы: 50 – 50 («якорные» – рыночные).
2. Стать партнером всех вендоров, работающих в республике.
3. Стать самой мобильной компанией в отрасли.

Для достижения поставленных целей применена вышеуказанная модель, при этом выделены следующие главные формулировки.

Ценность для потребителя. Эта формулировка должна быть ясной, четкой, понятной с первого прочтения любому сотруднику компании. В определении и составлении данной формулировки рассмотрены следующие главные вопросы: целевые потребители компании, нужды и желания потребителей компании, почему покупают у нашей компании, что еще покупают вместе с продуктом (услугой).

Ценность для потребителя ТОО KazMainService сформулирована следующим образом: «Мы обеспечиваем наших потребителей – компании – собственники ВОЛС и провайдеров – бесперебойной связью, включая самые труднодоступные участки сети». Бесперебойность – самый важный фактор в предоставлении услуг нашими потребителями, именно по этой причине мы выделили ее как самую главную ценность. Мы обеспечим бесперебойность за счет анализа данных мониторинга сети, а также своевременного проведения планово-профилактических работ, в том числе в труднодоступных местах, за счет новых технологий.

«Мы гарантируем самое быстрое восстановление работы сети в случае любых технических сбоев» за счет мобильной команды, которая специализируется исключительно на обслуживании и техподдержке сетей связи, что отличает нас от собственников ВОЛС и провайдеров, которые одновременно оказывают множество услуг и вынуждены оказывать техподдержку своими силами, что делает их неповоротливыми».

«Высшее качество связи, которое мы обеспечиваем, – это комбинация лучших специалистов в отрасли и больших технических возможностей + обучение технического специалиста клиента». Высокую квалификацию специалистов мы обеспечиваем за счет непрерывного обучения в отрасли связи, учитывая постоянно меняющиеся потребности как клиента, так и тенденции развития в сфере связи.

У нас также:

- фиксированная цена на три года, что делает нас привлекательными для заказчика;

- универсальная управленческая гибкость и инновационность;
- СМС-оповещение о ходе устранения аварий.

Очень важно, что все работники компании понимают ценность для потребителя, которую дает компания.

Одна из больших проблем в компаниях – это то, что сотрудники, как правило, даже не подозревают, какова цель компании и что важно для потребителя. ТОО KazMainService планирует изменить эту тенденцию путем внедрения презентации для сотрудников, проведения семинаров на периодической основе, введения в процедуру приема на работу элемента знакомства с ценностями для потребителя, проведения на регулярной основе проверки знания ценности для потребителя среди сотрудников, а также периодического пересмотра ценности для потребителя на предмет ее актуализации.

Ключевая компетенция компании сформулирована следующим образом: «Умение быстро овладевать навыками работы с новейшим телекоммуникационным оборудованием лидирующих мировых производителей в сочетании с умением быстро оптимизировать бизнес-процесс, переобучить персонал». Мы сделали упор на вышеуказанных вещах по причине того, что телекоммуникационная отрасль развивается очень быстро и постоянно, и тот, кто идет в ногу со временем, кто непрерывно обучается, тот и будет победителем. Очень важно при этом умение быстро приспосабливаться как к обучению, так и к потребителю, мы – за гибкость бизнес-процесса. Развитие ключевой компетенции компании будет происходить за счет знания стандартов отрасли связи, а также участия в выставках, форумах, обучения и стажировки в международных компаниях, анализа отраслевых журналов, мониторинга рынка.

Прогноз рынка и отрасли

Бизнес часто не понимает настоящих желаний и нужд своих клиентов, а потому не может сформулировать бьющее в десятку предложение, которое будет продаваться без усилий. Более того, компании создают продукты и формируют предоставляемую услугу вопреки желанию потребителей, руководствуясь исключительно своим субъективным взглядом и видением, что часто приводит к тому, что их продукция или услуга остается просто невостребованной. Поэтому так важно анализировать рынок и отрасль.

Таким образом, цели анализа рынка и отрасли – это:

- лучше узнать своих клиентов (ниша) и конкурентов, лучше узнать свои слабые и сильные стороны, лучше узнать объем рынка, выстроить политику ценообразования;
- выявить и охарактеризовать основные тренды как факторы развития своей отрасли;
- спрогнозировать будущее для более точной стратегической ориентации компании.

В компании планируется внедрить ежегодный доклад о тенденциях в области телекоммуникационных технологий, ежегодный прогноз изменений потребительских предпочтений (как изменятся нужды и потребности клиентов и структура рынка), ежегодный прогноз изменений конкурентных ориентаций (какой будет конкуренция завтра).

Стратегическое намерение компании определено следующим образом: «ТОО KazMainService в 2021 году станет самой инновационной (в управленческом смысле) телекоммуникационной компанией в Казахстане с диверсифицированным клиентским портфелем. Мы станем реально предпринимательской организацией».

Этой цели компания намеревается достичь путем построения бизнес-модели на основе опыта международных компаний в области телекоммуникаций, путем расширения спектра конкурентоспособных услуг, а также за счет предоставления всему персоналу возможности участвовать в управлении компанией. Компания планирует обеспечить знание стратегического намерения всеми сотрудниками.

Адаптивное лидерство, конечный смысл внедрения которого – сформировать предпринимательскую организацию, что подразумевает участие и заинтересованность всего персонала.

Компания планирует разработать принципы и механизмы адаптивного лидерства по следующим аспектам: капвложения, разрешение споров, оценка результатов, оплата труда, прием на работу, взаимодействие подразделений.

Горизонтально-циклическая организационная структура, конечный смысл внедрения которой – исключить бюрократию, реально привлечь подразделения к управлению и тем самым сделать организацию максимально эффективной. Данная структура понятна и ясна для каждого сотрудника компании, четко видно, чем должно заниматься каждое подразделение и что должно уметь делать, каков конечный выдаваемый результат.



Рисунок 1. Горизонтально-циклическая организационная структура KMS

Ресурсный рычаг. Конечный смысл поиска ресурсных рычагов и создания экосистемы бизнеса – сделать компанию более устойчивой и эффективной за счет укомплектованности кадров, технического оснащения и непрерывного совершенствования. В связи с этим компания запланировала ряд целей:

- обеспечить высокий управленческий профессионализм административного состава компании;
- разработать и внедрить программу бережливого производства;
- обеспечить компанию эффективной технологией мониторинга рынка и отрасли;
- разработать и внедрить маркетинговую программу роста доходов компании;
- иметь продуктивную экосистему бизнеса.

Корпоративная культура – совокупность ценностей, разделяемых большинством членов коллектива. Предполагается разработка ценностей компании в отношении к сотруднику, клиенту, ответственности, инновациям, процессам.

Запланированные цели компании:

- разработать ценности компании, работающие на ее стратегические цели;
- разработать механизмы поддержки корпоративной культуры;
- разработать план активного управления культурой.

Заключение

Часто компании работают вовсе без стратегического плана, а ведь правильно составленный стратегический план – это половина успеха. Как правило, компания существует от проекта к проекту, пытаясь получить здесь и сейчас, что приводит к сокращению ее жизни. Таких нестабильных компаний стараются избегать как профессионалы отрасли, так и основные потребители. Чтобы избежать подобной участи, принято решение разработать план, который по своему содержанию и методике должен отличаться от традиционных и довольно устаревших систем стратегического планирования, а также быть адаптированным к современным реалиям. Результаты работы на каждом этапе в совокупности сформировали стратегический план с новым подходом, который позволил: кардинально по-иному посмотреть на потребителя, на его потребности; пересмотреть ключевые компетенции компании, учитывающие как быстро развивающуюся отрасль, разнообразие вендоров на телекоммуникационном рынке, так и индивидуальный подход к потребителю; повысить необходимость прогноза рынка и отрасли, чтобы

быть в числе конкурентоспособных компаний; довести стратегическое намерение компании до всех сотрудников; изменить подход к управлению компанией с вовлечением всего без исключения персонала; отойти от старой неэффективной по сути организационной структуры и перейти на более рабочую горизонтальную структуру, акцентированную исключительно на основной работе (цикле производства); переписать корпоративную культуру компании с учетом новых требований.

Подобный стратегический план дает возможность перестроить бизнес-процесс компании, который способствует достижению ее главных целей – стать самой мобильной компанией в Казахстане, сотрудничество со всеми вендорами в стране и диверсификация клиентского портфеля 50 – 50 («якорные» – рыночные).

Список литературы

1. Постановление Правительства Республики Казахстан № 827 от 12.12.2017. Государственная программа «Цифровой Казахстан» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=37168057#pos=5;-40.
2. Министерство информации и коммуникаций Республики Казахстан. (05 10 2018). Крупнейший проект в рамках государственно-частного партнерства «Обеспечение широкополосным доступом сельских населенных пунктов Республики Казахстан по технологии волоконно-оптических линий связи». Получено из [mic.gov.kz](http://mic.gov.kz/ru/news/krupneyshiy-proekt-v-ramkah-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-obespechit-shirokopolosnym): <http://mic.gov.kz/ru/news/krupneyshiy-proekt-v-ramkah-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-obespechit-shirokopolosnym>.
3. Ротшильд, Н. Майер. Натан Майер Ротшильд, сразу после поражения армии Наполеона при Ватерлоо, Википедия. Получено из ru.wikipedia.org: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%82%D1%88%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%B4,%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%B5%D1%80>.
4. Байсеркеев, О. Трансформация бизнеса. – ALMAU. – Получено из gsb.almau.edu.kz: <https://gsb.almau.edu.kz/wp-content/uploads/2017/03/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D0%B0-%D0%9E.%D0%91%D0%B0%D0%B9%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%BA%D0%B5%D0%B5%D0%B2-%D1%81%D1%82%>.
5. Кочнев, А. Из чего состоит стратегия? (Блог управляющего директора, рубрика «Стратегия»). – Москва. Получено из <https://blog.iteam.ru/iz-chego-sostoit-strategiya/>.
6. Стиллмен, Э., Грин, Дж. Head First Agile. Гибкое управление проектами (изд. 1-е). – СПб.: ПИТЕР, 2018.
7. Досалиева, Н. А. Связь корпоративной культуры и стратегии организации // Проблемы современной науки и образования. – С. 64, 65. Получено из <https://cyberleninka.ru/article/v/svyaz-korporativnoy-kultury-i-strategii-organizatsii>.

Операционные риски в финансово-банковской сфере и их влияние на деятельность банков второго уровня

Разумова Вильдана

Алматы Менеджмент Университет
wildanka@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены понятие операционного риск-менеджмента в банках второго уровня и его влияние на банковскую структуру в целом. Автор раскрывает эффективные методы управления операционными рисками и приводит примеры инструментов, позволяющих минимизировать степень подверженности банков этим видам рисков.

Ключевые слова: риск-менеджмент, операционные риски, подходы к управлению рисками.

Abstract. This article discusses the concept of operational risk management in banks and its impact on the banking structure as a whole. The author of the article reveals effective methods of operational risk management and gives examples of tools to minimize the degree of exposure of banks to this type of risk.

Keywords: risk management, operational risk, risk management approaches.

Многие заблуждаются, рассматривая операционный риск только как негативные события, возникающие в операционной деятельности банка (ущерб в кассе, недостачи у кассиров и т. д.). Хотелось бы развеять этот миф и показать, насколько важно для банков мониторить, выявлять, минимизировать операционные риски для успешного ведения бизнеса.

В 2001 году Базельский комитет предложил свою формулировку понятия «операционный риск», которая получила всеобщее признание: «операционный риск определяется как риск возникновения убытков в результате недостатков или ошибок в ходе осуществления внутренних процессов, допущенных со стороны сотрудников, функционирования информационных систем и технологий, а также вследствие внешних событий».

На основе рекомендаций Базельского комитета Национальный банк Республики Казахстан в Правилах формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня, утвержденных постановлением правления Национального банка от 26 февраля 2014 года № 29 утвердил следующее понятие: «операционный риск – это вероятность возникновения потерь в результате неадекватных или недостаточных внутренних процессов, человеческих ресурсов и систем или внешних событий, в том числе включая юридический риск (исключая стратегический и риск потери репутации)».

Исходя из определений, представленных выше, можно сделать вывод, что события операционного риска могут выявляться в каждом структурном подразделении банка (не только в операционных отделах) в рамках выполнения функциональных обязанностей.

Для общего понимания ниже представлены основные типы событий операционного риска (рис. 1).



Рисунок 1. Типы событий операционного риска

Источник: составлено автором на основе внутренних документов одного из банков РК.

В целях обеспечения финансовой стабильности и соблюдения законодательства банки обязаны создавать самостоятельное структурное подразделение, ответственное за организацию системы управления рисками, обеспечивающее идентификацию, оценку, контроль и отслеживание различных видов рисков, в том числе операционных.

В работе International Finance Corporation «Управление операционными рисками: обзор и внедрение передовой практики» приведена визуализация масштабности влияния операционного риска на различные категории направления деятельности и влияния операционного риска на другие виды рисков (рис. 2).



Рисунок 2. Масштабность влияния операционного риска на компанию

Источник: International Finance Corporation: «Управление операционными рисками: обзор и внедрение передовой практики».

Многие компании не принимают во внимание значимость событий, возникающих при реализации операционных рисков, и часто расшифровывают их как некритичные сбои в работе бэк-офиса. Убытки, понесенные финансовыми организациями вследствие реализации операционных рисков, ежегодно растут, что также обуславливает необходимость разработки новых моделей управления и усовершенствования системы риск-менеджмента в банковском секторе.

В таблице 1 представлены наиболее значимые события операционных рисков, случившиеся в последние двадцать лет в развитых западных странах, приведшие к многомиллионным ущербам.

Таблица 1. Существенные события операционного риска

Период	Наименование финансовой организации	Сумма ущерба, долл. США	Основные причины операционного риска
1995	Barings Bank (Великобритания)	1,3 млрд	Несанкционированная торговля производными ЦБ; функция проведения и учета сделок одним лицом
2005	Mizuho Securities (Япония)	341 млн	Человеческий фактор (продал 620 тыс. акций за 1 иену вместо продажи 1 акции за 620 тыс. иен); тех. ошибка: невозможность откатить операцию
2007–2008	UBS AG (Швейцария) Citigroup (США) Merrill Lynch (США) HSBC (Великобритания) Royal Bank of Scotland (Великобритания)	141,5 млн	Регистрация залогов по ипотечным кредитам не в реестрах местных органов власти, а в принадлежащей банкам электронной системе регистрации (64 млн ипотек)
2008	Societe Generale (Франция)	7,2 млрд	Несанкционированная торговля; слабые механизмы контроля, игнорирование сигналов предупреждения

Источник: составлено автором на основе сообщений СМИ.

Примеры, отраженные выше, демонстрируют, что пренебрегать операционными рисками не следует, и их управление должно относиться к основным функциям топ-менеджмента.

Во многом от соответствующего контроля за действиями работников зависит будущее организации, в соответствии с чем основная задача управления операционным риском в банках – своевременное выявление факторов и источников операционного риска, его минимизация путем совершенствования бизнес-процессов банка, установления соответствующих контролей.

Целью управления операционным риском является создание комплекса мероприятий и процедур, позволяющих минимизировать убытки банка вследствие наступления операционного риска.

На рисунке 3 представлен процесс управления риском с учетом риск-аппетита в современном банке.

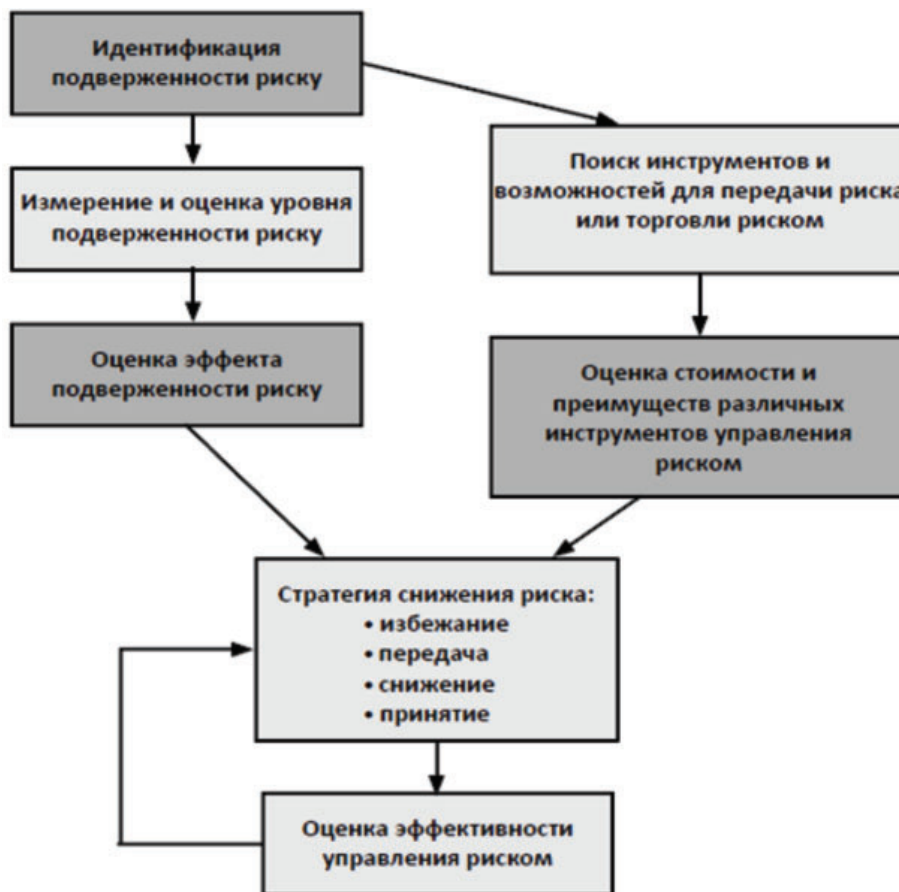


Рисунок 3. Процесс управления риском

Источник: Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В. Б. Минасян, Р. Марк. – М.: Юрайт, 2011. – 24 с.

Исходя из вышесказанного, система управления банковскими рисками состоит из следующих взаимосвязанных этапов:

1-й этап: идентификация – предполагает проведение анализа по разным направлениям деятельности банка: операционно-кассовому, ИТ, административно-кассовому, кредитному и др.

2-й этап: измерение или оценка – определение достаточности размера капитала для покрытия потенциальных убытков от разного типа рисков, присущих деятельности банка, соотнесение рисков с возможной доходностью, доведение до руководства информации о размерах потенциальных потерь в целях принятия наиболее обоснованных бизнес-решений.

3-й этап: мониторинг и контроль – периодический анализ актуальности принятых мер в целях подтверждения эффективности и (при необходимости) внесение дополнений в принятые методы и подходы по управлению операционными рисками.

4-й этап: принятие корректирующих мер на основе анализа рисков. Осуществляется за счет снижения вероятности реализации операционного риска (с помощью страхования, диверсификации, разработки планов мероприятий) и ограничения величины потенциальных потерь (за счет установления лимитов, порогов) либо комбинацией этих подходов.

The diagram illustrates the corporate governance system of PJSC "Gazprom". At the top, **Акционеры** (Shareholders) and **Внешние регуляторы** (External regulators) are shown. Below them are the **Совет директоров / Наблюдательный совет** (Board of Directors / Supervisory Board) and the **Комитет по аудиту** (Audit Committee). The **Высшее руководство / Правление** (Senior Management / Board of Directors) and the **Президент** are positioned below the Board of Directors. The **Административное подчинение** (Administrative subordination) is indicated by a dashed line from the President to the **Внутренний аудит** (Internal audit). The **Функциональное подчинение** (Functional subordination) is indicated by a solid line from the Audit Committee to the Internal audit. The **Внутренний аудит** is further detailed with its functions: *Оценка ключевых рисков, включая:* (Evaluation of key risks, including:). The functions listed are:

- Финансовые (Financial)
- Операционные/ИТ/стратегические (Operational/IT/strategic)
- Новые/появляющиеся риски (New/emerging risks)
- Мониторинг функций 2-й линии защиты (Monitoring of second line of defense functions)
- Особые поручения руководства и контроля выполняющих корректирующих мероприятий (Special instructions from management and control of corrective actions)
- Небольшие дочерние предприятия и зарубежные структуры (на ротационной основе) (Small subsidiary enterprises and foreign structures (on a rotational basis))

 The **1-я линия** (1st line) is represented by the **Высшее руководство / Правление**. The **2-я линия** (2nd line) is represented by the **Управление рисками** (Risk Management), **Внутренний Контроль** (Internal Control), **Соблюдение требований / бизнес-этика / честность / устойчивость** (Compliance with requirements / business ethics / honesty / sustainability), and **Соблюдение регулятивных требований** (Compliance with regulatory requirements). The **3-я линия** (3rd line) is represented by the **Внутренний аудит**. At the bottom, the **Бизнес партнеры** (Business partners), **Сотрудники** (Employees), and **Покупатели** (Customers) are shown.

```

graph TD
    A[Акционеры] --> B[Совет директоров / Наблюдательный совет]
    A --> C[Внешние регуляторы]
    B --> D[Высшее руководство / Правление]
    B --> E[Президент]
    C --> F[Комитет по аудиту]
    D --> G[1-я линия]
    E --> H[2-я линия]
    E -.-> I[Административное подчинение]
    F --> J[Функциональное подчинение]
    I --> K[Внутренний аудит]
    K --> L[3-я линия]
    K --> M[Оценка ключевых рисков, включая:]
    M --> N[• Финансовые]
    M --> O[• Операционные/ИТ/стратегические]
    M --> P[• Новые/появляющиеся риски]
    M --> Q[• Мониторинг функций 2-й линии защиты]
    M --> R[• Особые поручения руководства и контроль выполняющих корректирующих мероприятий]
    M --> S[• Небольшие дочерние предприятия и зарубежные структуры (на ротационной основе)]
    G --> T[Бизнес партнеры]
    H --> U[Сотрудники]
    L --> V[Покупатели]
  
```

Акционеры

Внешние регуляторы

Совет директоров / Наблюдательный совет

Комитет по аудиту

Высшее руководство / Правление

Президент

Административное подчинение

Функциональное подчинение

Внутренний аудит

Оценка ключевых рисков, включая:

- Финансовые
- Операционные/ИТ/стратегические
- Новые/появляющиеся риски
- Мониторинг функций 2-й линии защиты
- Особые поручения руководства и контроль выполняющих корректирующих мероприятий
- Небольшие дочерние предприятия и зарубежные структуры (на ротационной основе)

1-я линия

2-я линия

3-я линия

Бизнес партнеры

Сотрудники

Покупатели

Источник: презентация PWC «Практические аспекты применения модели “трех линий защиты” и решения автоматизации средствами GRC», ноябрь 2015 г.

3. Третья линия защиты обеспечивается внутренним аудитом банка.

Стоит отметить, что только через эффективное взаимодействие между структурными подразделениями в банках и риск-ориентированный подход при принятии решений на всех уровнях управления можно выстроить устойчивый финансовый институт. Сопоставив функционал 1-й и 2-й линий защиты (рис. 5), можно увидеть, насколько важно выстраивать и развивать риск-культуру в банке, так как без получения необходимой информации и соответствующих данных риск-менеджмент не может адекватно оценить риски и разработать необходимые процедуры для снижения потерь.



Источник: составлено автором на основе внутренних данных одного из банков второго уровня РК.

Ниже рассмотрены следующие основные принципы управления операционным риском: вовлеченности, своевременности, разделения полномочий, экономической целесообразности.

Принцип вовлеченности предполагает вовлечение правления и совета директоров банка в процесс управления операционным риском. Руководство банка регулярно информируется об основных аспектах операционных рисков, об уровне операционных рисков и периодически дает оценку результатам работы системы управления операционным риском.

Принцип своевременности. Управление операционным риском проводится на постоянной основе во всех структурных подразделениях банка. Недостатки системы управления операционным риском должны своевременно выявляться и в обязательном порядке оперативно устраняться.

Принцип разделения полномочий предполагает четкое разделение функциональных обязанностей работников и исключение конфликта интересов (например, наличие родственных отношений в пересекающихся/подотчетных подразделениях).

Принцип экономической целесообразности. Стоимость мер контроля операционного риска должна быть меньше величины возможных потерь банка от этого риска.

При применении вышеуказанных принципов можно полноценно управлять, регулярно оценивать, предупреждать имеющиеся и потенциальные операционные риски. Придерживаясь указанных принципов, руководство банка имеет возможность адекватно оценить степень подверженности компании операционным рискам и при необходимости подкорректировать имеющуюся политику ведения бизнеса в целом.

Важно отметить, что оценка операционного риска основывается на качественном или количественном анализе и/или их взаимосвязи. При количественном анализе проводится свод статистических данных по ущербам вследствие реализации операционного риска, расчет размера операционного риска может проводиться по методам «базовых индикаторов», стандартизированному подходу и «продвинутых измерений».

Перечисленные подходы к оценке риска имеют как преимущества, так и недостатки. Для базовых (BIA) и стандартизированных (STA) подходов предполагается наличие прямой зависимости между валовым доходом и уровнем непредвиденных ущербов, но без учета исторических данных банка и оценок рейтинговых агентств. При использовании продвинутого подхода к измерениям (АМА) используются накопленный опыт банка и данные об ущербах в результате реализации событий операционного риска (рис. 6).

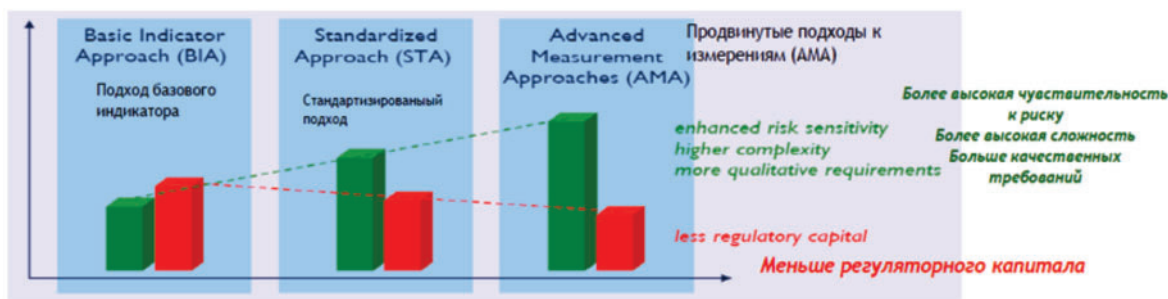


Рисунок 6. Компонент 1, Базель-2: сравнение подходов управления операционными рисками

Источник: презентация «Стандарты управления рисками в финансовых учреждениях», официальный проект IFC по преодолению кризиса на финансовых рынках в Восточной Европе и Центральной Азии, Москва, 2012 г.

В отличие от базового и стандартизированного продвинутый подход требует дополнительных ресурсов. Реализация АМА-подхода ведет к дополнительным трудо- и материалозатратам, так как в банке необходимо выделить отдельное структурное подразделение, отвечающее основным требованиям регуляторного органа. На практике данный подход могут организовать только крупные финансовые компании.

Банковские процедуры по выявлению событий операционного риска должны учитывать:

- внутренние факторы: организационные изменения, внедрение новых продуктов/услуг, текучесть кадров, ИТ-разработки;
- внешние факторы, которые могут неблагоприятно отразиться на достижении банком поставленных целей и задач.

В соответствии с этим существуют различные методы идентификации, проведения оценки, контроля и мониторинга за операционным риском.

Согласно рекомендациям Базельского комитета НБ РК описал следующие инструменты для банков по управлению операционным риском, посредством которых проводится их оценка (при этом НБ РК рекомендовано не ограничиваться указанным списком):

- 1) проведение самооценки рисков;
- 2) проведение самооценки системы контроля, формирования карты рисков;
- 3) применение ключевых индикаторов;
- 4) ведение базы данных операционных потерь, осуществление сбора и анализа внутренних/внешних данных по убыткам;
- 5) рассмотрение новых продуктов/услуг, бизнес-процессов и ИТ-систем и/или внесение существенных изменений в действующие бизнес-процессы банка;
- 6) проведение сценарного анализа;
- 7) проведение сравнительного анализа;
- 8) описание (регламентация) бизнес-процессов банка;
- 9) согласование внутренних нормативных документов банка;
- 10) использование результатов аудиторских проверок.

Применение вышеуказанных инструментов позволяет провести полноценный анализ подверженности банка операционным рискам как со стороны бизнес-подразделений самостоятельно, так и с привлечением внутренних консультантов (ответственное подразделение по управлению операционными рисками) и аудиторов компании.

Результаты вышеописанных инструментов с разработанными планами мероприятий по митигации рисков выносятся управлением по операционным рискам на рассмотрение высшего руководства банка в виде управленческой отчетности по рискам. Таким образом осуществляется своевременное представление чувствительной и существенной информации топ-менеджменту для активного управления рисками.

Предоставляемая управленческая отчетность должна быть точной, содержательной и надежной по всем направлениям деятельности, содержать информацию о наиболее существенных событиях и ущербах операционного риска (например, полученные штрафы уполномоченных органов, мошеннические действия работников операционного отдела и т. д.). По итогам предоставления отчетности руководство банка принимает решение о принятии разработанных мер по минимизации или внесении изменений в методы управления операционными рисками. Утвержденные методы управления операционными рисками со временем становятся недостаточно эффективными, вследствие чего могут некорректно работать. Посредством проведения причинно-следственного и количественно-качественного анализа банк утверждает новые инструменты и подходы по минимизации рисков.

Наиболее уязвимым направлением деятельности в банках является операционно-кассовая деятельность. Помимо ошибок работников операционного отдела существует ряд категорий событий операционного риска, которые могут повлечь ущерб непредвиденных масштабов, такие как внутреннее и внешнее мошенничество. Данные категории событий операционного риска находятся под пристальным вниманием не только управления операционных рисков, но и внутренней безопасности и высшего руководства банков.

Хищение кассовой наличности – один из распространенных видов противоправных посягательств на имущество банка. По субъекту посягательств их можно разделить на три группы:

- 1) хищения, совершаемые посторонними лицами, которые не являются сотрудниками банка;
- 2) хищения, совершаемые сотрудниками банка;
- 3) хищения, совершаемые сотрудниками банка в соучастии с лицами, которые не являются сотрудниками банка.

Присвоение денежных средств работниками банка / третьими лицами можно выявить в следующих критических процессах банка:

- расходные кассовые операции;
- выпуск/перевыпуск карточек (дополнительной, кредитной);
- изменение данных в ПО банка;
- разовые/длительные поручения на перевод денег;
- частичная выплата вклада;
- выплата наследнику;
- возврат из неподвижных счетов;
- установление/снятие ограничений;
- разблокировка карточек;
- кредитный лимит.

Как показывает практика, более высокий уровень рисков внутреннего и внешнего мошенничества наблюдается по операциям с физическими лицами ввиду наличия при проведении операций с юридическими лицами дополнительных контролей (наличие печати, фирменных бланков).

Ниже представлен график (рис. 7), подтверждающий факт того, что операции по счетам физических лиц наиболее подвержены рискам внутреннего/внешнего мошенничества. Согласно данным базы данных операционных потерь одного из казахстанских банков второго уровня, лишь 4 % от всей суммы ущерба по категории «Мошенничество» связано с денежными средствами юридических лиц.



Рисунок 7. Уровень рисков внутреннего и внешнего мошенничества

Источник: составлено автором на основе базы данных одного из банков второго уровня РК.

С развитием карточных операций увеличиваются степень подверженности банка/клиентов следующим типам рисков.

Подделка: использование видоизмененных или незаконным образом воспроизведенных кредитных или дебетовых карт, включая копирование или видоизменение магнитной полосы или рельефного тиснения.

Использование утерянной или украденной карты: мошенническая операция, произведенная с помощью утерянной и украденной кредитной или дебетной карты без наличия фактических, подразумеваемых или очевидных прав держателя карты.

Операции без присутствия карты (включая электронную коммерцию, оплату по телефону и заказы по почте, рекуррентные платежи): мошенническая операция, произведенная с помощью данных счета кредитной или дебетовой карты, в том числе данных псевдосчета, без физического участия карты или какого-либо устройства.

Дублирование операций: мошенническая операция, произведенная с помощью кредитной или дебетовой карты, когда торговое предприятие после проведения законной операции в присутствии держателя карты относит на его счет одну или более дополнительных операций без наличия фактических, подразумеваемых или очевидных прав держателя карты.

Ниже представлен график (рис. 8), отражающий реальную ситуацию на текущий момент по общим потерям в мире по типам мошенничества.

Исходя из представленного графика, наиболее подверженная операционному риску карточная операция – снятие денег без присутствия карт (по состоянию на IV кв. 2018 г. – 68,9 %).

В банках предусмотрен процесс, минимизирующий риски снятия денежных средств по данному типу операций путем выдачи функционала по снятию только проверенным компаниям с положительной репутацией.

Банк на ежедневной основе проводит мониторинг проведенных операций клиентами, и в случае выявления подозрительных операций массового характера с нетипичными условиями проведения (например, оплата за товары и услуги по компании, работающей с графиком с 9:00 до 18:00 часов), блокируется последующее проведение таких операций с проведением соответствующего расследования.

С развитием ИТ-технологий банки подвержены различным атакам со стороны социальной инженерии с целью компрометации данных и последующей кражи денежных средств. Основные схемы социальной инженерии:

- фейковые сайты по продаже товаров и услуг (авиабилеты, лотереи, инвестиционные инструменты);
- фейковые страницы P2P-переводов, страниц моментального выпуска карт;
- интернет-площадки по продаже товаров между физическими лицами;
- подставные кол-центры;
- вирусы на ПК и мобильных устройствах;
- СМС / Phone fishing и пр.

Банки развивающихся и развитых стран ежедневно выявляют новые виды ИТ-атак, так как высокий уровень ИТ-технологий позволяет мошенникам на постоянной основе совершенствовать методы, способы и схемы хищения денежных средств клиентов банков.

Ниже представлен график (рис. 9), отражающий реальную ситуацию на текущий момент по общим потерям от мошенничества в мире.

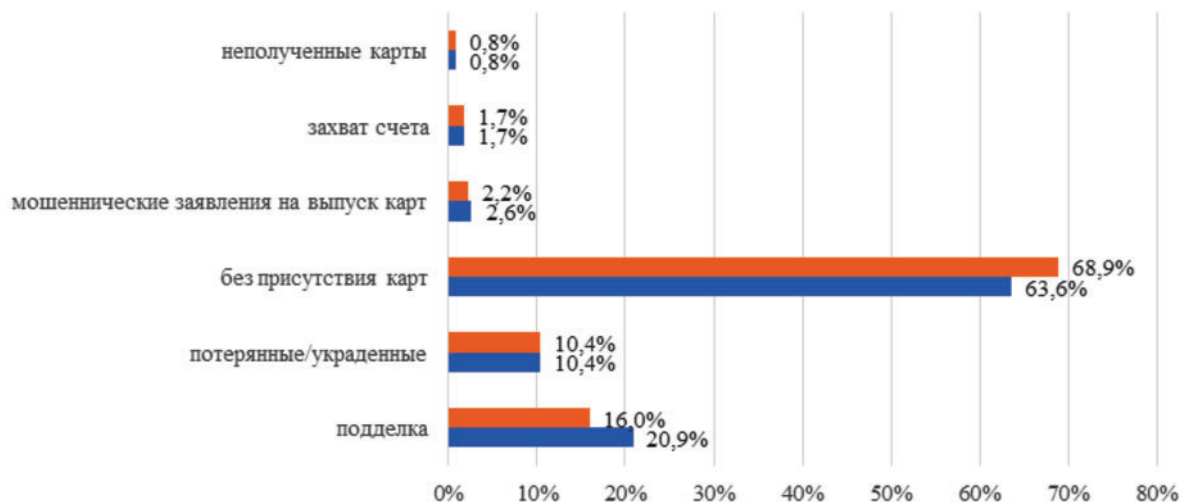


Рисунок 8. Обзорные данные по уровню мошенничества: общие потери от мошенничества в мире (%)

Источник: презентация «Mastercard Fraud Clinic: управление рисками мошенничества в эквайринге», 5 марта 2019 г.

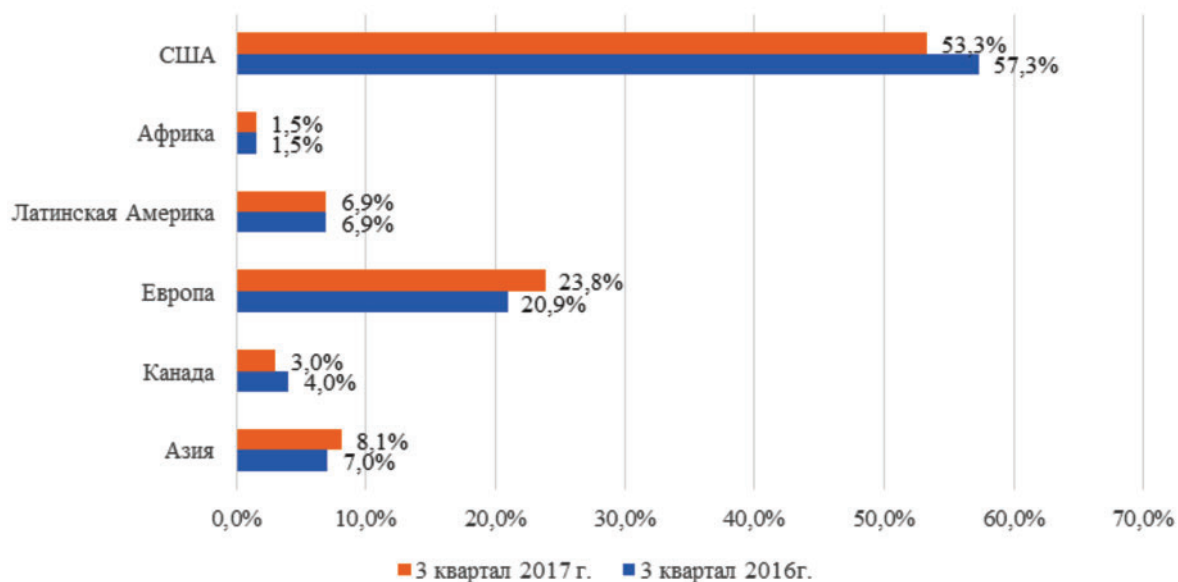


Рисунок 9. Обзорные данные по уровню мошенничества: общие потери от мошенничества в мире (%)

Источник: презентация «Mastercard Fraud Clinic: управление рисками мошенничества в эквайринге», 5 марта 2019 г.

Таким образом, в целях снижения рисков внутреннего и внешнего мошенничества, описанных выше, банки внедряют различные инструменты (табл. 2).

Таблица 2. Существующие инструменты по митигации операционных рисков, покрывающие определенные виды рисков внутреннего/внешнего мошенничества

Инструменты	Перечень рисков внутреннего / внешнего мошенничества
Авторизация операций посредством подтверждения биометрических данных клиентов Банка (отпечаток пальцев)	- Несанкционированное снятие средств со счетов клиентов (работниками Банка / третьими лицами); - Несанкционированный выпуск / <u>перевыпуск</u> платежных карт (работниками Банка / третьими лицами); - Несанкционированное оформление кредита (работниками Банка / третьими лицами); - Несанкционированное проведение переводных операций (работниками Банка / третьими лицами); - Коррекция данных клиента работниками Банка (карточка клиента).
Авторизация операций посредством подтверждения данных операций ПИН кодом (присвоенным при выпуске карты)	- Подделка удостоверения личности нового образца (изготовление поддельного удостоверения личности); - Наложение фото третьих лиц на удостоверение личности, полученное незаконным путем; - Обращение в Банк мошенника с УЛ клиента.
Идентификация клиентов Банка посредством считывания данных с чипа удостоверения личности	- Подделка удостоверения личности нового образца (изготовление поддельного удостоверения личности); - Наложение фото третьих лиц на удостоверение личности, полученное незаконным путем; - Обращение в Банк мошенника с УЛ клиента.
Верификация	- Дополнительная мера контроля, осуществляемая уполномоченным лицом Банка (проведение проверки визуального образа клиента, сверка подписи и пр.); - Верификация подразделяется на два вида (Стандартная, Расширенная).

Источник: составлено автором на основе данных одного из банков второго уровня РК.

При выборе инструментов риск-менеджмента необходимо руководствоваться принципом максимально автоматизированных процессов (особенно в части идентификации клиентов), исключая человеческий фактор. Снижая человеческую составляющую, можно минимизировать возникновение операционных рисков в банке.

Пренебрежительное отношение топ-менеджмента банков к процессу управления рисками приводит к потерям непредвиденных масштабов. Мировой финансовый кризис (2008–2010 гг.) продемонстрировал, что самые успешные финансовые структуры банкротились по причине неэффективного риск-менеджмента.

Построение в банке эффективной системы риск-менеджмента невозможно без организации и поддержания на высоком уровне риск-культуры и автоматизации бизнес-процессов/процедур на основе ИТ-архитектуры.

Таким образом, укрепление казахстанской банковской системы должно быть комплексным и исполняться всеми отечественными банками, с постоянно развивающейся системой регуляторного надзора НБ РК, с соответствующими мерами стабилизации финансового сектора. При этом каждый банк должен выстраивать свою индивидуальную систему управления рисками с учетом размера капитала, политики и развития ИТ-систем.

Список литературы

1. Базельский комитет по банковскому надзору, Принципы корпоративного управления для банков, Банк международных расчетов, июль 2015 года, с. 28 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cbr.ru/content/document/file/36687/basel_cgpb.pdf.
2. Презентация «Принципы высокого уровня по управлению риском». Европейский комитет банковского надзора, 16 февраля 2010 г.
3. Презентация «Стандарты управления рисками в финансовых учреждениях», официальный Проект IFC по преодолению кризиса на финансовых рынках в Восточной Европе и Центральной Азии. – М., 2012.
4. Правила формирования системы управления рисками и внутреннего контроля для банков второго уровня, утвержденные постановлением правления Национального банка Республики Казахстан от 26 февраля 2014 года № 29.
5. Интенсивный курс обучения специалистов по риск-менеджменту International Finance Corporation «Управление операционными рисками: обзор и внедрение передовой практики».
6. Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В. Б. Минасян, Р. Марк. – М.: Юрайт, 2011. – 24 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://urss.ru/PDF/add_ru/194389-1.pdf.
7. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework – Comprehensive Version, June 2006, available at www.bis.org/publ/bcbs128.htm.
8. Презентация PWC «Практические аспекты применения модели “трех линий защиты” и решения автоматизации средствами GRC, ноябрь 2015 г.

9. Консультативный документ Базельского комитета по банковскому надзору «Подход к стандартизированному измерению операционного риска», март 2016 г.
10. Презентация «Развитие риск-культуры в банке», ОАО «Сбербанк России», Елена Степанова (заместитель директора управления рисков Северо-Западного банка).
11. Презентация «Построение системы управления операционными рисками в банке», Perm Winter School 2012, Татьяна Мельникова, Regional Director Russia, PRMIA.
12. Презентация «Mastercard Fraud Clinic: управление рисками мошенничества в эквайринге», 5 марта 2019 г.
13. Внутренние нормативные документы банка второго уровня:
 - политика управления рисками, 2018 г.;
 - методика оценки эффективности управления операционными рисками, 2018 г.;
 - правила работы структурных подразделений при наступлении события операционного риска, 2018 г.;
 - правила взаимодействия управления операционных рисков департамента финансовых рисков и портфельного анализа с риск-координаторами по операционному риску, 2018 г.;
 - правила оценки операционных рисков посредством применения инструмента операционного риск-менеджмента ORAP, 2018 г.;
 - политика управления операционными рисками, 2018 г.

Особенности планирования стартового бизнеса в современных условиях

Раисов Тимур

Алматы Менеджмент Университет
timur_raisov@mail.ru

Аннотация. Целью статьи является анализ теоретических и практических основ планирования стартапа, задачи статьи: проанализировать опыт и суждения предпринимателей и ученых по планированию стартапа. Подготовка бизнес-плана для стартап-проекта является сложным и многоаспектным процессом, где бизнес-план выступает как визитная карточка, необходимая для привлечения инвестиций, «дорожная карта» реализации бизнес-идеи для инициатора проекта. Как показывает зарубежный опыт, просчеты и ошибки, допущенные при разработке бизнес-плана, следующие: недостоверность и недостаточная актуальность информации, неполнота информации о рынке или применение при подготовке плана недостоверных источников, скудность представленного маркетингового плана, отсутствие анализа рисков и внешней среды бизнеса. Если правильно подойти к подготовке бизнес-плана, он может стать как формальным документом, так и практически руководством по осуществлению бизнес-идеи, что даст возможность провести своевременную оценку результативности проекта, а также скорректировать первоначальный план в процессе реализации проекта и отследить воздействие изменений на прибыльность бизнес-идеи и инвестиционную привлекательность. Итоги исследования могут применяться инициаторами стартапов на этапах инвестиционного планирования для улучшения показателей рентабельности вложенных венчурных инвестиций.

Ключевые слова: стартап, бизнес-идея, предпринимательские риски, планирование предпринимательской деятельности.

Abstract. The purpose of the article is to analyze the theoretical and practical bases of startup planning. Objectives of the article: to analyze the experience and judgments of entrepreneurs and scientists about startup planning. Preparing of business plan for start-up is a complex process. The business plan for start-up is the roadmap for implementing of business idea for a project initiator. The results of the research can be used by the initiators of startups at the stages of investment planning to improve the profitability indicators of invested venture capital.

Keywords: start-up, business idea, entrepreneurial risks, planning of the entrepreneurial activity.

В современных рыночных условиях особенно значимой выступает проблема проведения эффективного планирования предпринимательской деятельности. Аспекты исследования системного управления и рентабельности в казахстанских компаниях считаются самыми сложными в теории менеджмента. Сложность применения мирового опыта управления определяется тем, что использование систем менеджмента, принятых в зарубежной практике, в казахстанских компаниях осложняется спецификой казахстанского управления и ментальности – в определенных случаях то, что работает в зарубежной компании, в казахстанской не приносит результата.

Остаются нерешенными следующие вопросы менеджмента: как провести стратегический выбор предпринимательских альтернатив, как достичь максимальной эффективности вложений в условиях ограниченности ресурсов, как определить и оценить экономико-финансовые показатели создания добавленной стоимости, как управлять эффективностью с целью достижения высокого качества нового бизнеса.

По данным PWC Insights and trends: Current Portfolio, Program, and Project Management Practieces, 2012, самая частая причина неудач реализации бизнес-идеи – неточная оценка. По мнению экспертов PWC, «реальная норма прибыли в стартапах обычно варьируется от 25 до 60 % в год в сложных процентах, в зависимости от рисков проекта. Другими словами, принимая норму годовой прибыли на уровне 35 %, компании венчурного капитала через пять лет захотят вернуть примерно в четыре с половиной раза больше, чем было вложено, без учета инфляции» [1].

1 Методы исследования

В процессе выполнения исследовательских задач статьи применялись содержательный и сравнительный методы.

2 Особенности планирования стартового бизнеса в современных условиях

В мировой практике принимаются особые меры для стимулирования предпринимательских инвестиций посредством обеспечения защиты инвестиций, предоставления налоговых каникул, создания фондов, которые оказывают юридическую, консультационную и информационную поддержку начинающим предпринимателям и бизнес-ангелам, в том числе они часто выполняют посреднические функции. Так, Европейская ассоциация бизнес-ангелов EBAN включает в себя около 150 тыс. активных предпринимателей. В Англии существует около 50 ассоциаций, которые объединяют около 20 тыс. участников.

К факторам, которые сдерживают развитие венчурного бизнеса в Казахстане, можно отнести:

- недостаточную емкость национального фондового рынка, которая приводит к осложнениям при выходе инвесторов из проектов;
- отсутствие или недостаток профессионалов – менеджеров, способных увидеть коммерческий потенциал нового бизнеса и распространить бизнес в рамках международных стандартов и содействовать привлечению рискованного капитала;
- значительно низкий спрос на инновационные продукты на рынках страны;
- низкую ликвидность венчурных вложений.

В целях получения финансирования и поддержки в венчурном проекте начинающему предпринимателю необходимо иметь следующие данные:

1. Перспективная идея, причем цели должны быть максимально четко и ясно выражены и конкретизированы для того, чтобы потенциальный инвестор сразу понял смысл и способы идейной реализации.
2. Описание необходимых ресурсов для достижения реализации проекта. Обыкновенно вложения в стартапы возможны лишь для проектов тех предпринимателей, которые имеют ясное и четкое представление, как, каким способом проект будет реализован и какие механизмы и инструменты необходимы для этого.
3. Показатели финансовой привлекательности стартапа. Часто случается так, что идеи бизнеса интересны и оригинальны, но реальную отдачу от инвестиций не показывают или она вовсе невозможна. Логично, что инвесторы предпочли бы вкладывать деньги только в проекты, способные окупиться в сжатые сроки, даже если идея проекта не нова.

В числе недостатков венчурного финансирования эксперты выделяют:

- сложности при поиске инвесторов;
- выделение доли в инвестициях и доли в новой компании (контрольный пакет обыкновенно принадлежит инвестору);
- риск внезапного выхода инвесторов из стартового бизнеса или продажи доли в бизнесе сторонним инвесторам;
- завышенные требования к прозрачности информации;
- риск вмешательства инвесторов в процесс реализации проекта или в управление компанией.

Рассмотрим несколько определений гуров стартапов.

Эрик Рис: «Стартап – это вновь созданная организация, которая занимается разработкой новых товаров или услуг в условиях чрезвычайной неопределенности» [2].

Стив Бланк: «Стартап – это временная структура, которая занимается поисками масштабируемой, воспроизводимой, рентабельной бизнес-модели» [3].

Все вышеприведенные определения стартапа практически одинаковы. У всех есть те факторы, которые делают стартап стартапом:

- инновационность;
- новизна идеи;
- уникальность продукта;
- работа в полной неопределенности;
- ограниченность ресурсов;
- требуемая скорость работы [3].

Главный смысл стартап-проекта в том, что это некая организация, находящаяся на стадии поиска бизнес-модели. И это то, что отличает стартап от других проектов; все, что не подпадает под эти определения, является просто бизнесом.

Стартап можно воспринимать как организацию, в которой нет места бюрократическим процессам. В стартапах для успешности нанимают креативных людей, координируют их действия и создают культуру, которая помогает добиваться необходимых результатов.

Вложение денег в идею, которая еще не доказала свою состоятельность на практике, – вот основная суть понятия «венчурные инвестиции». Такие инвестиционные проекты чаще обладают повышенными рисками, так как «молодой» стартап может оказаться провальным. Именно поэтому у венчурного инвестирования существуют некоторые особенности и ограничения. Например, у венчурных инвесторов существует правило вкладываться в больше чем один проект за единицу времени.

Несколько стартапов – это уже инвестиционный портфель, который и помогает снизить риски инвесторов. С другой стороны, для самих проектов это сохраняет риски неопределенности в финансировании проекта и его продолжительности. В любой момент по проекту может быть принято решение исключить его из инвестиционного портфеля. Чаще всего, говоря о венчурном инвестировании, инвесторы отмечают высокие риски, но также и возможности большой прибыли. В связи с этим стартапам легче получить первое финансирование проекта на этапе идеи, если она кажется перспективной, но тяжело удержаться в инвестиционном пакете венчура, если реализация идеи окажется не такой перспективной. В данном случае отсутствие опыта инвесторов выливается в недостаток информации и потенциально провальный проект.

Еще один ключевой фактор стартапа – инновационность. Неважно, чем занимается компания и какая это компания, важно то, какие ценности преподносит компания для того, чтобы ее потребители могли легко коммуницировать с ее продуктом. Также плюс стартапа – способность быстрого выхода на обратную связь, без бюрократической волокиты с заполнением бланков.

Стартапы применяют различные типы информации: новые версии технологий, инновационные бизнес-модели. Во всех этих случаях инновации лежат в основе успеха. Отличительной чертой, отделяющей стартап от нестартапа, является чрезвычайная неопределенность, которая присуща стартапу. Новый бизнес, который является точной копией уже существующего – с точки зрения бизнес-модели, цен, целевой группы клиентов и продукта, – может быть экономически выгодным проектом. Компания, чья деятельность подпадает под эту характеристику, не может являться стартапом.

Например, Генри Форд создал машину «Кобра» на базе «Шелби моторс», а другое тюнинг-ателье переделало кузов, увеличило лошадиную силу. Но это не новая машина, она остается той же машиной что и была, – «Коброй».

То же самое касается компаний, успешность которых зависит от того, насколько точно они смоделируют уже существующий бизнес. В ситуации больших компаний легче получить финансирование в виде кредита, потому что банковские аналитики смогут высчитать стабильность или определенность, в отличие от стартапа.

Компании	Стартап-проекты
Производительность	Инновационность
Дисциплина	Скорость
Регламентация бизнес-процессов	Гибкость
Очень медленные и инертные	Чувствительность к запросам клиента и рынка
Наказывающие за ошибки Сосредоточены на серийном производстве и с трудом создающие новые продукты	Гибкая сетевая организационная структура или ее отсутствие
С жесткой организационной структурой и иерархией	Хаотичные в определенной деятельности
	Затратные



– чувственная часть бизнеса (качество деструкции)
– рациональная часть бизнеса (качество развития)

Рисунок 1. Отличие стартап-проекта от компаний

Среди инвесторов бытует убеждение, что предприниматели больше учатся на своих ошибках, чем на успехах. Анализ неудачного опыта стартапа может существенно увеличить его шансы на финансирование в перспективе.

Десять рекомендаций для стартапов:

1. Не делайте слишком оптимистичных прогнозов в отношении продаж. Пересматривайте и адаптируйте свой план, основываясь на мнении экспертов и нормах индустрии, а не на редких исключе-

ниях вроде Гугла. Экселевские таблицы могут легко предвещать стремительный рост продаж, но это никак не будет связано с реальностью.

2. Не нанимайте людей, которым нравятся все ваши идеи. Лесть приятна, но она не оплатит ваши счета. Ищите конструктивные вызовы для своих идей.
3. Фокусируйтесь на продукте, а не на конкурентах.
4. Не тратьте время зря, думая о том, что думают другие. Неважно, как усердно вы стараетесь, – вы не осчастливите всех.
5. Не смешивайте бизнес и удовольствие. Это особенно верно для отношений. Не становитесь приятелем для своих работников и с умом подбирайте партнеров. Не следует заниматься личными делами там, где вы делаете бизнес.
6. Быстро увольняйте и медленно нанимайте. Увольняйте, если новый сотрудник не работает, но не забывайте действовать гуманно и соблюдать все этапы. С другой стороны, не стоит нанимать человека после одного собеседования.
7. Не ставьте свою компанию впереди своих работников. Компания – это образование, которое вы можете развивать произвольно. Ваша команда обладает коллективной страстью и умом, которые имеют реальную ценность и которыми трудно манипулировать. Пусть ваша компания соответствует людям, а не наоборот.
8. Не надо недооценивать необходимость денег. Когда от вас и от зарплаты, которую вы им платите, зависят люди со своими семьями, а у вас закончились деньги, – это еще одна ситуация, от которой все в проигрыше. Даже если вы найдете кого-то, кто захочет помочь, это будет очень и очень дорогая сделка.
9. Не пытайтесь делать слишком много дел одновременно. Убедитесь, что вы способны вести эффективно один бизнес с одной товарной линией, прежде чем запустить еще несколько.
10. Никогда не пишите того, что может быть неверно интерпретировано. Оставьте трудные и неоднозначные сообщения для спокойных личных разговоров [3].

Согласно статистике, примерно 1–4 % фирм добиваются успеха. И если взять эти приблизительные 4 % успешных фирм, то 3,5 % из них, достигшие успеха, изменили первоначальную бизнес-модель после того, как получили обратную связь от реальных потребителей [3].

Эрик Рис, автор книги «Бизнес с нуля» и основатель многих стартап-проектов, выработал упрощенный, но эффективный цикл обратной связи, который увеличит вероятность успешности проекта. Он разбивает этот процесс на три шага, которые можно изобразить в виде простой диаграммы:

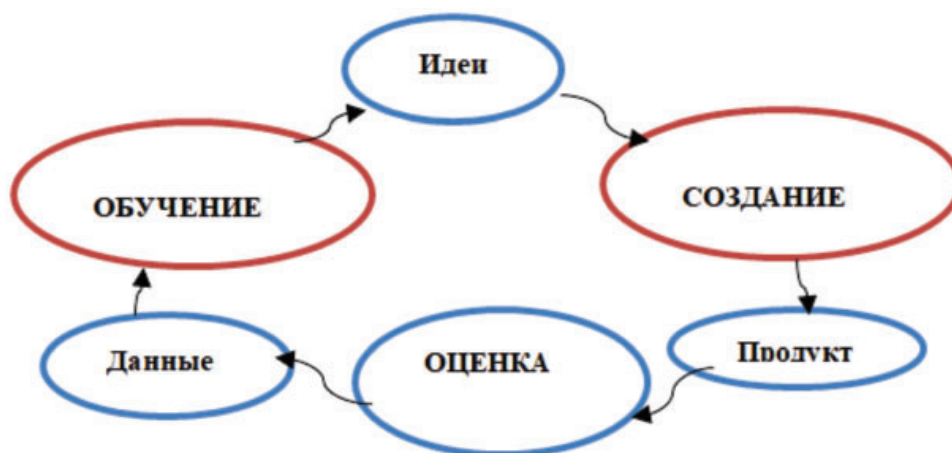


Рисунок 2. Цикл «Создать – оценить – научиться»

Финансовая успешность является основной задачей открываемого бизнеса, да и не только бизнеса – для некоммерческих организаций обеспечение стабильного притока средств столь же важно [4].

На финансовую устойчивость любой организации влияет ряд факторов, которые условно делят на внутренние и внешние. К внутренним факторам можно отнести те, которые изменяются от действий самого основателя бизнеса, к внешним условно относятся те, которые существуют независимо от действий и возможностей (ресурсов) его влияния.

Забота о стабильности финансовых потоков становится ключевой зоной внимания для компаний в ситуации увеличения воздействия внешних факторов – например, санкций для торговой организации,

работающей с импортными товарами, или благотворительной организации, которой эта торговая организация оказывала финансовую поддержку.

Привлечение капитала для развития собственного бизнеса или некоммерческого проекта является одной из наиболее важных функций основателей компании. Чтобы обеспечить требуемый уровень доходности бизнеса, признанной практикой является привлечение внешних финансовых ресурсов. Однако при поиске инвестиций приходится учитывать не только инвестиционный потенциал самой организации, но и инвестиционный климат страны [5].

Создание стартап-проекта может состоять из следующих этапов:

Этап 1. Разработка идеи

- 1) рождение идеи;
- 2) предварительное формирование команды;
- 3) формализация идеи, совершенствование.

Этап 2. Разработка продукта

- 1) создание бизнес-плана (расчет бюджета, презентации);
- 2) привлечение инвестиций (бутстрэппинг, бизнес-ангелы);
- 3) создание опытного образца/продукта.

Этап 3. Выход на рынок

- 1) выстраивание взаимоотношений с рынком;
- 2) привлечение клиентов.

Этап 4. Построение системы

- 1) разработка системы управления (увеличение делегирования по мере роста компании);
- 2) создание организационной структуры;
- 3) выстраивание процессов;
- 4) формирование корпоративной культуры.

В заключение стоит отметить, что финансирование компании начинается с планирования необходимых денежных средств для старта бизнеса. Финансирование проекта состоит из следующих этапов:

1. Предварительный анализ жизнеспособности проекта – выявление его целесообразности по рассчитываемой прибыли и расходам.
2. Разработка проектного плана.
3. Организация финансирования, включающая:
 - оценку потенциальных форм финансирования и выбор наиболее подходящей формы;
 - нахождение финансирующих организаций;
 - установление структуры источников финансирования.
4. Контроль выполнения плана производства и продаж и соблюдения пунктов относительно финансирования.

Обычно именно энтузиазм и провоцирует стартапера основывать бизнес на пустом месте. У стартапа мало других ресурсов, его будущее полностью зависит от рвения основателя и его преданности идее. К сожалению, энтузиазма и преданности, как правило, недостаточно. На самом деле 80 % проектов проваливается в течение первых пяти лет, согласно исследованию, проведенному Inc. и Национальной ассоциацией бизнес-инкубаторов.

«Ловушки» для предпринимателей:

- «Денежная ловушка» – когда кто-то оказывается прижат к стенке, когда заканчиваются деньги, и на этом этапе обычно уже слишком поздно привлекать средства, поскольку вряд ли инвесторы будут очарованы отчаявшимся предпринимателем.
- «Ловушка производительности», которая выражается в том, что предприниматель работает на разрыв, так что не может или не хочет устроить передышку и привлечь дополнительные таланты или ресурсы для развития бизнеса и просто крутится, как белка в колесе.
- «Ловушка идеи», когда кто-то настолько эмоционально привязан к своей идее, что создает цепь событий и ошибочных суждений. Это замкнутый круг: система убеждений, предпочтений и действий, которые связаны друг с другом. Это самовосстанавливающаяся схема.

Если есть идея, в которую сильно верит ее носитель, – это его базовая уверенность, и он делает выбор и принимает решения исходя из своих убеждений. Далее из окружающей среды он ищет те сведения, которые поддерживают его веру, и затем он предпринимает действия, влекущие определенные последствия, которые могут быть оценены [6].

Список литературы

1. Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices, 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.com.tr/tr/publications/arastirmalar/pages/pwc-global-project-management-report-small.pdf>.
2. Рис, Э. Бизнес с нуля: Метод lean startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 255 с.
3. Бланк, С., Дорф, Б. Стартап: настольная книга основателя / Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 616 с.
4. Зобнина, М. Р. Стартап-гайд. Как начать и... не закрывать свой интернет-бизнес. – 2-е изд. – 2017. – 166 с.
5. Остервальдер, А., Пинье, И. Построение бизнес-моделей / Пер. с англ. – 8-е изд. – 2017. – 288 с.
6. Кэтлин, К, Мэтьюз, Д. Управление стартапом. Как руководить компанией на разных этапах. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Размещение финансовых ресурсов казахстанскими банками

Салахова Аделя

Алматы Менеджмент Университет
adeliya3001@mail.ru

Аннотация. Работа посвящена размещению финансовых ресурсов казахстанскими банками второго уровня, источникам формирования финансовых ресурсов и их структуре. Рассмотрены и проанализированы размещение привлеченных средств отечественных банков второго уровня.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, структура финансовых ресурсов, собственные и привлеченные средства.

Abstract. The given article is devoted to the sources of financial resources of second-tier banks of Kazakhstan. Sources of formation of financial resources and their structure. Considered and analyzed the borrowed funds of second-tier banks of the Republic of Kazakhstan.

Keywords: financial resources, structure of financial resources, personal and attracted funds.

Условием нормального функционирования любого хозяйствующего объекта является обеспечение его экономическими ресурсами. Решающую роль в этом отношении играют наличие достаточного количества денежных средств и резервов, возможность получить дополнительные денежные средства при минимальной и доступной плате за них при дополнительных затратах или при неизбежных спадах. На наш взгляд, основной опорой должны стать собственные источники, к которым относится чистый доход. Финансовые ресурсы банков второго уровня (БВУ) состоят из собственных и привлеченных средств. Собственными средствами банка называют разного рода фонды, которые создает банк для обеспечения своей финансовой устойчивости, основной коммерческой, хозяйственной и операционной деятельности, и наряду с этим приобретенную прибыль по итогам деятельности банка в текущем времени и прошлых лет. Фонды формируются с помощью различных источников, у каждого фонда имеется свое целевое назначение. К собственным средствам банка относятся:

- уставный или акционерный капитал;
- резервный, страховой фонды;
- нераспределенная прибыль.

К привлеченным средствам БВУ относятся:

- депозиты до востребования юридических и физических лиц, срочные вклады;
- остатки средств на счетах клиентов банков;
- полученные межбанковские займы;
- кредиты или займы Национального банка;
- ценные бумаги, выпущенные банками;
- привлеченные займы, как внешние, так и внутренние, в том числе от государственных организаций [1].

На сегодняшний день мировая банковская практика показывает, что в структуре финансовых ресурсов БВУ в основном преобладают привлеченные средства и лишь небольшая часть относится к собственным средствам. В развитых странах, где устойчиво построены рыночные отношения, доля собственных средств банков составляет 15–20 %, что, в свою очередь, позволяет достичь стабильности и устойчивости банков. В составе финансовых ресурсов БВУ в Казахстане собственные средства составляют не более 10 %.

Большинство потребителей финансовых услуг считают банк местом хранения ликвидных финансовых ресурсов, таких как деньги на текущих или сберегательных счетах. Но есть несколько разных типов банков, и в зависимости от типа они предлагают разные финансовые услуги. Например, коммерческие банки, или БВУ, размещают множество личных счетов. Многие потребители могут иметь личный чековый и/или сберегательный счет в БВУ.

Основная деятельность БВУ заключается в получении финансовых активов, таких как депозиты, а затем ссуде этих активов другим клиентам с процентной ставкой. Эти банки зарабатывают деньги, одалживая деньги под более высокую процентную ставку, чем процентная ставка, которую они платят владельцам депозитных счетов. Они также зарабатывают с помощью сборов, взимаемых с отдельных счетов. Процентная ставка, которую банк взимает по кредитам и возобновляемым кредитным линиям (или другим видам кредитных линий), будет зависеть от текущей процентной ставки. БВУ создает ре-

зервный фонд с депозитами, чтобы он мог платить проценты по счетам и завершать снятие средств. В идеале резервный фонд банка должен быть равен его капиталу. Банк создает свой резервный фонд, накапливая избыточную прибыль в течение здоровых финансовых лет, чтобы средства могли использоваться в более скудные времена. В среднем банк пытается накопить около 12 % своей чистой прибыли для создания и поддержания своего резервного фонда.

Некоторые БВУ, торгующие на бирже, могут использовать акционерный капитал для получения денег, необходимых для ведения бизнеса. Например, если компания продает акции на рынке, она увеличивает как денежный поток, так и свой акционерный капитал. Этот процесс также известен как доленое финансирование. Банки могут сообщать только сумму капитала, которая изначально была на их балансе. Оценка и амортизация акций не учитываются в общей сумме акционерного капитала. Каждый раз, когда банк получает прибыль, он обычно может сделать два выбора, которые включают выплаты дивидендов своим акционерам или реинвестирование денег обратно в банк. Большинство банков используют оба варианта, поскольку они сохраняют часть прибыли, и выплачивают оставшуюся часть своим акционерам. Сумма, реинвестируемая в банк, обычно зависит от политики компании и состояния фондового рынка. Многие коммерческие банки зарабатывают нераспределенную прибыль или комиссионные, чтобы помочь финансировать свой бизнес. Нераспределенная прибыль может быть получена через сборы за овердрафт, выплаты процентов по кредиту, ценные бумаги и облигации. Банки также взимают плату за предоставление клиентам таких услуг, как ведение счета, защита от овердрафта, а также мониторинг кредитных баллов клиентов [7].

В мировой практике существуют так называемые потребительские банки, включая кредитные союзы. Потребительский банк, такой как кредитный союз или сберегательный банк, может сосредоточиться на личных банковских потребностях определенной группы или отрасли. Идея этих банков заключается в том, что, работая с ними, вы поддерживаете конкретную группу или отрасль. В свою очередь, кредитные союзы предлагают большинство из тех же услуг, которые предлагают коммерческие банки, включая расчетные, сберегательные счета, ипотечные и другие кредиты и кредитные карты.

Частные банки, тем временем, удовлетворяют потребности состоятельных людей и их предприятий, которые отличаются от потребностей большинства потребителей. Клиенты частного банка обычно должны доказать определенную минимальную чистую стоимость, чтобы получить частные банковские услуги. Услуги частного банка включают в себя планирование налогов и имущества, налоговое планирование и планирование благотворительных подарков. Также существуют инвестиционные банки, которые привлекают капитал для бизнеса. Они могут работать с предприятиями по продаже облигаций, которые в основном представляют собой кредиты для бизнеса от инвесторов под конкретную процентную ставку. Инвестиционный банк является «посредником», распределяющим выпуск облигаций среди клиентов и иным образом облегчающим сделку. Инвестиционный банк может принять решение о распределении публично торгуемых облигаций среди клиентов или о частном размещении долга компании-клиента напрямую с другой компанией. Банк оценивает долг в соответствии с текущей кривой доходности процентной ставки и кредитным рейтингом компании. Когда компания имеет более высокий кредитный рейтинг, ей нужно платить меньше, чтобы продать облигации на публичных или частных рынках [6].

Инвестиционные банки также привлекают капитал для компаний-клиентов, организуя выпуски ценных бумаг, которые обычно называют акциями. Инвестиционные банки получают от клиентов комиссию за привлечение капитала, и многие инвестиционные банки нанимают профессиональные команды по продажам и маркетингу, чтобы распределить проблемы задолженности и капитала клиентов. Наконец, инвестиционные банки помогают клиентам реструктурировать долговые кредиты. В некоторых случаях банк создает новые инвестиционные стратегии или использует другие финансовые активы клиента в качестве обеспечения по долгам. Инвестиционные банки также могут использовать так называемые производные инструменты, которые включают опционы, фьючерсы и свопы, чтобы помочь клиентам достичь их финансовых целей.

Потребители используют банки для обеспечения безопасности своих финансовых ресурсов и их доступности для использования. Вклады клиентов банка застрахованы. Клиенты банка полагаются на его способность платить им свои финансовые ресурсы, которые хранятся на счете в банке, когда они просят банк сделать это. Банки позволяют клиентам оплачивать свои финансовые обязательства, выписывая чек на банковский счет. Затем участвующие банки обрабатывают транзакцию, облегчая перевод средств получателю. Банки также предоставляют дебетовые карты клиентам, которые позволяют клиентам получить доступ к своим средствам без необходимости выписывать чек или снимать наличные. Дебетовые карты также позволяют снимать наличные в банкомате банка.

Существуют различные виды кредитов, которые доступны отдельным потребителям в банках. Например, клиенты могут получить защиту от овердрафта в банке. В большинстве случаев, если клиент

снимает больше денег, чем на счете, банк взимает комиссию. Но защита от овердрафта, которая обычно имеет форму ссуды, доступ к которой осуществляется при превышении учетной записи клиентом, может защитить от этих сборов. Банки также ссужают деньги частным и бизнес-клиентам. Эти ссуды принимают форму личных ссуд, коммерческих/деловых ссуд и ссуд на покупку жилья/имущества (ипотека). Банки выдают кредитные карты клиентам. Кредитная карта – еще одна форма кредита, доступная потребителю. Банк также поддерживает бизнес, связанный с кредитными картами, взимая комиссию за обработку платежей для оплаты счетов клиентов по кредитным картам. Для поддержки продавцов, принимающих кредитные карты клиентов, банки могут предлагать услуги торговой сети. Услуги торговой сети включают в себя карточные терминалы или устройства для кредитных карт.

Банки облегчают переводы средств для клиентов посредством банковского перевода и электронного перевода средств. Банки используют межбанковскую сеть для перевода средств клиентам, а также предоставляют сертифицированные или кассовые чеки для клиентов. Банк гарантирует чек, чтобы клиент мог предложить его в качестве подтвержденных доступных средств получателю. Для создания сертифицированного чека банк обычно снимает с клиента средства. БВУ финансируют внешнюю торговлю своих клиентов, принимая иностранные счета, чтобы обменять и забрать их у иностранных банков. Они также осуществляют другие операции с иностранной валютой, а также покупают и продают иностранную валюту. Структура финансовых ресурсов банков регулируется определенными принципами, такие как ликвидность, прибыльность, подвижность и безрисковость. Другие факторы, которые влияют на структуру финансовых ресурсов БВУ, – природа денежного рынка, экономический рост страны, политика и видение правительства.

БВУ также играют центральную роль в осуществлении денежно-кредитной политики, одного из важнейших инструментов правительства для достижения экономического роста без инфляции. Центральный банк контролирует предложение денег на национальном уровне, в то время как БВУ облегчают движение денег на рынках, на которых работают. На национальном уровне центральные банки могут сокращать или расширять денежную массу, повышая или понижая резервные требования банков и покупая и продавая ценные бумаги на открытом рынке, причем банки выступают ключевыми контрагентами в сделках. Банки могут сокращать денежную массу, размещая больше депозитов в качестве резервов в центральном банке или увеличивая свои запасы других форм ликвидных активов – тех, которые можно легко конвертировать в денежные средства с небольшим влиянием на их цену.

На сегодняшний день в Казахстане действуют 28 БВУ. Согласно статистике Национального банка РК, в привлеченные средства входят текущие счета в банках и текущие счета (табл. 1), привлеченные банками, вклады в банках и вклады, привлеченные банками, займы Национального банка [2].

Таблица 1. Текущие счета* в банках в региональном разрезе на 1 января 2019 г.

Области	Всего	В том числе			
		небанковских юридических лиц		физических лиц	
		в национальной валюте	в иностранной валюте	в национальной валюте	в иностранной валюте
1	2	3	4	5	6
Всего по республике	4 731 442	1 728 964	1 987 249	773 760	241 470
В том числе:					
Акмолинская	53 452	22 097	19 013	11 370	973
Актюбинская	131 901	52 852	62 127	14 234	2 688
Алматинская	40 238	17 778	4 400	16 324	1 736
Атырауская	317 433	44 183	247 262	20 145	5 843
Восточно-Казахстанская	113 132	50 256	32 093	26 809	3 975
Жамбылская	32 931	17 821	2 937	10 832	1 341
Западно-Казахстанская	64 163	24 970	22 542	12 898	3 753
Карагандинская	161 523	65 053	61 519	28 245	6 706

млн тенге

1	2	3	4	5	6
Костанайская	78 251	45 324	10 509	17 793	4 625
Кызылордин- ская	107 326	27 396	71 395	7 723	812
Мангистау- ская	201 313	41 640	138 679	15 845	5 148
Павлодарская	66 298	29 776	20 781	12 864	2 876
Северо-Казах- станская	30 484	16 804	3 050	9 052	1 577
Туркестанская	973	439	8	500	26
г. Алматы	2 314 739	701 993	967 879	474 578	170 289
г. Астана	861 606	502 416	263 182	70 934	25 074
г. Шымкент	155 680	68 164	59 875	23 613	4 027

Срочный вклад – вид банковского вклада, где устанавливается определенный срок. В конце срока вклад возвращается вкладчику полностью вместе с начисленными процентами.

Вклад до востребования – вклад, по которому вкладчику могут полностью или частично вернуть деньги по его требованию.

Условный вклад – вклад, созданный и внесенный другим лицом на имя вкладчика, который имеет право распоряжаться вкладом при соблюдении определенных условий или обязательств [3].

Из данных таблицы видно, что основная доля текущих счетов приходится на Алматы. Основной процент счетов у юридических лиц – 78 % от общего количества. В совокупности юридические лица предпочитают держать деньги в иностранной валюте, а физические лица – в национальной валюте. На Алматы приходится 49 % от всех вкладов по республике, 45 % от всех вкладов по юридическим лицам и 63 % от всех вкладов по физическим лицам. На столицу Республики Казахстан г. Астану (ныне Нур-Султан) приходится 18 % от всех вкладов. Также стоит отметить, что самый маленький процент вкладов у Туркестанской области – всего 0,0002 %, Северо-Казахстанской – 0,006 % и Жамбылской – 0,007 %.

В то же время, проанализировав вклады населения в БВУ Казахстана (рис. 1) по состоянию на январь 2019 года, можно отметить, что 87 % составляют срочные вклады населения [2].



Рисунок 1. Вклады населения на январь 2019 г., млн тенге

Вклады до востребования составляют лишь 13 % и чуть больше 0 % – условные вклады. При этом, рассматривая валютный разрез вкладов (рис. 2), можно отметить, что свои вклады физические лица

предпочитают одинаково держать что в национальной, что в иностранной валюте, а юридические лица – в национальной валюте.

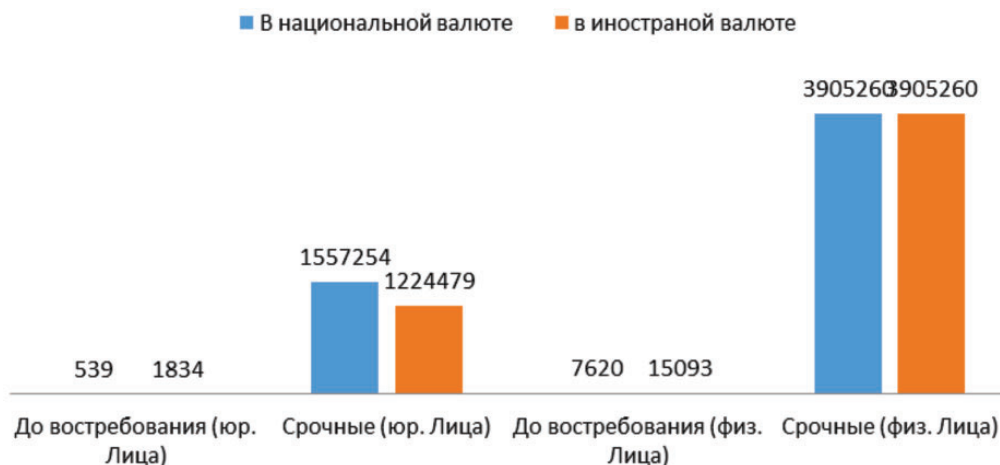


Рисунок 2. Вклады в банках в валютном разрезе на 1 январь 2019 г., млн тенге

Рассмотрев ставки вознаграждения банков (средневзвешенные) на начало 2019 года (табл. 2), можно предположить, что государство стимулирует посредством ставок вознаграждения у населения желание хранить свои вклады в национальной валюте, нежели в иностранной.

Таблица 2. Ставки вознаграждения банков (средневзвешенные)

Для юридических лиц	В тенге	В иностранной валюте
До востребования	4,6	0,1
Условные	2,2	0,9
Срочные	7,1	0,9
Для физических лиц	В тенге	В иностранной валюте
До востребования	0,4	0,2
Условные	9,6	4,1
Срочные	10,4	1,4

Исходя из данных таблицы 2 можно отметить, что для юридических лиц самые высокие ставки в национальной валюте тенге – по срочным вкладам, затем по вкладам до востребования и самый маленький процент по условным вкладам. В иностранной валюте по условным и срочным вкладам ставки одинаковы, а ставка по вкладу до востребования составляет всего 0,1 %. У физических лиц самые высокие ставки вознаграждения в тенге, также по срочным вкладам, затем по условным и самый маленький процент – по вкладам до востребования. В иностранной валюте самая высокая ставка – по условным вкладам, затем по срочным и на последнем месте – по вкладам до востребования.

Также стоит отметить, что все вклады населения защищены Казахстанским фондом гарантирования депозитов. Он образован для увеличения доверия граждан Казахстана к банковской системе страны путем образования системы, которая будет обеспечивать защиту банковских вкладов населения. Необходимость этого постановления была определена последствиями российского кризиса 1998 года. На Первом конгрессе финансистов Казахстана Президент Н. Назарбаев предложил разработать и осуществить комплекс системных мер, одна из которых – формирование системы совместного страхования вкладов населения.

Проанализировав основные ключевые моменты, можно заключить, что основную долю финансовых ресурсов БВУ Казахстана составляют привлеченные средства – более 80 %. Основные привлеченные средства включают в себя остатки на текущих счетах юридических и физических лиц и депозиты до востребования юридических и физических лиц, срочные вклады. Рассмотрев по региональному сег-

менту, можно выделить, что самая большая доля текущих счетов и вкладов приходится на г. Алматы – 48 % и на столицу республики г. Астану (Нур-Султан) – 18 %. Население предпочитает хранить и вкладывать свои сбережения в срочные вклады – 87 %. Если брать в валютном разрезе, то юридические лица предпочитают хранить деньги в иностранной валюте, а физические лица почти одинаково вкладывают как в национальной валюте, так и в иностранной. И это неудивительно, ведь ставки вознаграждения по всем вкладам для юридических и физических лиц в тенге намного выше, чем в иностранной валюте, и самые высокие ставки – в национальной валюте срочным вкладам. БВУ Казахстана делают упор на привлечение денежных средств населения, тем самым повышая свои финансовые ресурсы и умножая деньги населения.

Список литературы

1. Оздоев, А. С. Источники, направления использования и система управления финансовыми ресурсами банка // Проблемы современной экономики. – 2015.
2. Данные Национального банка Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nationalbank.kz/?&switch=russian>.
3. Чухманов, Д. В. Управление финансовыми ресурсами банка // Проблемы современной экономики. – 2010.
4. Токтобекова, М. А. Управление кредитными ресурсами коммерческих банков // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015.
5. Куликов, Н. И., Назарчук, Н. П. Банковские ресурсы, их формирование и эффективное использование: монография. – Изд-во ФГБОУВПО «ТГТУ», 2014. – 108 с.
6. Padmalatha Suresh, Justine Paul “MANAGEMENT OF BANKING AND FINANCIAL SERVICES”, fourth edition – Pearson, 2018.
7. <http://www.oecd.org/pensions/private-pensions/institutionalinvestorsandlong-terminvestment.htm> – The organization for Economic Co-operation and Development.
8. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/basics/bank.htm> – International Monetary Fund.

Некоторые аспекты разработки ключевых показателей эффективности (KPI) в системе сбалансированных показателей буровых компаний

Сансызбаев Даир

Алматы Менеджмент Университет
d.sansyzbayev@kmgb.kz

Аннотация. Одним из направлений повышения эффективности стратегического развития компаний является применение в управлении системы сбалансированных показателей. В Казахстане многими государственными и частными структурами этот инструмент принят как средство повышения эффективности деятельности, однако ситуация коренным образом пока не изменилась. Причиной является отсутствие продуманного, основанного на четкой методологии порядка разработки, внедрения и последующего использования системы сбалансированных показателей. В компаниях, связанных с казахстанским нефтяным сектором, данная система пока не получила широкого распространения. Это связано со сложностями разработки и применения ключевых показателей эффективности. Отечественные компании бурения нефтяных скважин сталкиваются с проблемами разработки действенных ключевых показателей эффективности. В статье предложены возможные варианты применения ключевых показателей эффективности с учетом специфики отрасли.

Ключевые слова: стратегия, ключевые показатели эффективности, эффективность, сбалансированная система показателей, развитие, факторы, управление.

Abstract. One of the ways to improve the efficiency of strategic development of companies is the use of balanced scorecard in the management. In Kazakhstan, many public and private entities have adopted this tool as a means of improving performance. However, the situation has not changed significantly. The reason is the lack of a well-designed, well-defined methodology for the development, implementation and subsequent use of a balanced scorecard. In companies related to the oil sector of Kazakhstan, this system is not yet widespread. This is due to the complexity of developing and applying key performance indicators. Oil drilling companies in the country face challenges in developing effective key performance indicators. The article proposes possible options for key performance indicators, taking into account the specifics of the industry.

Keywords: strategy, key performance indicators, efficiency, balanced scorecard, development, factors, management.

Новые стратегические задачи развития Казахстана обозначил и новые подходы к преобразованию экономики страны. Они должны основываться на современных и эффективных методах управления бизнесом, которые привели к использованию новых методов управления, в настоящее время широко используемых в развитых странах мира. Среди новых методов управления отметим получающую распространение систему сбалансированных показателей – ССП.

В Казахстане ССП внедрена в основном в крупных государственных и квазигосударственных компаниях, с полной или высокой долей государственной собственности в структуре их капитала. Инициаторами внедрения ССП стали государственные органы управления, принявшие решение о внедрении ССП для ориентирования на конечный результат.

Пионером внедрения стратегического управления ССП в Казахстане стал Налоговый комитет РК [1]. Разработка и реализация ССП в Налоговом комитете и его структурах осуществлена российской консалтинговой компанией «Инталев». Схема разработки комплекса по стратегическому управлению на основе ССП приведена на рисунке 1.

Первоначально разработаны ключевые показатели исполнения (KPI) для всех уровней управления, которые позже были каскадированы до всех структур управления, разработаны стандарты процессного управления для всех структур, связанных с ССП.

Налоговые сборы в стране растут из года в год, хотя это не обязательно связано именно с внедрением ССП, а может быть результатом повышения налогооблагаемой базы как следствие роста экономики и количества налогоплательщиков в стране. В то же время отметим, что в деятельности Налогового комитета осталось много упущений, касающихся фискальных показателей, а также качества обслуживания налогоплательщиков. Последнее связано с остающимися проблемами в области приема электронных форм периодической налоговой отчетности, систематическим зависанием серверов комитета, а также с низким уровнем квалификации работников налоговых органов.



Рисунок 1. Схема стратегического управления на основе ССП в Налоговом комитете РК
Примечание: составлено автором.

Для оценки работы с клиентами в офисах Налогового комитета установлены специальные пулты, которые предназначены для оценки удовлетворенности клиентов работой конкретного налогового работника, от которого они получают информацию. Налогоплательщик оценивает не качество работы всего налогового комитета, а конкретного человека, и все зависит от умения работника вести разговор с клиентом. Очевидно, эта оценка не позволяет выявлять и решать глубинные проблемы налогообложения в стране.

Реальную оценку деятельности Налогового комитета РК можно получить, анализируя публикации, отражающие недостатки в работе данного ведомства, среди которых отметим высокий уровень коррупции, как следствие, наличие высокого уровня латентности в области налогов, уклонения от налогообложения, налоговых недоимок и т. п. То есть внедрение стратегического управления на основе ССП, по сути, не устранило имеющихся негативных сторон в деятельности Налогового комитета РК. ССП не работает и не позволяет добиться цели по существенному улучшению работы ведомства. Необходимо кардинально изменить принципы и культуру управления в Налоговом комитете.

В 2008 году казахстанское сообщество было информировано о внедрении ССП в Народном банке Казахстана [2]. Отметим, что особенностью перевода Народного банка на ССП было то, что весь процесс, от разработки и внедрения, осуществлен силами самого банка. Были разработаны методические указания по переводу банка на ССП, проведено обучение персонала, создана специальная структура, основными обязанностями которой были подготовка и перевод банка на ССП. Целью внедрения ССП в Народном банке Казахстана было повышение эффективности деятельности банка, увеличение прибыли и рентабельности банкинга. Банк добился определенного прогресса в своей деятельности, но косвенные показатели банка не позволяют считать, что ССП помогло решить все его острые проблемы. Остается высоким уровень неработающих кредитов банка, качество работы с клиентами находится на низком уровне, а ситуация не меняется на протяжении многих лет.

При внедрении ССП существует два подхода: первый – организации прибегают к помощи консалтинговых компаний, второй – осуществляют перевод на ССП собственными силами. В обоих случаях имеют место недостатки в использовании ССП, которые главным образом выражаются в недостаточном внимании параметру (перспективе) ССП «клиенты». Как в случае с Налоговым комитетом РК, так и с Народным Банком Казахстана слабость проявляется в недостаточном внимании, которое уделено в их ССП, посвященных клиентам. Фискальная направленность деятельности Налогового комитета, основанная на репрессивном характере налогового обложения, проявляется в игнорировании удобства и комфорта для налогоплательщиков. В случае с Народным банком недостатки ССП связаны с

недостаточным учетом интересов клиентов, что является результатом недостаточной конкуренции на рынке банковских услуг, которая позволяет игнорировать интересы клиентов банка.

Для того, чтобы полностью использовать преимущества ССП, необходимо использовать имеющийся высокий потенциал данной системы. Для этого надо разработать методологию разработки и внедрения ССП. Данная методология должна быть типовой, конкретизация которой подлечит в условиях каждой отдельной организации, с учетом присущей исключительно ей уникальности. На это обращали внимание разработчики ССП Р. Каплан и Д. Нортон, не раз отмечавшие, что разработанная ими система не является догмой, а лишь определяет основные принципы ее построения [3].

Типовая методология должна создаваться с учетом важных требований. Во-первых, во внедрении ССП должно быть заинтересовано и проявлять инициативу первое лицо организации. Второе – ССП должна быть понятна всем членам коллектива организации. Только так можно будет эффективно стратегически управлять организацией, направляя всех сотрудников на достижение ее стратегических целей.

Для эффективного внедрения ССП в организации обязательным условием должно быть создание специальной должности специалиста по ССП. В литературе часто отмечается, что разработчиками ССП должен быть весь коллектив организации, с чем трудно согласиться. Необходим заинтересованный во внедрении ССП работник (группа работников), в функции которого будет входить работа по координации действий в ходе осуществления проекта по внедрению ССП. Роль менеджера как организатора управленческих процессов велика, поскольку именно он, а не каждый в отдельности исполнитель, несет ответственность за общие результаты проекта [4, с. 311]. Хорошего менеджера отличают глубокая продуманность процесса управления, его четкая регламентация в виде определенного стандарта, обязательного к исполнению работниками организации. Задача менеджера при разработке ССП – продумать и зафиксировать полный охват и последовательность выполнения комплекса работ для всех уровней управления организацией. Данный комплекс должен в полной мере соответствовать цели внедрения функциональной системы показателей. Назовем такого менеджера архитектором ССП в организации. Коммуникационной задачей архитектора ССП будет являться обеспечение информационных потоков между руководителем организации и всем коллективом, принимающим участие в разработке и внедрении ССП.

Внедрение ССП – это в каждом случае проект. Следовательно, при разработке и внедрении ССП необходимо применять методы и инструменты проектного менеджмента. На начальном этапе создания проектный менеджмент предполагает определение цели и решение всех организационных вопросов. Очевидно, основной целью является разработка и внедрение ССП, способной существенным образом повысить эффективность организации. Анализ всех сторон деятельности организации должен выявить, какие из параметров необходимо охватить системой. В типовой методологии очевидно, что должны быть задействованы все виды параметров (проекций) – «процессы», «клиенты», «финансы» и «персонал». После этого определяются общие цели организации. Это могут быть прибыль, увеличение доли рынка, повышение стоимости компании и т. д. После этого общие цели разбиваются на подцели, достижение которых должно способствовать достижению общей цели организации. Задача архитектора ССП – помочь всем сотрудникам понять зависимость определенных ими подцелей общей цели организации, с тем чтобы эти подцели гармонизировали с общей целью. Тогда движение к подцелям в конечном итоге приведет к достижению общей цели организации.

В период работы над проектом ССП формируется команда, целью которой становится построение оптимальной и эффективной ССП. Инструментарий работы такой команды не имеет особого значения. Это может быть проведение обучающих программ по ССП, фокус-групп или мозговых штурмов. Главное – правильно сформулировать общие цели организации, которые приведут к реализации ее стратегических задач. То есть цель организации должна иметь стратегическое значение, быть конкретной. Четко разработанная и определенная цель позволит коллективу хорошо понять требуемые от него действия.

Разработка цели организации, а также подцелей – первый этап разработки ССП. На следующем этапе начинается разработка показателей эффективности, по которым будет производиться оценка эффективности деятельности всей организации и ее структурных подразделений. Принятый для организации основной показатель (могут приниматься и несколько показателей) станет целевым количественным ориентиром. После этого должны разрабатываться показатели для всех структур организации, участвующих в ССП. То есть подцели структурных подразделений организации конкретизируются в виде конкретных показателей для них. Таким образом осуществляется нисходящее каскадирование показателей: от общего целевого показателя к показателям более низкого порядка.

Задачей специальной службы ССП является разработка качественных показателей для всех структур организации, участвующих в стратегическом развитии организации, а также последовательности действий при внедрении системы. Такой подход способствует созданию работающей ССП. В ходе раз-

работки ССП трудной задачей является формирование команды управленцев, которые полностью поддерживали бы инновацию в управлении и способствовали ее наиболее эффективному применению. Этого добиться можно путем регулярно проводимых тренингов и проработки в ходе создания игровых ситуаций по использованию ССП. Это поможет заинтересовать работников правильно отнестись к внедряемой ССП, что в совокупности с правильной системой стимулирования даст положительный результат.

Разрабатываемые отдельные показатели ССП должны быть понятными для тех, кому они предназначены, и напрямую увязаны с материальными стимулами для каждого работника организации. Правильно каскадированные индивидуальные показатели способствуют достижению общей цели и в итоге приведут к эффективности ССП.

Следует отметить необходимость обеспечения единства показателей для стратегического и оперативного руководства. При этом при оперативном руководстве организацией число показателей может быть значительно больше. Важно, чтобы показатели стратегического и тактического уровней не противоречили друг другу, в противном случае стратегические цели организации не будут достигнуты.

ССП имеет особенности в зависимости от отрасли экономики. Большое значение нефтяной отрасли для Казахстана определяет интерес к деятельности компаний, связанных с ней. Успешное развитие нефтяной отрасли зависит от эффективности деятельности этих компаний, в состав которых входят компании по разведке, добыче, сбыту нефтепродуктов. Важная роль в этой цепочке принадлежит буровым компаниям, которые создают требуемые условия для бесперебойной добычи черного золота.

Создание специализированных компаний по бурению скважин наряду с очевидным прогрессом привело к появлению определенных проблем. Практически все буровые компании Казахстана сталкиваются с со следующими основными проблемами:

- происходит значительный рост расходов при проведении буровых и ремонтных работ на скважинах, растут практически все элементы производственных затрат – электроэнергия, комплектующих деталей, материалов, ГСМ, расходы на наем работников;
- стремление заказчиков к снижению или удержанию низких расценок на буровые и прочие работы, не соответствующих изменившимся условиям ведения буровых работ;
- существенный износ оборудования, что влечет за собой рост производственных аварий, увеличение времени простоя оборудования и другие негативные последствия.

Решение перечисленных проблем может быть найдено посредством применения современных методов менеджмента. Использование ССП при стратегическом планировании, учитывающим долгосрочное решение существующих проблем, позволит шаг за шагом, путем мобилизации коллектива компаний, добиться поставленных целей.

Использование ССП позволит в значительной степени упростить процессы стратегического и оперативного управления компанией посредством обеспечения взаимодействия ее структурных подразделений. Этого можно добиться путем разработки ориентированных на стратегию стоимостных и количественных показателей и индикаторов для всех структур компании, от которых зависит ее развитие и достижение поставленных целей. Следует добиться, чтобы все разработанные и принятые к планированию показатели и индикаторы имели между собой четкие причинно-следственные связи. Оценка деятельности всей компании и ее структурных подразделений должна проводиться на основе этих показателей. В результате получится логическая связь разработанных показателей эффективности, то есть на практике будет достигнуто основное преимущество ССП [5].

Необходимо, чтобы выбор ключевых показателей эффективности (KPI) соответствовал стратегическим целям компании и позволял в процессе ее деятельности проводить мониторинг хода выполнения показателей [6]. При разработке KPI следует обеспечить решение задач, приведенных на рисунке 2.

Функциональная ССП невозможна без гармонизации целей компании со средой ее функционирования. Эти цели во внешней среде должны увязываться с целями и задачами бизнес-партнеров, а во внутренней среде – со структурными подразделениями. Очевидно, что все структурные подразделения должны в «едином строю» двигаться в одном направлении с целью достижения стратегической цели компании.

И, конечно, для достижения стратегических целей необходима эффективная мотивация, которая затронет индивидуально и в общем руководителей и коллектив для выполнения стратегических задач и достижения конечных целей.

Проблема многих буровых компаний Казахстана заключается в том, что большинство из них ранее являлись структурными подразделениями вертикально интегрированных нефтяных компаний. Напри-

мер, ТОО «СБП “КазМунайГаз-Бурение”» ранее являлось подразделением холдинга АО «КазМунай-Газ». Соответственно, сегодняшние оценочные показатели буровой компании остались теми же, какими были во времена принадлежности к холдингу.

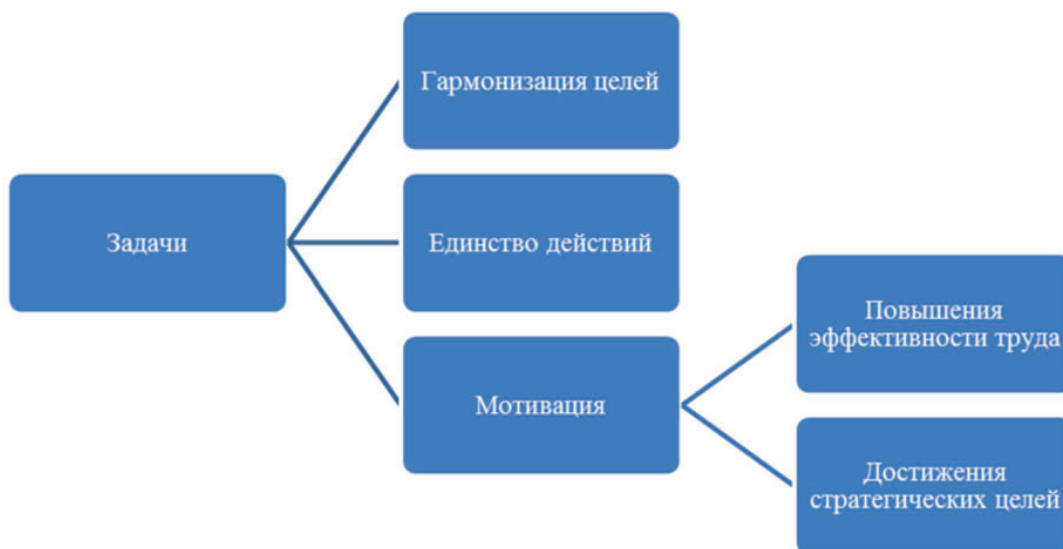


Рисунок 2. Задачи создания функциональной системы КРІ

Примечание: составлено автором.

Основным оценочным показателем остался количественный – количество пробуренных метров за планируемый отрезок времени. Возможно, данный единый показатель оценки эффективности был приемлем в условиях структурного подразделения вертикально интегрированной компании, однако в условиях самостоятельно самофинансируемой буровой компании данный показатель не может соответствовать требованиям рынка, поскольку никоим образом не отражает финансовое положение компании, не нацеливает ее на формирование финансово устойчивого положения и конкурентоспособности на рынке.

В связи с этим требуется методика разработки КРІ, учитывающая все важнейшие нюансы производственной деятельности, нацеленной на финансовый результат. Это требует более точного определения стратегических целей и, соответственно, обеспечения качественного стратегического планирования. Разработанные для компании КРІ должны хорошо каскадироваться по основным уровням управления бизнеса, способствуя достижению стратегических целей компании [6]. На основе точного определения КРІ для каждой производственно-управленческой структуры можно будет своевременно выявлять причины невыполнения указанных показателей, вовремя разрабатывая дополнительные меры по преодолению «узких мест» на пути к достижению общих стратегических целей компании.

Важно правильно определить этапы разработки и использования КРІ. Примерный перечень этапов приведен на рисунке 3.

Анализ предполагает изучение как внешней, так и внутренней среды. На основе выводов о состоянии среды следует определить стратегические цели компании. Рыночная ситуация непредсказуема и может меняться как в благоприятную, так и в обратную сторону.

Стратегические цели определяются количественными и качественными ориентирами развития компании [7]. Стратегические цели для нефтяных буровых компаний могут быть разными. В мировой практике с развитой экономикой ставятся такие стратегические цели, как сохранение лидерства в отрасли, повышение уровня конкурентоспособности, увеличение добычи нефти, рост стоимости компании и т. д.

Основные стратегические цели некоторых буровых нефтяных компаний Казахстана также содержат перечисленные стратегические цели, однако для большинства небольших буровых компаний такие цели недостижимы. Основная задача таких компаний – удержание весьма шатких рыночных позиций и получение заказов от нефтедобывающих компаний. Сюда относятся в основном компании, вышедшие из вертикально интегрированных нефтяных компаний. В нефтяных компаниях буровые структуры не испытывали рыночного давления, поскольку гарантированно были обеспечены буровой работой. Для таких компаний КРІ должны разрабатываться исходя из новых реалий и цели их деятельности.



Рисунок 3. Этапы разработки и использования ключевых показателей эффективности бизнеса для буровых компаний

Примечание: составлено автором.

Поскольку развитие бизнеса определяется капитальными вложениями, то основным оценочным показателем должна стать прибыль, то есть тот источник, который определяет инвестиционные возможности компаний. Наличие прибыли и положительного денежного потока – это реальный финансовый источник для инвестирования развития компании.

Мотивирование всех структур компании должно в той или иной степени «привязываться» к показателям прибыльности компании: чистая прибыль, операционная прибыль, рентабельность активов, рентабельность примененного капитала. То есть наряду с метражом бурения стимулирование деятельности структур должно зависеть от показателей прибыльности предприятия. Ориентирование на прибыльность станет стимулом для бурения установленного метража не любой ценой, а с учетом понесенных затрат, экономии комплектующих и материалов, труда и других составляющих себестоимости проводимых работ.

Показатели прибыльности легко каскадируются по всей вертикали иерархии управления компании. Вместе с показателями прибыльности для разных структур компании могут использоваться другие оценочные узкопрофильные КРІ – важно, чтобы они способствовали достижению стратегических и тактических целей компании при гармоничном ведении бизнеса всеми ее структурными подразделениями.

При разработке КРІ важно учитывать положение компании на рынке. Если она отстает от конкурентов по темпам технико-технологического развития, то, естественно, первоочередной ее задачей должно быть ускоренное развитие по данному направлению деятельности. В противном случае конкуренты очень быстро вытеснят такую компанию с рынка. Исходя из этого компания должна разрабатывать оценочные показатели, которые будут максимально стимулировать технико-технологический рост.

Необходима общая актуализация системы КРІ в зависимости от среды, в которой оказалась компания, и в соответствии с целью, к которой она должна стремиться, чтобы остаться на рынке и не быть вытесненной с него. В адекватной системе КРІ в первую очередь должны быть заинтересованы учредители компании, поскольку именно они заинтересованы в сохранении своих инвестиций в бизнес как источник их доходов.

ССП – это сложный механизм совершенствования менеджмента компании, требующий вдумчивого отношения к нему. Для казахстанских буровых компаний, в основном представляющих крупный бизнес

и располагающих достаточными ресурсами, более рациональным видится комплексное использование современных методов менеджмента, которые объединяют методы и инструменты ССП, КРІ и проектного менеджмента.

Список литературы

1. Официальный сайт Налогового комитета Республики Казахстан <http://www.salyk.gov.kz>.
2. Halyk Group успешно внедрил систему ССП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [//www.halykbank.kz/08.10.2008](http://www.halykbank.kz/08.10.2008).
3. Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2010. – 384 с.
4. Деминг, У. Выход из кризиса. – М.: Инфра-М, 2013. – 723 с.
5. Крылов, С. И. Анализ в сбалансированной системе показателей //Экономический анализ: теория и практика. – 2010. – 24 с.
6. Мельник, М. В., Бердников, В. В. Анализ и контроль в коммерческих организациях. – М.: Эксмо, 2011. – 556 с.
7. Пармендер, Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 288 с.

К вопросу о совершенствовании системы управления рисками в казахстанских компаниях

Смагулов Бауржан

Алматы Менеджмент Университет
Sb2411@mail.ru

Аннотация. В статье раскрывается проблема необходимости изменения существующей системы управления рисками. Актуальность исследования управления рисками в компании обусловлена необходимостью разработки комплексного и интегрированного подхода к управлению рисками, который позволит комплексно и эффективно управлять угрозами, что, в свою очередь, даст компании возможность успешно работать и развиваться, иметь достаточную финансовую устойчивость, высокую конкурентоспособность и стабильную прибыльность. Автор приводит данные полевых и кабинетных исследований, а также качественный анализ бизнес-процесса «управление рисками» с целью разработки подходов и методов, направленных на совершенствование системы управления рисками.

Ключевые слова: совершенствование системы управления рисками, подходы и методы, направленные на улучшение системы управления рисками.

Abstract. The article reveals the problem arises from the need to change the current risk management system. The relevance of the research of risk management process in the company arises from the need to develop an holistic and integrated approach to risk management process, which will allow to manage threats in a comprehensive and effective way, which in turn will enable the company to successfully work and develop, to have sufficient financial stability, high competitiveness and stable profitability. The author cites data from field and desk research, as well as a qualitative analysis of the “risk management” business process in order to develop approaches and methods aimed at improving the risk management system.

Keywords: improving the risk management system, approaches and methods to enhance risk management.

Текущий уровень развития казахстанских компаний, и в частности энергетической отрасли, диктует высокие стандарты качества выпускаемой продукции и оказываемых услуг, а также оптимальное управление бизнес-процессами, которое позволит получить конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции. В мире существенно выросла важность системы управления рисками и ее роль в корпоративном управлении компанией. В ближайшем будущем компаниям придется сталкиваться с неопределенностью, изменчивостью и увеличивающейся сложностью внешних и внутренних факторов, действиями конкурентов и влиянием научно-технического прогресса на бизнес, поэтому вопрос эффективного управления рисками будет играть важную роль в успехе компаний [1, 2]. Цель бизнес-процесса «управление рисками» – быть интегрированным во все бизнес-процессы компании, необходимость принимать управленческие решения только на основе анализа рисков.

В настоящее время остро стоит вопрос актуальности детальных и качественных изменений бизнес-процессов в казахстанских компаниях. Компания, которая стремится к занятию ведущего места на рынке и желающая получить максимальную прибыль, не должна оставаться в стороне от изменений, новых подходов и взглядов к управлению рисками [3]. Поэтому существует необходимость детального исследования данного бизнес-процесса. Как показывает анализ имеющихся научных подходов к управлению рисками, которые рассмотрены российскими и зарубежными учеными (И. Бланк, Е. Стоянова, А. Шапкин, В. Шапкин, Н. Хохлов, В. Абчук, К. Балдин, Л. Тэпман, Р. Чарет, Н. Крокфорд и рядом других), вопросы оценки рисков и выбора методов управления рисками хорошо разработаны и изучены [4]. Однако следует отметить, что, несмотря на хорошую проработанность, остается малоизученным вопрос интеграции системы управления рисками в процесс принятия решений, научные разработки не вполне определяют взаимосвязи, не отражены детали и подробности всех необходимых элементов системы управления рисками.

Целью исследования стала разработка концепции, методологии и комплекса методик и методов, направленных на совершенствование системы управления рисками в крупной казахстанской компании «Х». Задачами исследования были: изучение основных процессов и составляющих системы управления рисками, изучение системы управления рисками зарубежных компаний, анализ текущего состояния системы управления рисками, изучение подходов и методов, направленных на улучшение системы управления рисками. Объектом исследования является существующий бизнес-процесс «управление рисками» в крупной казахстанской компании «Х».

В исследовании использована первичная и вторичная информация. К вторичной относятся годовые отчеты компании «Х», литературные источники и публикации по управлению рисками, исследования международных консалтинговых компаний по управлению рисками, международные стандарты по управлению рисками. К первичной информации относится информация, полученная полевыми исследованиями – данные опроса сотрудников с помощью анкет, данные глубинного интервью сотрудников департамента управления рисками казахстанской компании «Х», данные качественного анализа соответствия существующего бизнес-процесса «управления рисками» наиболее распространенному и широко используемому во всем мире международному стандарту по управлению рисками ISO 31000:2018.

Основным количественным методом был опрос в форме анкетирования с открытыми и закрытыми вопросами. Целевая аудитория – сотрудники структурных подразделений по управлению рисками дочерних компаний казахстанской компании «Х», имеющие опыт работы в компании свыше двух лет, опыт работы в управлении рисками свыше трех лет. В опросе приняли участие 15 сотрудников.

Опрос сотрудников структурных подразделений по управлению рисками дочерних компаний казахстанской компании «Х» выявил, что в настоящее время в компании существует острая необходимость в совершенствовании системы управления рисками. Как показали результаты опроса, в компании «Х» необходимы изменения существующей системы управления рисками. Так, на вопрос, насколько существующая система в полном объеме справляется с поставленными перед ней целями и задачами, 60 % анкетированных ответили «скорее нет, чем да». Также в компании «Х» по результатам опроса необходима ясная и понятная процедура совершенствования системы управления рисками, больше половины опрошенных ответили «скорее нет, чем да». Также отражены следующие предложения по совершенствованию: изменить структуру и качество отчетности, разработать превентивные меры управления рисками, разработать индикаторы, сообщающие о состоянии рисков, автоматизировать процесс управления рисками, интегрировать управление рисками в управленческие решения, применять для оценки количественные методы, проводить обучение и повысить риск-культуру в компании.

В целом результаты опроса показали, что существующая система управления рисками требует изменений и совершенствования. В таблице 1 представлены результаты опроса.

Таблица 1. Данные количественного опроса сотрудников управления рисками

Вопрос анкеты	Ответ
1	2
Методологические документы по управлению рисками утверждены, полностью исполняются и являются в настоящее время достаточными и эффективными: - да; - скорее да, чем нет; - скорее нет, чем да; - нет	20 % опрошенных ответили «да»; 60% опрошенных ответили «скорее да, чем нет»; 20 % опрошенных ответили «скорее нет, чем да»
По вашему мнению, существующая система управления рисками в полном объеме справляется с поставленными перед ней целями и задачами: - да; - скорее да, чем нет; - скорее нет, чем да; - нет	40 % опрошенных ответили «скорее да, чем нет»; 60 % опрошенных ответили «скорее нет, чем да»
Существует ясная и понятная процедура совершенствования системы управления рисками: - да; - скорее да, чем нет; - скорее нет, чем да; - нет	13 % опрошенных ответили «да»; 13 % опрошенных ответили «скорее да, чем нет»; 60 % опрошенных ответили «скорее нет, чем да»; 13 % опрошенных ответили «нет»
С заданной периодичностью проводится обзор системы управления рисками с целью выявления зон для улучшения: - да; - скорее да, чем нет; - скорее нет, чем да; - нет	20 % опрошенных ответили «скорее да, чем нет»; 40 % опрошенных ответили «скорее нет, чем да»; 40 % опрошенных ответили «нет»

1	2
Руководство компании удовлетворено качеством работы сотрудников департамента управления рисками: - да; - скорее да, чем нет; - скорее нет, чем да; - нет	20 % опрошенных ответили «да»; 40 % опрошенных ответили «скорее да, чем нет»; 20 % опрошенных ответили «скорее нет, чем да»; 20 % опрошенных ответили «нет»
Какие процессы системы управления рисками, с вашей точки зрения, необходимо улучшить? (открытый вопрос)	Были перечислены все процессы управления рисками
Предложения и пожелания по улучшению системы управления рисками в компании. (открытый вопрос)	Были перечислены следующие ответы: необходимо улучшить структуру и качество отчетности, улучшить мероприятия по управлению рисками, разработать улучшения в мониторинге состояния рисков, рассмотрения вопроса автоматизации процесса управления рисками, отражена необходимость интеграции управления рисками в процесс принятия решений, проведения обучения и повышения риск-культуры в целом по компании

Основным качественным методом было глубинное интервью с тремя экспертами, имеющими опыт работы в компании свыше пяти лет, опыт работы в управлении рисками свыше пяти лет, а также имеющими опыт совершенствования системы управления рисками в компаниях. Данные глубинного интервью также подтвердили, что в настоящее время существующая система управления рисками не в полном объеме справляется с поставленными перед ней целями и задачами, руководство компании «Х» не в полном объеме удовлетворено качеством работы департамента, необходимы улучшения существующей системы управления рисками практически во всех процессах. Также известны основные направления таких улучшений: автоматизация, улучшение выявления и анализа рисков, мониторинга рисков, внедрение дополнительных систем, улучшение риск-культуры в целом по компании. В целом по данным глубинного интервью можно сделать вывод, что система управления рисками требует совершенствования. В таблице 2 представлены результаты глубинного интервью.

Таблица 2. Данные качественных исследований

Вопрос	Общее мнение	Различия во мнениях
1	2	3
В полном ли объеме существующая система управления рисками справляется с поставленными перед ней целями и задачами?	Не в полном объеме, требуются значительные улучшения	-
Удовлетворено ли руководство компании качеством работы департамента управления рисками?	Не в полном объеме, но у руководства есть понимание того, что для полноценной работы по новым требованиям требуется увеличение ресурсов	Да, в полном объеме, вместе с тем сейчас сформированы новые требования
В каких областях необходимы улучшения системы управления рисками?	Практически во всех процессах управления рисками необходимы качественные улучшения	-
Чем существующий бизнес-процесс «управление рисками» отличается от бизнес-процесса в иностранных компаниях?	Система управления рисками в иностранных компаниях интегрирована в существенные бизнес-процессы и процедуру принятия решений. Риск-культура в иностранных компаниях в целом находится на высоком уровне. Идет постоянное улучшение и применение новых подходов и методик управления рисками	-

1	2	3
Расскажите о новых технологиях, новшествах, методологии в управлении рисками	Автоматизация процесса управления рисками, разработка ключевых индикаторов риска, заблаговременно сообщающих о наступлении риска, интеграция управления рисками в принятие решений, риск-ориентированное планирование, внедрение системы внутреннего контроля, системы управления непрерывностью бизнеса, анализ рисков с применением новых технологий обработки больших объемов данных, долгосрочное планирование зрелости системы управления рисками	-

Дополнительно проведен качественный анализ состояния существующего бизнес-процесса «управление рисками» по отношению к требованиям наиболее распространенного и широко используемого во всем мире стандарта по управлению рисками ISO 31000:2018. Проанализировано соответствие принципам и процессам управления рисками. При анализе соответствия принципов применены три категории: полное соответствие, частичное соответствие и отсутствие принципа. Данный анализ показал, что в компании «Х» по всем принципам «частичное соответствие», ни один из принципов не соответствует в полном объеме и нет отсутствия принципов. В соответствии с результатами анализа можно сделать вывод, что практически все принципы управления рисками в компании внедрены, но не работают в полном, достаточном для результативного функционирования объеме. Принципы управления рисками являются важной составляющей системы управления рисками, и необходимы улучшения как по процессам управления рисками, так и проведение работ по улучшению принципов. Результаты соответствия принципам представлены в таблице 3.

Таблица 3. Соответствие принципам системы управления рисками

Наименование принципа	Описание принципа	Соответствие
1	2	3
Интегрированность	Управление рисками должно быть неотъемлемой частью деятельности компании. Т. е. управление рисками – не автономная деятельность, а составная часть всех организационных бизнес-процессов в компании и является частью ответственности управления работников компании [5]	Частичное соответствие. Несмотря на то, что методологические документы по управлению рисками утверждены, управление рисками не интегрировано в деятельность всей компании, ответственность за работниками не закреплена, присутствует неправильное понимание ответственности управления рисками (мнение, что за управление рисками отвечает структурное подразделение, ответственное за функционирование процесса управления рисками). Перед принятием управленческих решений не используются инструменты анализа и оценки рисков, выбор эффективных методов по управлению рисками происходит по прошлому накопленному опыту, присутствует высокая степень передачи ответственности за мероприятия по управлению рисками, формальный подход к формированию отчетности по управлению рисками. Соответствующее обучение не проводится, «тон сверху» недостаточен и слабо выражен
Структурированность и всеобъемлемость	Подход к управлению рисками должен быть структурированным и всеобъемлющим, это будет способствовать эффективности управлению рисками и достижению сопоставимых результатов	Частичное соответствие. Документы по управлению рисками утверждены, но подход к управлению рисками четко не структурирован, соответствующая разъяснительная работа и обучение не проводятся, «тон сверху» недостаточен и слабо выражен

1	2	3
Адаптируемость	Управление рисками в компании, а именно ее структура и процессы, должны соответствовать внутренней и внешней ситуации, которые связаны с задачами, стоящими перед компанией	Частичное соответствие. Процессы управления рисками в настоящее время требуют значительного обновления с учетом необходимости введения количественных методов оценки рисков, необходимости использования современных компьютерных технологий, постоянного улучшения процесса управления рисками. Также недостаточно сотрудников для обеспечения функционирования направления управления рисками в целом по компании
Инклюзивность	Вовлечение в управление рисками заинтересованных сторон, особенно лиц, которые принимают решения на всех уровнях управления компании, должно быть соответствующим и своевременным. Именно это приведет к повышению осведомленности и обоснованности системы управления рисками	Частичное соответствие. Несмотря на то, что методологические документы утверждены, вовлечение и применение методов управления рисками выражено слабо
Динамичность	Управление рисками должно быть динамичным и способным к изменениям процессом, потому что риски могут меняться, исчезать, возникать, и необходимо предвосхищать, обнаруживать и своевременно реагировать на подобные изменения	Частичное соответствие. Пересмотр/актуализация рисков осуществляется на ежеквартальной основе, но процесс излишне формализован, и зачастую информация о состоянии рисков не меняется своевременно
Основанность на наилучшей доступной информации	Входная информация для управления рисками: исторические данные, фактические и прогнозные данные – должны учитывать ограничения и неопределенности, присущие данной информации. Также используемая информация должна быть актуальной, достаточно ясной и доступной	Частичное соответствие. Зачастую информация содержит значительные ограничения, не основана на количественных методах оценки рисков и не является актуальной
Учет человеческих и культурных факторов	В управлении рисками важно учитывать человеческие и культурные факторы в компании, которые влияют на управление рисками	Частичное соответствие. Существует ситуация, когда о рисках, влияющих на цели компании/направления/бизнес-процесса, сотрудники пытаются умалчивать, данная ситуация практически не меняется
Постоянное улучшение	Необходимо постоянное улучшение системы управления рисками, в том числе накопление опыта и обучение работников компании	Частичное соответствие. Постоянное улучшение не проводится – не ведется оценка системы управления рисками, самооценка, опросы заинтересованных структурных подразделений также не проводятся. Процедура постоянного улучшения отражена в методологических документах по рискам, по факту работа по постоянному улучшению не осуществляется

Также проведен анализ соответствия процессов управления рисками требованиям стандарта по управлению рисками ISO 31000:2018. При анализе соответствия процессов также применены три категории: полное соответствие, частичное соответствие и несоответствие. Результаты соответствия процессам представлены в таблице 4.

Таблица 4. Соответствие процессам управления рисками

Наименование процесса	Описание процесса	Соответствие
Область применения, контекст и критерии [6]	Процесс управления рисками, в котором происходит адаптация управления рисками в компании. Включает в себя определение цели, внешней и внутренней ситуации, планирование необходимого подхода и критериев рисков	Полное соответствие. Необходимая адаптация проведена. Цели системы управления рисками, задачи, ответственность и полномочия, необходимые подходы и критерии определены
Оценка рисков	Процесс управления рисками, в котором выявляются, анализируются и оцениваются риски компании, которые могут помешать компании достичь своих целей. Состоит из трех подпроцессов: идентификация, анализ и определение степени риска	Частичное соответствие. Несмотря на то, что риски в компании выявляются, анализируются и оцениваются, все происходит формально, отсюда вытекают проблемы, связанные с возникновением рисков, которые были ранее не учтены. Также на практике не применяются методы количественной оценки рисков, качественные методы основаны только на экспертной оценке
Воздействие на риск	Процесс управления рисками, в котором происходит выбор и применение вариантов воздействия на риск, таких как избежание риска, принятие или увеличение риска, устранение/управление источниками риска, изменение вероятности, изменение последствий, разделение рисков, передача рисков, принятие риска и прочие варианты	Частичное соответствие. В основном отражен формальный подход по вариантам воздействия на риск, который не отражает реальную картину применяемых методов воздействия на риски. Варианты воздействия не всегда достаточны, чтобы управлять рисками эффективно
Мониторинг и анализ	Процесс управления рисками, в котором происходит мониторинг состояния управления рисками	Частичное соответствие. Формальный подход к мониторингу и анализу управления рисками. Отсутствие индикаторов, заблаговременно сообщающих о наступлении рисков
Документирование и отчетность	Процесс управления рисками, в котором результаты системы управления рисками документируются и представляются в отчетности в соответствии с разработанными механизмами	Полное соответствие. Результаты системы управления рисками документируются и отражаются в отчетности на ежеквартальной основе
Обмен информацией и консультирование	Процесс управления рисками, в котором всем заинтересованным сторонам оказывается методологическая поддержка и происходит обмен информацией	Частичное соответствие. Методологическая помощь всем заинтересованным сторонам оказывается, но не вовлечены все сотрудники компании

В соответствии с результатами анализа можно сделать вывод, что практически все процессы управления рисками в компании исполняются, но не в полном объеме. При детальном анализе все выше-

перечисленные процессы имеют области для существенных улучшений. В целом по всем процессам требуются улучшения и совершенствование. Так, например, в оценке рисков необходимо применение количественных методов, в процессе «воздействие на риск» необходимы эффективные мероприятия, направленные на улучшение рисков, в процессе «мониторинг и анализ» необходимы индикаторы, заблаговременно сообщающие о наступлении рисков.

Проведенный анализ соответствия принципам и процессам показал, что в настоящее время нельзя говорить о том, что система управления рисками внедрена в полной мере и эффективно функционирует. Это означает, что цели и задачи, которые стоят перед системой управления рисками, не исполняются.

На основании данных количественных и качественных исследований сформулированы следующие выводы:

1. Существующая система управления рисками в настоящее время в компании «Х» не является достаточной и эффективной, не справляется в полном объеме перед поставленными перед ней целями и задачами.
2. Руководство компании в полной мере не удовлетворено качеством работы департамента управления рисками и существующей системы управления рисками.
3. Система управления рисками в иностранных компаниях качественно отличается от существующей системы управления рисками в компании «Х».
4. Области для улучшения системы управления рисками в целом определены. Это необходимость интеграции управления рисками в процесс принятия управленческих решений, улучшение структуры и качества отчетности, улучшение мероприятий, направленных на управление рисками, разработка индикаторов риска, направленных на отслеживание и мониторинг состояния рисков, автоматизации процесса управления рисками, повышение риск-культуры в целом по компании, риск-ориентированное планирование, внедрение системы внутреннего контроля, системы управления непрерывности бизнеса, анализ рисков с применением новых технологий, планирование долгосрочного развития системы управления рисками.

Заключение

Изучив результаты полевых исследований, качественного анализа состояния бизнес-процесса «управления рисками» по отношению к требованиям международного стандарта ISO 31000:2018, имеющейся вторичной информации, сделано следующее заключение:

1. В целях внедрения эффективной системы управления рисками необходимо разработать комплексную и планомерную программу по улучшению системы управления рисками. Участие в работе по улучшению системы управления рисками должны принять все работники компании, включая совет директоров и руководство.
2. Программа по улучшению должна включать в себя как «быстрые победы», так и долгосрочные действия, также в программе необходимо установить приоритетность внедрения улучшений, от наиболее эффективных и малозатратных до наименее эффективных и второстепенных.
3. Программа улучшения системы управления рисками должна содержать интеграцию управления рисками в процесс принятия управленческих решений, улучшение структуры и качества отчетности, улучшение мероприятий, направленных на управление рисками, разработку индикаторов риска, направленных на отслеживание и мониторинг состояния рисков, автоматизацию процесса управления рисками, повышение риск-культуры в целом по компании, риск-ориентированное планирование, внедрение системы внутреннего контроля, системы управления непрерывности бизнеса, анализ рисков с применением новых технологий и количественных методов оценки рисков.
4. Постоянное улучшение системы управления рисками должно быть непрерывным. В целях отслеживания прогресса необходимо разработать собственную оценку уровня зрелости системы управления рисками (можно использовать за основу оценку уровня зрелости, представленную компанией «Делойт» [7]), в которой отразить критерии по каждому направлению.
5. Система управления рисками должна быть неотъемлемой частью управления компанией, частью корпоративной системы управления компанией. Комплексные изменения в системе управления рисками позволят эффективно управлять угрозами, которые возникают перед компанией, улучшат финансовую устойчивость и позволят занять ведущее место на рынке.

Список литературы

1. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / под ред. Е. С. Стояновой, 6-е изд. – 2010. – 656 с.
2. Хохлов, Н. В. Управление риском: Учебное пособие. – 2001. – 239 с.
3. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: Монография. – 2003. – 544 с.
4. Бланк, И. А. Управление финансовыми рисками. – 2005. – 600 с.
5. ISO 31000:2018. Краткий обзор и ключевые изменения <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/iso-31000-presentation.pdf>.
6. Международный стандарт ИСО 31000 «Менеджмент риска – Руководство», 2018 г.
7. Оценка уровня зрелости управления рисками в России. Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ, май 2018 года. <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/risk/articles/maturity-level-of-risk-management.html>.

Перспективы развития рынка услуг ЦОД и облачных сервисов Казахстана

Толлеулиев Сырым

Алматы Менеджмент Университет
syrymt@gmail.com

Аннотация. В статье приведено краткое исследование рынка услуг ЦОД и облачных сервисов Республики Казахстан. Этот рынок – новый для нашей страны, но в мире бурно развивается и является одним из самых перспективных направлений в сфере ИТ. В статье описываются преимущества услуг ЦОД и облачных сервисов для бизнеса, причины ее появления и быстрого роста, рассматриваются этапы формирования рынка в Казахстане и факторы, которые влияют на его становление, проанализированы причины медленного роста рынка. Для исследования использованы данные, полученные в результате опроса заказчиков, выявленные проблемы и тренды во время переговоров с крупными компаниями, а также данные ведущих мировых аналитических агентств по рынку услуг ЦОД и облачных сервисов. На основе результатов исследования приведены прогнозы по дальнейшему развитию отрасли в республике.

Ключевые слова: облачные сервисы, ИТ, ЦОД.

Abstract. This article provides a short research of the Data Center and cloud services market in the Republic of Kazakhstan. This market is a new for our country however it is rapidly developing in the world and one of the most promising directions in the sphere of IT. This article describes the advantages of Data Center and cloud services for business, the reasons for its occurrence and rapid growth. In addition, it considers the stages of formation of this market in the Republic of Kazakhstan and reasons that influence its formation. The reasons of slow growth of the market were analyzed. For market research, data obtained from a survey of customers, identified problems and trends during negotiations with large companies, as well as materials from leading analytical agencies around the world on the Data Center and Cloud services were used. Based on the research results, the article provides the forecasts on further development of the industry in the Republic of Kazakhstan.

Keywords: cloud services, IT, data center.

Список использованных сокращений и терминов

DBaaS – Database as a Service, вид облачного сервиса.

IaaS – Infrastructure as a Service, вид облачного сервиса.

PaaS – Platform as a Service, вид облачного сервиса.

SaaS – Software as a Service, вид облачного сервиса.

Colocation – услуга аренды серверной стойки в коммерческом ЦОД.

Виртуализация – набор вычислительных ресурсов, абстрагированных от аппаратной реализации с помощью специального программного обеспечения, при этом выполняемых на одном физическом устройстве.

ЦОД – центр обработки данных, специализированное помещение, в котором реализована совокупность решений, технологий и организационных процедур, ориентированных на обеспечение специальных условий для функционирования серверного и сетевого оборудования.

Общее описание услуг и рынка

Услуги ЦОД и облачных сервисов предоставляют бизнесу возможность аутсорсинга ИТ-инфраструктуры. Бизнес может арендовать готовую ИТ-инфраструктуру в коммерческом ЦОД вместо строительства собственной. Аренда ИТ-инфраструктуры предполагает несколько уровней. Первый уровень – аренда физического места в ЦОД провайдера для размещения собственного оборудования заказчика (Colocation). Второй уровень – аренда готовых вычислительных мощностей на оборудовании провайдера (IaaS, PaaS). Третий уровень – аренда готового программного обеспечения, установленного и настроенного на вычислительных мощностях провайдера (SaaS, DBaaS и др.). Для организаций, для которых ИТ-инфраструктура не является профильным активом, выгодно ее арендовать, а не строить собственную. Это связано с тем, что уровень потребления вычислительных ресурсов и лицензий программного обеспече-

ния для многих организаций не является постоянной величиной. Для объяснения этого процесса можно привести аналогию с потреблением электроэнергии в домах: оплата за использование электроэнергии производится по мере потребления, на основании показаний счетчика, а не за владение своей мини-электростанцией. Аренда готовой IT-инфраструктуры в виде вычислительных ресурсов позволяет гибко распределять финансовые средства организации, избегая больших инвестиций на непрофильные активы.

Услуга аренды физического места для размещения собственного оборудования заказчика существует с 90-х годов. Крупные организации уже тогда могли арендовать в коммерческих ЦОД стойки для размещения своего серверного и сетевого оборудования. Появление технологии виртуализации предложило бизнесу новые и более выгодные возможности аутсорсинга IT-инфраструктуры в виде аренды вычислительных ресурсов, избавив клиентов от покупки своего оборудования. Это привело к появлению и развитию рынка облачных услуг. В США, Европе и России услуги ЦОД и облачные сервисы рассматриваются как отдельные отрасли. В Казахстане пока такого деления нет. Известные международные аналитические агентства, такие как IDC и IKS-Consulting, объединяют их в одну отрасль.

Пионером облачных сервисов считается американская компания Amazon, которая в 2006 году запустила первое в мире коммерческое облако. Первыми преимуществами использования готовой облачной инфраструктуры оценили стартапы в Кремниевой долине. Сразу после запуска пользователями облачных сервисов Amazon стали более 10 000 стартапов. Это неудивительно – обычно стартапы во время запуска своих сервисов страдают от нехватки финансирования, по этой причине не могут закупить оборудование в достаточном количестве для нормального функционирования своих сервисов. Также стартапам свойствен быстрый рост данных и передаваемого трафика. Именно эти проблемы эффективно решила компания Amazon, предложив в аренду инфраструктуру и возможность оплаты за используемые ресурсы по мере их потребления. В последующие несколько лет преимущества облачных сервисов оценили и другие организации, среди которых – средний и крупный бизнес США. Явные финансовые выгоды облачных сервисов запустили в США процесс активного переноса IT-инфраструктуры бизнеса в коммерческие ЦОД. При этом выгоды оценил не только бизнес – в 2012 году в облачной инфраструктуре Amazon разместили свои информационные системы более 2 000 государственных учреждений США. На сегодняшний день крупными глобальными облачными провайдерами в мире кроме Amazon являются такие гиганты, как Microsoft, Google, Alibaba, IBM (рис. 1).

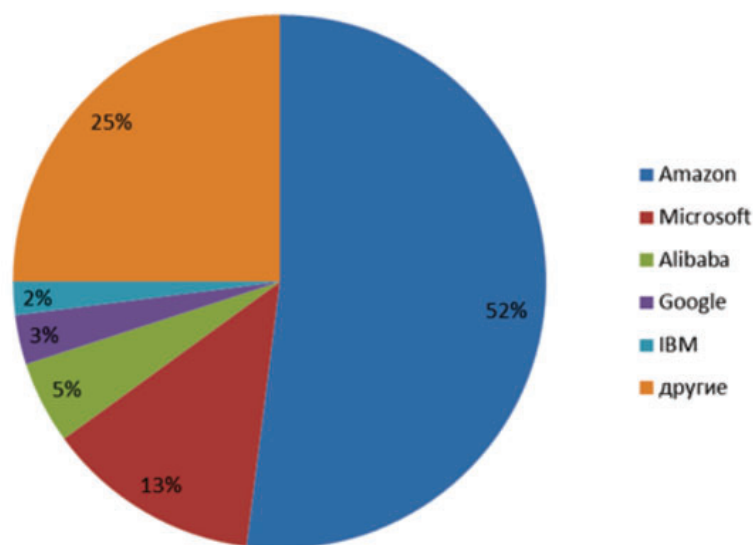


Рисунок 1. Глобальные поставщики IaaS в 2017 г. по данным Gartner

Популярность услуг ЦОД и облачных сервисов в первую очередь объясняется финансовыми выгодами, которые они предоставляют бизнесу. Одним из самых дорогих и трудозатратных направлений деятельности для многих организаций является поддержка IT-инфраструктуры. Провайдеры услуг ЦОД и облачных сервисов решают эту задачу очень эффективно, предоставляя в пользование готовую IT-инфраструктуру и отдельные ее компоненты. Это очень выгодно, потому что бизнес арендует инфраструктуру только в том объеме, который ему нужен в конкретный момент времени. Например, во время сезонных продаж можно временно получить необходимый объем ресурсов для нормального функционирования систем, если идет спад в бизнесе, то от ненужной части инфраструктуры можно отказаться.

Средняя утилизация собственной инфраструктуры любой организации находится на уровне 30 %. Это объясняется тем, что, строя гермозону, закупая сервера, организации закладывают большой объем запаса на будущее, который годами может не использоваться. В случае аренды инфраструктуры у провайдера ЦОД эффективность использования арендуемой инфраструктуры может достигать 95 %, потому что бизнес может арендовать только тот объем, который требуется для работы в данный момент. Кроме этого, заказчикам не нужно беспокоиться о кондиционерах, источниках бесперебойного питания, серверах и сетевом оборудовании – все это по умолчанию обеспечивает провайдер ЦОД.

Рынок облачных сервисов в мире активно развивается, на сегодняшний день является одним из самых быстрорастущих секторов в сфере ИТ. По информации ведущего международного аналитического агентства Gartner, общемировой объем рынка облачных сервисов в 2018 году составил 175,8 млрд долларов. Объем рынка вырос на 21 % по сравнению с 2017 годом. На сегодняшний день самым большим сегментом рынка являются услуги аренды программного обеспечения в облаке (SaaS), на которые приходится 45 % от общего объема рынка. Наиболее быстро растет сегмент аренды облачной инфраструктуры (IaaS), темп роста которого, по прогнозам Gartner, в 2019 году составит 28 %.

Данные и прогнозы известных мировых аналитических агентств отличаются друг от друга, однако все они сходятся в одном, что рынок развивается бурными темпами. В ближайшие три года среднегодовой темп роста мирового рынка, по оценкам разных аналитических агентств, будет составлять от 20 до 35 % в год. В США и Европе фаза активного развития отрасли началась в 2008–2010 годах, в Россию этот тренд пришел в 2012–2013 годах, и в данное время темп продолжает ускоряться. Этому способствует принятый недавно в России закон о персональных данных, который обязывает обеспечивать хранение данных граждан России только на территории страны. В связи с этими и другими факторами темпы роста рынка облачных сервисов России опережают мировые, в 2018 году объем продаж услуг IaaS и SaaS выросли на 64 и 29 % соответственно.

Рынок услуг ЦОД и облачных сервисов в Казахстане

Рынок услуг информационных технологий республики повторяет тенденции развития рынка России с отставанием на 2–3 года. Однако услуги ЦОД и облачных сервисов в Казахстане пока не «взлетели», как в России и западных странах. Казахстанские компании с настороженностью относятся к этим услугам, несмотря на очевидные выгоды, медленно переходят на арендуемую инфраструктуру. Медленное формирование рынка объясняется несколькими сдерживающими факторами:

- низкая информированность первых руководителей и владельцев бизнеса о выгодах аренды готовой ИТ-инфраструктуры;
- стремление руководителей и сотрудников ИТ-подразделений сохранить свое влияние и контроль над ИТ в своих компаниях;
- низкая конкуренция в большинстве отраслей РК – многие компании не рассматривают цифровую трансформацию как конкурентное преимущество;
- сомнения руководителей ИТ-подразделений в обеспечении безопасности хранения данных провайдерами ЦОД.

Что касается казахстанских сегментов рынка, услуги ЦОД и облачные сервисы нужны всем организациям, в которых используется хоть одно бизнес-приложение. Это может быть система бухгалтерского учета, электронный документооборот или электронная почта. Услуги аренды программного обеспечения в облаке (SaaS) в основном требуются малому и среднему бизнесу, в котором стандартные бизнес-процессы, позволяющие использовать унифицированные облачные сервисы. Крупные организации в данное время в основном являются потребителями услуги аренды серверных стоек (Colocation) и вычислительных ресурсов (IaaS, PaaS). Дело в том, что в таких организациях бизнес-процессы сильно кастомизированы и требуют отдельной установки программного обеспечения.

Сектор облачных сервисов сравнительно небольшой с точки зрения объема рынка. Это объясняется недостаточной развитостью малого и среднего бизнеса, который во всем мире является основным потребителем облачных сервисов. По данным агентства IDC, объем рынка облачных сервисов в 2018 году составил 12,3 млрд тенге, что на 16,4 % больше 2017 года (IDC, 2019). Наиболее крупным сегментом рынка является предоставление услуг SaaS, на которые приходится 62 % рынка, или 7,6 млрд тенге. На втором месте находятся услуги IaaS, которые занимают 26 % от общего объема рынка, что составляет 3,2 млрд тенге. На долю PaaS пока приходится только 12 % рынка. По сравнению с 2017

годом потребление услуг IaaS и SaaS в РК выросло на одинаковый уровень – 16,5 %. Потребление PaaS растет медленнее, всего на 15,8 %. По прогнозам IDC, в ближайшие три года быстрее остальных в республике будет расти потребление услуги IaaS как наиболее простого и понятного заказчикам сервиса. По прогнозам аналитических агентств, рынок услуг ЦОД и облачных сервисов будет повторять тенденции развития мирового рынка и расти в среднем на 20–30 % ежегодно в ближайшие три года.

Таблица 1. Данные по рынку услуг ЦОД и облачных сервисов РК (IDC, 2019), тыс. тенге

Год	IaaS	PaaS	SaaS	Всего
2017	2 696,3	1 136,3	6 386,3	10 218,8
2018	3 232,5	1 350,0	7 646,3	12 228,8

На рынке РК сейчас хорошим спросом пользуются простые и понятные сервисы, такие как аренда стоек и IaaS. По результатам проведенных опросов и наблюдений выделены следующие основные факторы, которые влияют на выбор потребителей:

- потребность снижения затрат на IT-инфраструктуру;
- устранение или минимизация рисков потери данных.

Все больше руководителей и владельцев бизнеса начинают понимать, что в новых условиях совершенно невыгодно строить свои ЦОД и закупать собственное серверное и сетевое оборудование. В эпоху цифровой трансформации бизнеса успешно будут конкурировать те компании, которые умеют эффективно работать с накопленной информацией, использовать новые инструменты продаж и продвижения в Интернете. Расходы на такие направления в IT в будущем будут только расти, поэтому для оптимизации затрат и выделения средств на перспективные проекты многие организации начинают избавляться от затрат на владение IT-оборудованием – это, кроме покупки оборудования, сервисное обслуживание, обновление и модернизация, трудозатраты специалистов.

По мере роста зависимости бизнеса от данных в информационных системах руководителей и владельцев бизнеса все больше начинают беспокоить вопросы сохранности данных. Для финансовых организаций предъявляются требования регуляторов по надежности хранения данных клиентов. Самым эффективным способом обеспечения сохранности данных является резервное копирование или репликация данных в географически отдаленную площадку. Строительство, оборудование и обслуживание такой площадки требует больших вложений. Эффективным решением является аренда места или ресурсов в ЦОД провайдера, который возьмет на себя эти задачи.

Основные игроки рынка услуг ЦОД и облачных сервисов РК

На сегодняшний день в РК предоставлением услуг ЦОД и облачных сервисов занимаются следующие компании:

Провайдер	Предоставляемые услуги
АО «Казахтелеком»	Аренда стоек, облачные сервисы, услуги связи
АО «НИТ»	Аренда стоек, облачные сервисы
ТОО KT Cloud Lab	Аренда стоек, облачные сервисы, услуги связи
АО «Транстелеком»	Аренда стоек, услуги связи
АО KazTransCom	Аренда стоек, облачные сервисы, услуги связи
АО «Казтелепорт»	Аренда стоек, облачные сервисы, услуги связи
ТОО «Алонтелефонстрой»	Аренда стоек, услуги связи
ТОО Intarget	Аренда стоек, облачные сервисы
ТОО Ahost	Аренда стоек
ТОО PS	Аренда стоек, облачные сервисы, услуги связи
ТОО «ИТ-Град»	Облачные сервисы

Крупными игроками рынка являются провайдеры, которые полностью или частично принадлежат государству. Их совокупная доля на рынке по количеству имеющихся серверных стоек составляет 70 %. При этом АО «НИТ» работает только с государственными организациями и не планирует выходить на коммерческий рынок. АО «Казахтелеком» работает во всех секторах рынка, однако большую долю дохода получает от государственного сектора. Ему принадлежат также несколько провайдеров ЦОД, такие как ТОО KT Cloud Lab.

В государственном секторе с 2014 года активно ведется реализация программы по переходу на сервисную модель потребления IT-инфраструктуры, которая способствует переносу IT-инфраструктуры многих государственных организаций и компаний в коммерческие ЦОД. Основную долю этих заказов получают АО «НИТ» и АО «Казахтелеком». С учетом этих заказов их совокупная доля на рынке услуг ЦОД в секторах IaaS и Colocation по объему продаж составляет более 60 %.

Следующими идут провайдеры, для которых основным направлением деятельности являются услуги связи. В связи со снижением рентабельности услуг стационарной связи многие крупные операторы начали развивать новые направления деятельности, такие как услуги ЦОД. АО «Транстелеком» предоставляет только услуги аренды стойки. АО KazTransCom предоставляет полный спектр услуг ЦОД, активно ведет продвижение своих услуг на рынке. Из этого списка наиболее успешно работает АО «Казтелепорт», который предоставляет весь спектр услуг ЦОД, а также услуги информационной безопасности, имеет хороший портфель клиентов.

На рынке работают несколько частных компаний, для которых услуги ЦОД являются основным бизнесом. Эти компании предоставляют в основном услуги аренды стойки. При этом делают попытки запуска облачных сервисов. Особых маркетинговых активностей не проявляют.

Из всех игроков наибольшую конкуренцию представляют российские и западные провайдеры ЦОД, которые оказывают свои услуги на территории Казахстана. У этих компаний есть хорошие компетенции и экспертиза, широкий спектр услуг и большой штат специалистов в центральном офисе. Качество и функциональность их услуг намного выше, чем у казахстанских провайдеров. Пока на рынке РК работает только одна российская компания. Такие гиганты, как Amazon, Google, пока серьезного интереса к отечественному рынку не проявляют. Сдерживающим фактором для них является небольшой объем казахстанского рынка. Отсутствие таких крупных конкурентов создает для местных провайдеров благоприятные условия и дает временную фору для развития своих сервисов и увеличения доли на рынке.

При этом многие местные компании пользуются услугами зарубежных крупных облачных провайдеров и размещают свои данные и информационные системы в ЦОД, которые расположены в Европе. Активному использованию услуг глобальных провайдеров препятствует закон о персональных данных, который запрещает трансграничную передачу данных граждан РК, и технические ограничения (большая задержка в Сети, ненадежность доступа к сервисам через Интернет).

Исходя из вышеизложенного, можно сделать заключение, что рынок услуг ЦОД РК все еще находится на начальном этапе развития, пока на рынке слабая конкуренция. Усиление конкуренции может произойти за счет расширения присутствия российских и западных провайдеров на рынке РК. У казахстанских провайдеров ЦОД для запуска качественных услуг с высокой потребительской ценностью пока не хватает компетенции и опыта.

Прогноз развития рынка

Несмотря на сильное отставание от западных стран и России, развитие рынка услуг ЦОД и облачных сервисов в РК неизбежно. Этому способствуют несколько факторов. Первое – всеобщая цифровая трансформация бизнеса. Организации увеличивают бюджет на IT, но в основном на бизнес-приложения, которые создают ценность ее продуктов и помогают увеличению продаж. Это инструменты для увеличения продаж, интернет-маркетинга, анализа данных. Затраты на эти системы будут увеличиваться за счет экономии на инфраструктуре. Второе – устаревание ранее приобретенного серверного и сетевого оборудования и собственных ЦОД многих организаций. В 2006–2012 годах многие казахстанские организации закупали серверное и сетевое оборудование в избыточном количестве и строили свои собственные большие ЦОД. Выгодный курс доллара и благоприятная экономическая обстановка позволяли тогда инвестировать в IT-инфраструктуру большие средства. На сегодняшний день приобретенное в то время оборудование и построенные ЦОД устарели и требуют модернизации. При этом условия сегодняшнего дня требуют развертывания новых бизнес-приложений, а объем накопленных данных в этих организациях стал во много раз больше. Для

возможности обработки и хранения этих данных к имеющимся ресурсам необходимо добавлять новые объемы вычислительных мощностей и дискового пространства, но у многих организаций нет возможности закупать и обновлять оборудование, как прежде. К тому же подходы в ИТ сильно изменились, появились новые возможности в виде аренды готовой инфраструктуры в коммерческих ЦОД. По этим причинам организации начали переносить свои ИТ-инфраструктуры в коммерческие ЦОД. Но исследования показывают, что более 95 % организаций держат свою ИТ-инфраструктуру на собственных площадках. Это показывает емкость и перспективу развития рынка услуг ЦОД и облачных сервисов в РК.

Цифровая трансформация бизнеса кардинально меняет подходы не только к ведению бизнеса, но и в целом в мышлении людей. В период высоких скоростей и конкуренции будут оставаться в строю только те компании, которые действуют вместе с быстро меняющейся системой. А выигрывают те компании, которые могут правильно прогнозировать будущие события и принимать опережающие действия. В наши дни важна гибкость и скорость принятия решений. Аутсорсинговая модель потребления ИТ-инфраструктуры дает такую гибкость, помогает выводить продукты и услуги бизнеса на рынок за считанные дни, так как не требуется закупки оборудования и разворачивания на нем программного обеспечения. Это все можно арендовать в готовом виде в коммерческих ЦОД. Поэтому мы считаем, что большая часть имеющейся ИТ-инфраструктуры казахстанского бизнеса в ближайшие несколько лет будет перенесена на площадку провайдеров. Этот тренд в РК уже сейчас четко отслеживается, в будущем ожидается только усиление.

Заключение

Выгоды аутсорсинга неосновных направлений деятельности бизнесу известны давно. Еще в 60-х годах Питер Друкер писал, что компании должны уделять как можно больше внимания тем направлениям своей деятельности, которые важны для развития бизнеса, а непрофильные направления должны передаваться компаниям, для которых эта деятельность является основной. Так достигается максимальная производительность бизнеса и экономики в целом. В XXI веке таким неосновным направлением деятельности для многих организаций может стать поддержка ИТ-инфраструктуры. Заниматься «железом» и кабелями самим стало невыгодно. Появилась целая отрасль, для которой это основной бизнес. Компании, работающие в этой отрасли, занимаются этим делом профессионально, предоставляют ИТ-инфраструктуру с очень высокой надежностью и качеством, которые не могут обеспечить ИТ-подразделения в самих организациях. В РК отрасль услуг ЦОД и облачных сервисов находится на этапе формирования, пока многие организации относятся к этим услугам с недоверием. Но мировой тренд цифровой трансформации бизнеса не обойдет нашу страну, поэтому отрасль услуг ЦОД и облачных сервисов РК ждет бурное развитие.

Список литературы

1. Асланова, Н. (2019). PROFIT Cloud Day 2019: времени на игры в песочнице не осталось [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://profit.kz/news/52113/PROFIT-Cloud-Day-2019-vremeni-na-igri-v-pesochnice-ne-ostalos/>.
2. Галиев, А. (2018). ЦОДы: тренды в мире и в Казахстане [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://profit.kz/articles/13430/CODi-trendi-v-mire-i-v-Kazahstane/>.
3. Барсков, А. (2018). ЦОДы Казахстана: время роста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.iksmmedia.ru/news/5503711-CzODy-Kazakhstana-vremya-rosta.html>.
4. Лебедев, П. (2018). На российском рынке облаков скорость оказалась важнее стоимости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.cnews.ru/reviews/cloud2018/articles/na_rossijskom_rynke_oblakov_skorost_okazalas_vazhnee_stoimosti.
5. Лебедев, П. (2018). Поставки IaaS и SaaS установили новые рекорды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.cnews.ru/reviews/cloud2018/articles/postavki_iaas_i_saas_postavili_novye_rekordy#saas.
6. Лебедев, П. (2018). Станут ли дата-центры второй нефтью российского экспорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://www.cnews.ru/reviews/cloud2018/articles/ctanut_li_datatsentry_vtoroj_neftyu_rossijskogo_eksporta.
7. Шатерникова, А. (2018). Почему казахстанский бизнес не торопится осваивать облачные сервисы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://forbes.kz/process/technologies/oblako_vtumane_1528892106/.
8. Forbes Kazakhstan (2018). Центры обработки данных на 1 млн евро будут построены в Казахстане [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://forbes.kz/news/2018/06/08/newsid_174569.

9. Forbes Kazakhstan (2017). Как построить первый частный data-центр в Казахстане [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: https://forbes.kz/process/technologies/kak_postroit_pervyy_chastnyiy_data-tsentr_v_kazahstane/.
10. IKS-Consulting (2016). Рынок коммерческих дата-центров и облачных услуг РК 2016–2022: реальность и ожидания: Отчет по результатам исследования.
11. IDC (2017). Оценка рынков услуг центров обработки данных и облачных услуг Казахстана: Отчет по результатам исследования.
12. Gartner (2018). Magic Quadrant for Cloud Infrastructure as a Service, Worldwide [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2G2O5FC&ct=150519>.
13. Gartner (2018). Gartner Forecasts Worldwide Public Cloud Revenue to Grow 17.3 Percent in 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-09-12-gartner-forecasts-worldwide-public-cloud-revenue-to-grow-17-percent-in-2019>.
14. Gartner (2018). Gartner: рынок публичных облачных сервисов в 2018 году вырастет на 20 % [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://www.computerworld.ru/news/Gartner-rynok-publichnyh-oblachnyh-servisov-v-2018-godu-vyrastet-na-20>.

Повышение эффективности управления производством (на примере филиала корпорации General Electric International Inc. в Республике Казахстан)

Утельбаев Алмас

Алматы Менеджмент Университет
almas.utelbayev@gmail.com

Аннотация. В статье приводится пример повышения эффективности управления производством через реализацию принципов lean на локомотивосборочном заводе в Казахстане. В частности, изучена модель предоставления материалов в один из сборочных цехов и выявлены операционные проблемы. Собраны необходимые данные для дальнейшего анализа, что позволило разработать текущую карту потока создания ценностей, разработана будущая желаемая карта потока создания ценностей, где нерациональные процедуры устранены. Предложен план реализации, который предполагает реорганизацию существующей системы предоставления материалов со склада в выбранный цех. Модель комплектования материалов предложена в качестве метода для улучшения систем материальных и информационных потоков, что также устранило нерациональные действия, которые присутствовали на тот момент. В рамках подхода бережливого преобразования использованы такие инструменты, как kanban, 5S, спагетти-диаграммы. Учтены риски, связанные с реализацией преобразования lean, что имело жизненно важное значение для выполнения и управления изменениями во всей организации в целом. Результаты продемонстрировали значительное положительное влияние на операционную эффективность и финансовые показатели компании.

Ключевые слова: бережливое производство, операционное управление, операционная эффективность, value stream map.

Abstract. This article presents an implementation of Lean principles in a locomotive manufacturing plant in Kazakhstan. Particularly, the material presentation model at one of the workshops was studied and the operational problems were identified. The necessary data for further analysis was gathered, which enabled to develop a current state Value Stream Map (VSM). Then, the future desired VSM was developed, whereas the wasteful procedures are eliminated. The implementation plan was then proposed, which implies reorganizing current system of material presentation from the warehouse to selected workshop. The material kitting model was proposed as a method to improve the material and information flow systems, which also eliminates the wasteful activities that are present today. Moreover, as a part of lean transformation approach, tools like Kanban, 5S, spaghetti map were also applied. The risks associated with the implementation of the Lean transformation were also considered which is vital for executing and managing the change across the organization as a whole. The results demonstrated a considerable positive impact on the operational efficiency and the financial performance of the company.

Keywords: lean-production, operation management, operational efficiency, value stream map.

Введение

Казахстан, как и другие страны бывшего СССР, столкнулся с необходимостью замены всего парка существующих локомотивов. Был рассмотрен ряд вариантов, в том числе покупка готовых локомотивов из других стран, однако анализ потребности показал, что не только Казахстану необходимо обновить собственный парк локомотивов, но и во многих постсоветских странах и странах Балтии растёт спрос на локомотивы. Таким образом, было принято решение о строительстве завода по производству дизельных локомотивов в Казахстане, городе Астане (Нур-Султане). Так в 2009 году в рамках Государственной программы форсированного индустриально-инновационного развития Казахстана создано акционерное общество «Локомотив Курастыру Зауыты» (ЛКЗ). В 2013 году российская транспортно-инжиниринговая компания «Трансмашхолдинг» приобрела 50 % акций ЛКЗ у национальной компании «Казакстан Темир Жолы». В январе 2017 года АО «НК «Казакстан Темир Жолы»» и General Electric Transportation (GET) подписали соглашение о приобретении GET 50 % акций ЛКЗ. Основной задачей при строительстве локомотивосборочного завода было обеспечение железной дороги отече-

ственными качественными локомотивами. Завод выпускает локомотивы, изготовленные по технологии General Electric Transportation. ЛКЗ производит следующие два вида продукции: односекционный грузовой локомотив серии ТЭЗЗАС и пассажирский локомотив серии ТЭПЗЗА.

Проектная мощность завода составляет 100 грузовых локомотивов в год. Компания впервые вышла на полную мощность в 2012 году. Первоначально производство осуществлялось только на уровне отверточной сборки, с очень небольшим локальным содержанием. С 2012 года и по настоящее время завод увеличил локальное содержание до 37 % (или 11 000 частей) и планирует увеличить до 45 % в ближайшие годы. По состоянию на декабрь 2018 года произведено 327 грузовых и 20 пассажирских локомотивов, из которых 23 единицы экспортированы в Таджикистан, Азербайджан, Туркменистан, Украину и Кыргызстан.

Сегодня ЛКЗ сталкивается с рядом проблем с точки зрения операционной эффективности: существующая система не стандартизирована, и руководство, а также новые акционеры компании приняли решение повысить эффективность завода, внедряя принципы lean. Поскольку ожидается, что спрос на производство в ближайшие годы значительно вырастет и может достигнуть 80 локомотивов в год, ЛКЗ вынужден постоянно развивать свою деятельность для поддержания конкурентоспособности. В настоящее время принципы бережливого производства являются центральными для дальнейшего совершенствования завода в целом и отдельных его сборочных цехов [1].

Предыстория исследования

Компания сталкивается с проблемами операционной эффективности на всем заводе. Это связано с неопределенностью и производственными задержками, которые наблюдались в последние несколько лет, что было вызвано задержками в отдельных цехах. Эти проблемы связаны с существующими в настоящее время операционными проблемами на предприятии, такими как отсутствие стандартизированных процессов и повторяющиеся процедуры, которые не придают экономического эффекта производственному процессу. Заявленные проблемы возникали даже при отсутствии высокого спроса. Принимая во внимание быстрый рост спроса на локомотивы, который прогнозируется на ближайшие годы, есть большие шансы, что текущий уровень производства не сможет удовлетворить потенциальный спрос. Более того, текущие проблемы могут вызвать еще большую неопределенность и изменчивость результатов производства, поскольку спрос будет расти. Все эти проблемы требуют систематического решения, которое позволит стандартизировать процессы, устранить потери и уменьшить неопределенности, связанные с производственным процессом.

Поскольку общая проблема завода является существенной с точки зрения объема, было решено сосредоточиться на наиболее проблемной области завода, которая вызывает общую задержку в процессах сборки локомотивов. Тщательный анализ команды показал, что цех № 5 вызывает серьезные задержки. В результате анализа процессов в 5-м цехе выявлены проблемы, влияющие на эффективность цеха, определены следующие три основные проблемы: отсутствие постоянной системы движения материала, слишком много процессов подсчета материалов и хаотическое расположение материалов на рабочих станциях.

Основная цель исследования заключается в устранении нерациональных процессов на пути движения материалов от склада до сборочного цеха № 5 путем внедрения соответствующей комбинации lean-инструментов и других методов, через анализ лучших практик и поиск лучших вариантов, которые помогут решить эти проблемы.

Цели исследования определены следующим образом:

- стандартизировать процесс перемещения материалов со склада в цех № 5, разбив перечень материалов на оптимальную комбинацию деталей, которая оптимизировала бы рабочее время работников склада и цеха и обеспечила бы гибкую систему заказов с своевременной доставкой необходимых материалов;
- оптимизация складских операций, что позволит исключить повторяющиеся процессы подсчета материала;
- определение критериев предоставления материалов в цех № 5, которые позволят оптимизировать процесс приема материалов и их распределения в 5-м цехе, чтобы материалы были готовы к использованию в любое время в процессе сборки.

Обзор литературы

Производительность

Основным типом измерения, который определяет работу любого производства, является производительность. Она может быть определена как то, насколько хорошо и какое количество производство может произвести из ресурсов, которые были использованы [2].

Математическое представление производительности может быть записано так:

$$\text{Productivity} = \frac{\text{Units of output}}{\text{Units of input}} \quad [3].$$

Повышение производительности является одним из основных конкурентных преимуществ для компаний в современном конкурентном мире и служит средством достижения преимуществ по качеству и стоимости по сравнению с конкурирующими компаниями в отрасли [4].

Существует два широко известных способа повышения производительности: производить лучше или больше предметов из одного и того же количества ресурсов или использовать меньше ресурсов и производить одинаковое количество предметов. В качестве ресурсов мы можем рассматривать человеческие ресурсы, которые принимают участие в производственном процессе, и активы, которые использовались в этом процессе. Например, в активы входят сырье, здания, земля, оборудование, машины, инструменты, запасы материалов и др. [2].

С. Мистерек (Misterek, S.) и соавторы предоставили больше способов повышения производительности и показали пять типов закономерностей, которые могут увеличить ее:

- 1) управляемый рост: увеличиваются как затраты, так и объемы производства, но затраты увеличиваются в меньшей пропорции, чем объем производства;
- 2) работать умнее: увеличивать выпуск продуктов из того же количества ресурсов;
- 3) идеальный: увеличить выпуск продукции при одновременном снижении затрат;
- 4) большая эффективность: тот же объем производства с меньшим количеством ресурсов;
- 5) управляемое снижение: и продукция на выходе, и ресурсы на входе снижаются, но ресурсы на входе снижаются более быстрыми темпами [5].

Внутризаводское снабжение материалами. Внутризаводская поставка материалов включает в себя только объем поставки материалов на сборочные станции в цехах завода, то есть не включает доставку материалов от поставщиков, а только со склада в сборочные цеха. В настоящее время правильно выбранный тип поставки материалов внутри завода играет жизненно важную роль в достижении высокой производительности производственных мощностей. Клампф (Klampf) и соавторы (2006) утверждают, что способ доставки материала внутри завода напрямую влияет на время перемещения сборщиков, которые тратят время на поиск деталей, отправляясь на склад, в супермаркет запчастей и т. д. Кроме того, Баудин (Baudin, 2004) упоминал в своем исследовании, как поставляемые сборщикам детали влияют на качество продукции. Вопрос о представлении поставляемых материалов в конкретном цехе затронут Бакчином и Меллером (Bukchin and Meller, 2005), которые предлагают удалять и представлять материалы на основе потребностей технологической последовательности сборки.

Миссия поставки материалов на заводе включает в себя не только доставку деталей сборщикам, но также прием и подачу на станциях сборки. Хэнсон [6] назвал его принципами подачи материала. Автор описывает четыре основных принципа подачи: комплектование, серийная и непрерывная подача материалов (линейный склад), установленная последовательность. Основное различие между принципом комплектования и непрерывной подачей состоит в том, что комплектование подразумевает сбор и подготовку комплектов с разными деталями (различными номерами деталей), необходимыми для одного сборочного объекта, тогда как непрерывная подача материалов (линейный запас) является обычным способом хранения деталей с одинаковыми номерами деталей на сборочных станциях в соответствии с производственными потребностями [7]. Некоторые исследователи подчеркивают, что комплектование более эффективно, чем непрерывная поставка, то есть с помощью применения комплектования можно улучшить качество сборки [6] или потратить меньше времени и энергии на поиск деталей. Однако обязательно, чтобы качество комплектов было очень высоким, чтобы иметь более высокую эффективность принципа комплектования [7]. Упоминается и отмечается барьер дополнительной рабочей силы и пространства для комплектования [8]. На самом деле, некоторые производственные мощности более удобны и подходят для линейного снабжения, и каким-то образом сочетание обоих принципов (комплектования и непрерывная поставка) также может быть наиболее эффективным решением [8].

Методы исследования и полученные данные

Цель проведенного обзора литературы состояла в том, чтобы проанализировать последние исследовательские работы в аналогичной области исследования, различные методы повышения операционной эффективности в контексте lean и обнаружить различные методы и инструменты, которые помогут нам реализовать концепции lean в наших конкретных проблемах на заводе ЛКЗ. Многие из исследовательских работ основаны на тематических исследованиях, и они доказали эффективность использования инструментов VSM: после реализации желаемого будущего состояния большинство производственных фирм достигают своих целей с точки зрения повышения производительности. Следовательно, было решено использовать инструмент VSM для нашего случая, так как одной из проблем ЛКЗ является операционная проблема с точки зрения материальных и информационных потоков.

В качестве первого шага принятия VSM была составлена карта текущего состояния с использованием данных, которые были собраны во время анализа на заводе. Затем, исключив деятельность muda (этапы, не связанные с добавлением стоимости) и выяснив ключевые действия персонала, был создан желаемый VSM будущего состояния, благодаря которому сократился общий объем производства. Спагетти-диаграмма была одним из инструментов, который использовался, чтобы уменьшить затраты времени и энергии сотрудников.

Кроме того, чтобы оценить и адаптировать завод для бережливого преобразования, в 5-м цехе, который был определен как пилотный цех для внедрения бережливого производства, был внедрен инструмент 5S, который обеспечил правильное видение и оценку пилотной зоны, удаляя ненужные детали/материалы в 5-м цеху, до реализации других lean-инициатив.

Кроме того, предложено применить принцип подачи комплектов с материалами для сборочных станций в 5-м цехе. Наилучшая практика методики комплектования была изучена на заводе по производству локомотивов в Эри, штат Пенсильвания, США. Предлагаемый принцип подачи комплектов с материалами основан на необходимости технологической последовательности конкретной сборочной станции. Все необходимые комплекты поддонов, ящиков, тележек были приобретены с учетом расстояния между зонами хранения на складе завода. В качестве пилотной площадки для реализации комплектования был выбран цех № 5 с различными сборочными станциями. В качестве первоочередной задачи по трансформации объекта для реализации стратегии бережливого производства разработан стандартизированный шаблон формы запроса материалов, а также каталог запчастей с маркировкой для обеспечения высокого качества сбора комплектов.

Дополнительные выгоды от бережливых инструментов kanban получены путем реализации супермаркета kanban, расположенного неподалеку от пилотной зоны. Супермаркет предлагается использовать в качестве централизованного хранилища для часто используемого оборудования (детали категории C), такие как болты, шайбы и гайки. Внедрение супермаркета повлекло сокращение количества повторяющихся походов сотрудников на склад для запасных частей.

Сбор данных

Поскольку метод прямого сбора данных обеспечивает очень специфическое понимание, данные были получены путем личного наблюдения процессов завода в течение 30 дней. Наблюдаемые данные, такие как данные, относящиеся к времени цикла, количеству смен, количеству рабочих, времени выполнения заказа и добавленной стоимости, были получены из исторических данных, которые были предоставлены работниками завода, а также в процессе встреч с руководством ЛКЗ. Интервью также были очень полезны для получения информации от вовлеченных работников, таких как менеджеры, операторы и супервайзеры в цехах. Собранные данные были проанализированы, и отмечены процессы, не имеющие экономического эффекта и повторения.

Одной из наиболее важных данных были спецификации каждого цеха на ЛКЗ. Спецификации использовались для того, чтобы знать все детали/материалы с номерами деталей, чтобы адаптировать их для процесса комплектования. Кроме того, спецификации были проанализированы и скомпонованы таким образом, чтобы сразу появлялось представление о последовательности сборки локомотивов, поэтому спецификации использовались в качестве руководящих материалов для сортировки и идентификации содержания комплектов и размера (количества).

По запросу руководство ЛКЗ предоставило данные о финансовых результатах за 2017 год. Предоставленных финансовых данных было достаточно, чтобы выяснить фактическую стоимость одного рабочего часа объекта, поэтому в дальнейшем эти данные были использованы для расчета того, явля-

ется ли бережливое преобразование финансово целесообразным для компании или нет. Все остальные затраты на вещи, связанные с процедурами бережливого преобразования, были взяты от разных поставщиков материалов (из получаемых коммерческих предложений) путем проведения сравнительного анализа и с учетом технических требований программы бережливого производства в целом.

Обсуждение и заключение

Основной целью этой работы было найти посредством анализа данных и лучших мировых практик лучшую комбинацию lean-инструментов, которые могли бы устранить нерациональные действия и предметы, которые не представляли ценности и препятствовали правильному использованию всех доступных ресурсов и соответствовали ожидаемому увеличению спроса. Основными причинами экономически невыгодной деятельности или потерями были: отсутствие надежной системы материальных потоков, слишком много процессов подсчета материалов, хаотичное размещение материалов и инструмента на рабочих станциях.

Поскольку производство рассматривается как производство с небольшим объемом или «проектное» производство с большим разнообразием материалов, необходимых для производства локомотивов одного типа, было решено внедрить метод комплектования материалов (поставка материалов на заводе). Однако для повышения эффективности lean-инструмента были реализованы несколько других инструментов по следующим причинам: инструмент 5S использовался для подготовки рабочего места к дальнейшей реализации других инструментов и избавления от неудобной компоновки деталей на рабочих станциях, использовался инструмент VSM, чтобы понять поток создания ценности производства и определить не дающие экономического эффекта действия, которые можно было бы устранить.

В результате в нашем случае применение комплектования материалов вместо обычной непрерывной подачи материала, которое использовалось в производстве на тот момент, показало свои положительные результаты:

- Повышение гибкости. Вместо лимитной карты для всего цеха, что очень неудобно, теперь мы используем комплекты, которые делятся на несколько факторов, таких как номер сборки по технологической последовательности работ и номер смены. Разделение материалов на комплекты дает работникам гибкость, сокращая время между заказами материалов, поскольку для заказа деталей работникам одной сборочной станции не нужно ждать следующую станцию;
- нужды других сборочных узлов;
- несколько процессов подсчета;
- поиск необходимых запчастей на промежуточном складе.

С-детали (болты, гайки) теперь хранятся в супермаркетах рядом с цехом, что сокращает ненужные перемещения до склада и время на поиск. Все эти факторы делают процесс заказа материалов работниками со склада гораздо более гибким и тем самым помогают сократить потери времени и увеличить производительность.

- Повышение удобства. Благодаря применению инструмента 5S работа на чистом и более просторном рабочем месте обеспечит больше удобства в работе. Также стандартизация процесса комплектования сделает подсчет и поиск деталей и материалов на складе более комфортным.
- Надлежащее использование навыков работников. Поскольку работникам цехов не нужно идти на склад за С-частями и выполнять несколько процессов подсчета, которые тратили впустую их время, теперь они могут сосредоточиться на своей основной работе и правильно использовать навыки, что повышает эффективность работы и производительность.
- Повышение производительности. Эффект от внедрения бережливых методов приводит к значительному повышению эффективности производства. Например, за счет устранения нерациональных действий производительность общих процессов в производстве увеличилась примерно в два раза (в диапазоне от 1,77 до 2,17), а время добавленной стоимости – примерно в 1,65 раза. В целом общая экономия в часах (за исключением muda) для одного локомотива будет варьироваться от 79,65 до 98,15 часа, а добавленная стоимость экономит примерно 34 часа. С точки зрения процентной эффективности производство экономит от 39 до 54 %.
- Из анализа затрат и выгод определено, что, принимая во внимание все дополнительные расходы, необходимые для реализации этих методов, проект считается финансово выгодным.
- Подготовка к дальнейшему внедрению системы ERP. Из-за текущих финансовых ограничений и высокой цены ERP-систем компания не может себе это позволить в настоящее время, но планирует внедрить ее в будущем (2019 г.). Тем не менее, поскольку требования к ERP достаточно

высоки для немедленной реализации, внедрение комплектования материалов (с использованием QR-кодов) и других lean-инструментов подготовит само производство и культуру компании к дальнейшей установке системы ERP [9].

Правильное применение проекта имеет важное значение, поэтому опытные технические консультанты научат местных работников правильно применять все методы, которые необходимо изучить. Однако в дополнение к техническим навыкам личностные навыки, такие как корпоративная культура и мотивация, также важны для правильной реализации любых проектов в компаниях, потому что, как было упомянуто, в любой трансформации, как в модели айсберга, только небольшая часть (технические навыки) может быть видна, а большинство факторов (мышление, культура, вовлеченность) скрыты. И скрытая часть так же важна, как и видимая. При правильном взаимодействии этих двух частей преобразование компании будет иметь долгосрочные существенные преимущества.

Список литературы

1. JSC LKZ, official company website <http://aolkz.kz/ru/about/>, last accessed 2019/03/19.
2. Bernolak, I. Effective measurement and successful elements of company productivity: The basis of competitiveness and world prosperity // *International Journal of Production Economics*, 52, pp. 203–213 (1997).
3. Chew, W. No-nonsense guide to measuring productivity // *Harvard Business Review*, Vol. 66. No. 1, pp. 110–118 (1988).
4. Grossman, E. How to Measure Company Productivity: Handbook for Productivity Measurement and Improvement (1993).
5. Misterek, S. D. A., Dooley, K. J. and Anderson, J. C. Productivity as a Performance Measure // *International Journal of Operations & Production Management*, 12(1), pp. 29–45 (1992).
6. Hanson, R. In-plant materials supply: Supporting the choice between kitting and continuous supply (2012).
7. Bozer, Y. A. and McGinnis, L. F. Kitting versus line stocking: A conceptual framework and a descriptive model // *International Journal of Production Economics*, 28(1), pp. 1–19 (1992).
8. Hua, S. Y. and Johnson, D. J. Research issues on factors influencing the choice of kitting versus line stocking // *International Journal of Production Research*, 48(3), pp. 779–800 (2010).
9. Pearce, A. and Pons, D. Implementing Lean Practices: Managing the Transformation Risks // *Journal of Industrial Engineering*, 2013, pp. 1–19.

Методы и инструменты управления рисками банка

Цой Жанна

Алматы Менеджмент Университет
ZhannaTs@kdb.kz

Аннотация. Процессы внедрения Basel III в зарубежной практике создают новые условия для системы управления банковскими рисками, что приводит к необходимости применения современных методов оценки и управления рисками. Система управления рисками банка зависит от успешности применения методов оценки финансовых рисков. Как перспективное направление сейчас выступает применение полного арсенала методов и инструментов анализа и прогнозирования влияний внешних факторов на возникновение рисков потери ликвидности, снижения рентабельности инвестиций и финансовой управляемости.

Целью статьи является рассмотрение современных методов оценки банковских рисков в управлении рисками. В работе был поставлен круг задач, включающих: рассмотрение экономического содержания управления банковскими рисками; изучение применения современных методов оценки рисками в рамках существующих стандартов; исследование проблем совершенствования риск-менеджмента в казахстанских компаниях. Выводы исследования будут значимыми для банковской практики в республике в рамках применения методического набора оценки рисков.

Ключевые слова: банковские риски, система идентификации рисков, количественные и качественные методы оценки рисков.

Abstract. The implementation of Basel III in foreign practice creates new conditions for the banking risk management system, which leads to the need to apply modern methods of risk assessment and management. The risk management system of every bank depends on the success of applying financial risk assessment methods. As a promising direction, the use of a full arsenal of methods and tools for analyzing and forecasting the influence of external factors on the occurrence of risks of loss of liquidity, declining return on investment and financial manageability is currently taking the floor.

The purpose of the article is to examine modern methods for assessing banking risks in risk management. In this paper a set of tasks was set up, including: consideration of the economic content of bank risk management; study of the application of modern methods of risk assessment in the framework of existing standards; investigation of the problems of improving risk management in the companies of the Republic of Kazakhstan. The findings of the study will be significant for banking practice in the Republic of Kazakhstan in the application of a methodological set of risk assessment.

Keywords: bank risks, risk identification system, quantitative and qualitative risk assessment methods.

В современных рыночных условиях для казахстанской банковской сферы насущным вопросом выступает сохранение уровня конкурентоспособности, поскольку в непрерывно изменяющихся рыночных условиях рейтинг банка и позиция на рынке требуют постоянного мониторинга.

За последние два года в Казахстане ликвидированы три коммерческих банка. Одной из основных причин было несовершенство системы управления рисками, неотработанность бизнес-процессов и финансовая неустойчивость.

Управление рисками в коммерческом банке должно быть ориентировано на решение основных задач:

- реализация системного подхода и выбор современных инструментов оценки и управления рисками;
- соотношение рисков и ресурсных возможностей банка для достижения оптимальных результатов;
- участие в принятии решений в системе управления рисками;
- улучшение управляемости банка и формирование системы внутреннего контроля.

Таким образом, выявление и оценка рисков должны быть соответствующими и правильными и служить основой системы управления рисками в банке.

Методы исследования

В целях проведения объективного обзора методов оценки финансовых рисков автор применил системный, общенаучные методы, контент-анализ. Содержательный анализ позволил определить со-

вокупность факторов, влияющих на выбор казахстанских банков в отношении современных методов риск-менеджмента.

Обзор литературы

Теоретическим и методологическим базисом исследования являются современные концепции риск-менеджмента, представленные в стандартах COSO ERM и ISO 31000, стандарты FERMA.

Методы и принципы оценки рисков банка

В национальных компаниях и банках до сегодняшнего дня была слабо развита риск-культура по сравнению с компаниями в других странах. Формирование корпоративной системы по управлению рисками является достаточно длительным и сложным процессом, который пронизывает все уровни управления и бизнес-процессы, трудовые ресурсы, профессионализм сотрудников.

Необходимость наличия современной системы управления рисками следует осознавать напрямую руководству казахстанских организаций. Вопросы контроля всех процессов по внедрению целостной системы риск-менеджмента нужно реализовывать на уровне топ-менеджмента.

Часто отделы внутреннего аудита (или подразделения риск-менеджмента) в организации сталкиваются с полным отсутствием соответствующей поддержки высших звеньев управления. Работники считают управление рисками излишней и не несущей определенную пользу обязанностью, поэтому персонал зачастую подходит к рискам без необходимой серьезности, более того, не сообщает руководству о возможных рисках в своей работе, чтобы избежать наказания.

Также в результате слабого уровня развития СУР в организациях используется ограниченный набор избежания рисков, применяется только страхование как один из видов управления рисками.

В СУР компаний и банков основное место занимают три наиболее используемых стандарта для управления рисками: ISO 73:2009, FERMA и COSO. Современные компании применяют как один из стандартов, так и компиляцию из двух или трех или вырабатывают свои стандарты работы, обеспечивающие предотвращение ситуаций, которые ведут к краху. Для банковской сферы определенное значение имеют стандарты для оценки специфических банковских рисков – Базель-1, Базель-2 и Базель-3. Это связано с тем, что каждый бизнес может быть уникален по-своему, однако наработанная методология управления рисками позволяет применять приемы, уже успешно проверенные временем.

Существует несколько определений понятия «риск» и процесса управления им (табл. 1).

Таблица 1. Определение риска

Стандарт	Определение риска
Стандарт COSO	Вероятность возникновения события, которое окажет отрицательное воздействие на достижение поставленных целей [1]
Стандарт FERMA	Комбинация вероятности события и его последствий [2]
Стандарт менеджмента риска ISO 73:2009	Следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей [3]

Таким образом, в различных стандартах несколько иначе воспринимается как само понятие риска как такового, так и функциональное содержание и цели постановки процессов управления рисками. Наиболее полным представляется определение, предлагаемое стандартом COSO, так как представляет собой баланс между поставленными целями и возможностями устойчивости к условиям рыночной среды.

Основные цели управления рисками согласно стандарту COSO:

- выбор стратегии развития компании в соответствии с ее риск-аппетитом и учет последнего в процессе стратегического целеполагания;
- постоянное совершенствование процесса принятия решений по реагированию на риски, основанное на процедурах мониторинга и обработки данных об эффективности предпринятых ранее превентивных мероприятий;

- снижение числа непредвиденных событий и размера убытков;
- рациональное использование капитала [1].

Данные цели и определяют задачи, решаемые в ходе управления рисками. При этом одной из основных задач является профилактика возникновения рисков во всем их разнообразии.

Поставленный процесс управления рисками решает задачу минимизации ущерба, наносимого организации инцидентами, связанными с наступлением рисков событий. Также важнейшей задачей по управлению рисками является максимизация дополнительной прибыли, обеспечиваемой за счет усиления «положительных» рисков.

В соответствии со стандартом FERMA для идентификации рисков независимо от области их возникновения могут применяться следующие методы:

- статистический анализ;
- принятие решений в условиях риска и неизвестности;
- дерево событий;
- SWOT-анализ;
- поддержание непрерывности бизнес-процессов;
- BPEST-анализ;
- построение тенденций и дисперсии;
- моделирование взаимозависимостей;
- опциональное моделирование;
- PESTEL-анализ [2].

Вслед за идентификацией рисков необходимо осуществить сначала качественный, а затем и количественный анализ рисков. Качественный анализ охватывает исследование особенностей рисков, а также выявление тех последствий, которые способны принести компании «сработавшие» риски [3]. При количественном анализе необходимо как минимум оценить частоту (или вероятность) возникновения рисков события, а также размер потенциального ущерба.

«Ключевое значение имеет достоверность информации, на основе которой сделаны оценки. Сами же оценки являются результатом статистической обработки данных. Примерами используемых методов обработки могут быть такие методы, как анализ временных рядов, математическое моделирование, корреляционный анализ» [4]. При этом важно не просто оценить риски, а осознать связь между рисками и эффективностью деятельности: именно последнее дает основания для принятия решений и выстраивания деятельности в коридоре допустимого риска.

Классификация методов оценки рисков представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Классификация методов оценки рисков

При количественном подходе оценки могут быть основаны или на статистической информации (оценка осуществляется на основе статистических моделей), или на экспертных оценках (эксперты дают количественную оценку вероятности и потенциального ущерба, основываясь на обрывочных статистических данных, в случаях, когда детальный расчет невозможен или нецелесообразен). При качественном подходе экспертная оценка ущерба и вероятности осуществляется на основе согласованных условных шкал.

На практике компании стремятся использовать именно количественные методы оценки, при этом наиболее активно статистические модели применяются при оценке финансовых рисков, а также технико-производственных [5]. Причиной такой ситуации являются устоявшиеся методики оценки рисков таких категорий на основе статистической информации и наличия накопленных данных для оценки. Качественные методы оценки преобладают для экологических, техногенных, социальных и репутационных рисков – в данных сферах отсутствуют статистические данные.

Применение статистических моделей сводится к тому, что на основе расчетов при обработке ретроспективных показателей деятельности определяются вероятность возникновения потерь и их возможный диапазон. При этом анализируется ситуация при различных вариантах развития событий, учитывающих сочетание целого спектра воздействующих факторов. Основным недостатком статистических моделей является вероятностный характер получаемых оценок.

С использованием статистических моделей можно получить как единичную оценку (например, ожидаемой доходности проекта), так и оценку вероятного распределения целого потока платежей.

Экспертные модели предполагают применение комплекса методов, в том числе статистических, обработки результатов опроса группы экспертов. При этом экспертное мнение является ключевым источником информации для оценки. Такого рода модели применяются в случаях, когда есть недостаток количественной информации.

В финансово-банковской сфере сложились и специализированные подходы на основе статистической модели – технология Risk Metrics, разработанная компанией J.P.Morgan. Данный подход основан на вычислении меры риска, определяющей потенциальные изменения стоимости портфеля, содержащего различные финансовые инструменты. Оценка изменения делается на определенный интервал времени с заданной вероятностью.

На сегодняшний день имеет распространение концепция рисковой стоимости (VAR – Value at Risk). VAR-оценка позволяет уверенно утверждать, что по истечении заданного периода потери не превысят рассчитанной величины. Рисковая стоимость рассчитывается на основе ретроспективных данных по частоте и ликвидности сделок и в расчетах может быть основана на самих данных или плотности их распределения. Модели VAR наиболее широко применяются в банковских и инвестиционных структурах со следующими целями:

1. Внутренний мониторинг рыночных рисков.

На основе моделей оценивается максимальная величина возможных потерь в различных разрезах, например по всему портфелю, конкретному эмитенту или контрагенту. При этом во внимание принимается не само значение VAR-оценки, а ее отклонение от эталонных значений (например, отслеживание динамики ухудшения портфеля компании).

2. Внешний мониторинг.

Позволяет предоставить информацию о рисках компании без раскрытия информации о составе портфеля. Такие оценки предоставляются держателям акций, совету директоров или топ-менеджерам. Они позволяют убедиться, что управляющие менеджеры справляются с ситуацией, обеспечивая степень риска деятельности в целом в допустимых рамках.

3. Распределение полномочий [6].

Использование VAR-методики позволяет дать обоснованную свободу принятия решений линейному персоналу банка при низком уровне риска, устанавливая правила принятия решений на различных иерархических уровнях в привязке к величине VAR. Чаще такие методы оценки рисков актуальны в инвестиционных банках, которые кредитуют отрасли экономики.

Любой новый инвестиционный проект, который банк рассматривает как объект кредитования, несет не только потенциальные выгоды, но и риски. На практике эти риски должны оцениваться в зависимости от типа проекта и его жизненного цикла. Это формирует дополнительные проблемы, вызванные тем, что на различных этапах жизненного цикла инвестиционного проекта могут формироваться специфические риски, имеющие как внутренние, так и внешние причины.

Что касается внутренних причин, то они, как правило, становятся следствием факторов от реализации предшествующего этапа оценки инвестиционного проекта. Здесь можно выделить виды рисков, которые могут при этом возникать:

- Недостаточность или отсутствие поставщиков и контрагентов (речь о поставках, ресурсах, расходных материалах, комплектующих и др.). Это особенно важно, если речь идет о больших инвестиционных проектах.
- Риск диверсификации поставщиков, если они по какой-либо причине не справляются с заключенным контрактом или не могут выполнять его в оговоренные сроки. Обычно это происходит с очень большими инвестиционными проектами.
- Риск, обусловленный высокой технологической сложностью инвестиционного проекта, имеющего большое количество промежуточных этапов.
- Риск невыхода на плановый объем производства и неудовлетворительных финансовых результатов. Сюда же относят и неточность выбора целевых потребителей и неправильный расчет их потребности в данном виде инновационной продукции.
- Ошибки в расчете и построении логистических цепей как на поставку исходного сырья, так и на доставку готовой продукции потребителю.
- Риск недостаточно эффективной ценовой и сбытовой политики предпринимательской структуры.
- Риск заключения договоров с неплатежеспособными партнерами или с партнерами, имеющими плохую репутацию по выполнению ими обязательств, как по качеству поставляемого сырья, так и по расчетам за полученную продукцию.
- Риск неточного проектирования проекта. Допущенные большие ошибки могут привести к невозможности реализации проекта, что влечет тяжелые последствия, вплоть до банкротства предпринимательской структуры.

Следует заметить, что каждый из представленных видов рисков может изменяться с учетом специфики и типа инвестиционных проектов. Риск может проявляться в большей или меньшей степени, что на практике требует точной оценки и конкретизации по отношению к разрабатываемому и реализуемому проекту.

Следует отметить, что этот метод имеет значительные ограничения по области применения. Пожалуй, он может эффективно применяться в оценке информационных рисков ИТ-сферы. Это объясняется бурным развитием данной сферы, позволяющим разрабатывать различные технические решения для простых задач. Причем в ИТ-сфере далеко не всегда действует общий принцип, согласно которому увеличение затрат приводит к достижению большего результата [7].

Процесс оценки эффективности управления рисками не всегда может быть обеспечен с достаточно высоким уровнем объективности, поскольку некоторые процессы сложно достоверно оценить (например, потери потенциальных клиентов вследствие «утечки» информации конкурентам на ранней стадии ведения переговоров). Решение этой проблемы может заключаться в проведении сравнительного анализа различных альтернативных систем управления риском.

Заключение

В заключение стоит отметить, что в условиях влияния множества факторов, формирующих риски, существуют различные модели, методы и инструменты, которые позволяют управлять этими рисками и обеспечивать решение задач предпринимательства.

При всем разнообразии рисков, которые угрожают коммерческому банку (стратегические, финансовые, операционные, различного рода опасности или риски инфляционные или спекулятивные), инструменты диагностики оценки рисков для них могут быть универсальны. Главное, уметь оценивать вероятность наступления риска, производить расчет потенциального ущерба и принимать решения о проведении профилактических мероприятий, предотвращающих наступление риска.

На сегодняшний день в Казахстане стандарты в данной области представлены очень узко. Рассматриваются только общие и основные термины и методы управления рисками в организациях, при этом не учитывается определенная отраслевая специфика. В результате можно сделать вывод, что в казахстанских банках необходимо продолжить исследование методов и стандартов, принятых в мировой банковской практике.

Список литературы

1. COSO. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы. Сентябрь 2004 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf.
2. FERMA. Стандарты управления рисками / Федерация Европейских Ассоциаций риск-менеджеров, 2003.
3. Серебрякова, Т. Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль: Монография. – М.: Инфра-М, 2013.
4. Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: kpmg.ru, 2015.
5. Марцынковский, Д. Корпоративный менеджмент. Обзор основных аспектов риск-менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>, 2011.
6. Голубятникова, Ю. Ю. Хозяйственные риски в предпринимательской деятельности: Монография. – Воронеж: РИТМ, 2017.
7. Репин, М. М., Пшехотская, Е. А., Плоткин, А. С., Кривоногов, А. А. Анализ применимости существующих методов оценки рисков в области информационной безопасности // Системный администратор. – 2018.

Особенности маркетингового аудита

Шакиров Александр

Алматы Менеджмент Университет
shah1802@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы необходимости применения маркетингового аудита в качестве возможности приведения организации в соответствие с внешней средой. Обосновывается необходимость проведения проверки качества маркетинга, системы управления им, квалификации персонала и т. п., так как данные проверки помогают выявить скрытые возможности и ресурсы, а также повысить качество уже работающих маркетинговых инструментов и программ. Особое внимание автор уделяет рассмотрению сущности и особенностей маркетингового аудита, указывая на то, что предпосылки создания такого направления, как маркетинговый аудит, появились в США. Также приводится хронология развития маркетингового аудита. Учитывая, что данное направление достаточно новое для казахстанской науки, автор акцентирует внимание на том, что формирование теоретической основы маркетингового аудита произошло не сразу, данное направление до 2019 года не сформировалось окончательно, то есть этот процесс продолжается, обновляясь и пополняясь новыми теориями и концепциями, а также практическими изысканиями. В качестве вывода автор приходит к мнению, что маркетинговый аудит ориентирован на диагностику скрытых ресурсов и проблемных моментов для того, чтобы эффективно управлять маркетингом.

Ключевые слова: маркетинговый аудит, диагностика, эффективность, программа, контроль, сущность, особенности.

Abstract. The article discusses the need for a marketing audit as an opportunity to bring the organization into compliance with the external environment. It justifies the need to test the quality of marketing, its management system, staff qualifications, etc., since these checks help identify hidden opportunities and resources, as well as improve the quality of marketing tools and programs already in place. The author pays special attention to the consideration of the nature and features of the marketing audit, indicating that the prerequisites for creating such a direction as a marketing audit appeared in the USA. Also provides a chronology of the development of marketing audit. Considering that this direction is quite new for Kazakhstan science, the author of the article focuses on the fact that the formation of the theoretical basis of the marketing audit did not happen immediately, this direction until 2019 was not completely formed, that is, this process continues, updating and replenishing with new theories and concepts, as well as practical research. As a conclusion, the author comes to the conclusion that the marketing audit is focused on diagnosing hidden resources and problem points in order to effectively manage marketing.

Keywords: marketing audit, diagnostics, efficiency, program, control, essence, features.

Деятельность любой организации направлена на достижение стоящих перед ней целей. Эти цели являются исходным моментом при разработке планов и программ маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным позициям. Оценка степени соответствия намеченных целей и маркетинговых программ обеспечивается при помощи маркетингового контроля, или, как принято называть научно, – маркетингового аудита.

Эффективность маркетинга определяется по получению прибыли, на которое оказывает прямое влияние уровень эффективности использования его принципов и инструментов. Маркетинг может достаточно сильно воздействовать на рыночную среду, обладая такими инструментами, которые базируются на знании психологии потребителя и закономерностей экономических процессов. Грамотное их применение оказывает благотворное влияние и способствует получению хорошего результата. С одной стороны, это хорошо, но, с другой стороны, это рождает (по отношению к маркетингу) завышенные или заниженные ожидания в процессе принятия решений. Так, при создании отдела маркетинга на специалистов отдела маркетинга возлагается большое количество задач, и все эти задачи требуют решения, причем в ограниченные сроки. Из-за таких условий складываются ситуации, когда поставленные задачи решаются плохо и несвоевременно, так как маркетинг – это не инструмент диагностики, это составляющая часть всего организационного механизма, который осуществляет свою деятельность в соответствии с целями и задачами предприятия.

Чтобы ставить и успешно реализовывать задачи, которые ставятся перед маркетингом, руководству предприятия важно понимать механизм реализации маркетинговых программ с учетом условий внешней среды. Чтобы оценить качество внедряемых маркетинговых программ, применяют различные методы маркетингового контроля или аудита: текущий, оперативный и стратегический.

Необходимость в применении маркетингового аудита во многих компаниях возникает ввиду того, что маркетинг не всегда может привести возможности организации в соответствие с внешней средой, поэтому имеется необходимость в проведении проверки качества маркетинга, системы управления им, квалификации персонала и т. п. Данные проверки помогут выявить скрытые возможности и ресурсы, а также повысить качество уже работающих маркетинговых инструментов и программ.

Рассмотрение сущности и особенностей маркетингового аудита указывает на то, что предпосылки создания такого направления, как маркетинговый аудит, появились в США. Это произошло в 50–70-е годы прошлого столетия, во время роста экономики, когда наметился значительный спад количества положительных результатов в деятельности компаний от удачных маркетинговых решений, в связи с чем компании-конкуренты начали проводить активную политику в части запуска новой продукции, дистрибуции и рекламы. Началось время постоянных корректировок маркетинговых политик предприятий, причем указанные корректировки происходили почти ежемесячно. Рынок США того периода был настолько абсорбируемым, что впитывал (причем весьма положительно) любую маркетинговую активность. С одной стороны, изменение рыночной ситуации порождало для компаний большое количество новых возможностей, но, с другой стороны, это было и источником проблем в части изменения маркетингового курса компаний. Данные изменения происходили очень быстро, так как того требовал рынок, в связи с этим многие компании не успевали, терялись, и к собственникам бизнеса и руководителям пришлось понимание, что необходимо что-то такое, что могло бы уберечь предприятия от постоянных изменений, то есть нужна была своего рода маркетинговая ревизия, чтобы избежать описанных потрясений [1, с. 123].

В таблице 1 показана хронология развития маркетингового аудита.

Таблица 1. Хронология развития маркетингового аудита

Период	Упоминание о маркетинговом аудите
1950-е гг. Рудольф Даллмейер [2, с. 28]	Первые упоминания о проведении маркетингового аудита
1959 г. Американская ассоциация управления (American Management Association, AMA)	Публикация сборника статей по аудиту маркетинга под названием «Анализ и совершенствование сбытовой деятельности» [2, с. 28]
60-е гг. XX в.	Многие консалтинговые фирмы стали формировать первые коммерческие предложения по проведению аудита маркетинга
1967 г. Ф. Котлер	Первое научное определение маркетингового аудита [3, с. 35]
1970-е гг. Зарубежная практика	Практическое применение в рамках стратегической оценки рыночной позиции предприятия [4, с. 111]
2000-е гг. СНГ (сначала в РФ, а затем и далее)	Как направление консалтинга
2000-е гг. Книга О. Уилсона «Аудит маркетинга» [5]	Маркетинг-аудит начали предлагать как часть работ в договорах по управленческому консалтингу
Середина 2000-х гг.	Самостоятельное направление консалтинговых услуг в области маркетинга, и в том числе работы по контролю организации маркетинговой деятельности

Таким образом, формирование теоретической основы маркетингового аудита произошло не сразу, данное направление до 2019 года не сформировалось окончательно, то есть этот процесс продолжается, обновляясь и пополняясь новыми теориями и концепциями, а также практическими изысканиями. Но начало развитию самой теории маркетингового аудита положил Ф. Котлер (вместе с рядом соавто-

ров) своей публикацией. В 1977 году вышло исследование, в котором вышеназванные ученые выразили свою точку зрения в отношении маркетингового аудита, определив его в качестве этапа процесса планирования маркетинга [6]. Исследователи пришли к мнению, что маркетинговый аудит также можно рассматривать и как инструмент контроля развития организации в рыночной среде, с чем (несмотря на то, что с тех пор прошло немало времени) нельзя не согласиться.

Е. Голубков приводит следующее определение: «Аудит маркетинга представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для отдельных хозяйственных единиц» [7, с. 28]. Данное определение достаточно хорошее, но, на наш взгляд, не совсем полное. В связи с этим следует привести определение Дж. Шилдже, который в своей работе отмечает, что «аудит помогает организации понять аспекты, имеющие стратегическое значение в области продаж и маркетинга» [8, с. 49–52]. Также он отмечает, что «аудит необходимо проводить периодически, чтобы увидеть, оказывают ли изменения позитивное влияние на результаты продаж и стоимость компании, и выявить моменты, требующие корректировки» [там же].

С. Большедворова в своих исследованиях отмечает, что «маркетинговый аудит является разновидностью операционного аудита, цель которого состоит в выработке рекомендаций по совершенствованию деятельности» [9]. Понимая, что отчет (заключение), составляемый по завершении данного вида аудита, отличается от аудиторского (финансового) и представляется с описанием сферы аудита, обнаруженных фактов и рекомендациями по повышению эффективности функционирования, можно выделить особенность исследуемого вида аудита. Она состоит в том, что он ориентирован на перспективу, а финансовый – на оценку правильности отражения прошлых событий. Объектами же маркетингового аудита являются внутренняя и внешняя среда организаций. Как уже отмечалось, необходимость в проведении маркетингового аудита возникает, когда маркетинг и менеджмент не в состоянии привести возможности банка в соответствие с внешней ситуацией, и следует проводить проверку качества маркетинга, менеджмента, квалификации персонала и т. п. Указанный вид проверки даст возможность изыскать скрытые резервы роста и соответственно повысить эффективность осуществляемых маркетинговых функций.

Так, основываясь на данных анализа литературных источников, можно выделить следующие элементы полного маркетингового аудита (табл. 2).

Таблица 2. Элементы полного маркетингового аудита

Элемент	На что направлен	Характеристика
1	2	3
Аудит маркетинговой среды	Макро- и микро-среда деятельности предприятия	Макросреда характеризуется совокупностью социальных, экологических, политико-правовых и других факторов, на которые предприятие не может значительно повлиять, а вот они могут изменить направленность деятельности организации. Аудитору следует определить тенденции изменения факторов макросреды и их влияние на маркетинговую деятельность предприятия. Микросреда определяется характеристиками рынков, конкурентов и т. д. Анализ аудитором результатов опросов субъектов микросреды позволяет выявить их отношение к предприятию и на основе этого строить дальнейшую деятельность
Аудит маркетинговой стратегии	Оценка оптимальности стратегического плана маркетинга предприятия	Аудитор оценивает с позиции корпоративных целей и задач: четкость, логичность и целенаправленность поставленных задач на их соответствие возможностям предприятия. В случае обоснованности целей и достаточности возможностей предприятия аудитор может оценить оптимальность стратегии достижения цели
Аудит маркетинговой организации	Оценка эффективности подразделений маркетинга и сбыта	Аудитор исследует их взаимодействие с производством, финансами и т. д. При необходимости организация маркетинга может быть реорганизована (в случае низкой эффективности производства) посредством введения управления товаром, смены ориентации менеджера по товару с объема продаж на величину прибыли и т. д.

1	2	3
Аудит маркетинговых систем	Оценка адекватности функциональных назначений маркетинговых систем	Аудит может выявить неэффективность или отсутствие системной организации планирования, контроля. Основная цель аудита в данном случае – выяснить, основывается ли производство продукции на аналитических данных или же в расчет берутся только интуитивные соображения. Для этого проверяется наличие контроля за реализацией выпускаемой продукции, результаты исследований рынка, бюджет и план маркетинга
Аудит эффективности маркетинга	Финансовый анализ деятельности предприятия в целях определения прибыльных направлений его производства	Аудитор анализирует данные по продажам и соответствующим затратам, выявляются низкоприбыльные товары и сегменты рынка, анализируются расходы на маркетинг. Так, аудитор выявляет нерациональные расходы и неиспользуемые маркетинговые возможности. В качестве решения по снижению нерациональных расходов может быть предложено составлять бюджет, в котором будет задаваться не процент роста возможных расходов, а посредством изучения планов развития производства определять потребности и составлять обоснованные сметы расходов
Аудит маркетинговых функций	Выявление плохо выполняемых функций маркетинга	Аудитор устанавливает проблемы подразделений организации маркетинга предприятия с акцентом на определенных функциях и затем дальнейший аудит будет проводиться по выявленным маркетинговым функциям

Примечание: составлено автором на основе данных источника [10, с. 54].

Исследуя сущность и особенности маркетингового аудита, необходимо затронуть вопрос проблем современной практики аудита маркетинговой деятельности. Так, ряд австралийских компаний провели исследования на предмет наличия положительной связи между маркетинговым аудитом и увеличением доли рынка. Результаты оказались очень интересными: аудит более позитивно сказался на показателях доли рынка, нежели на финансовых аспектах всей экономической деятельности исследуемых компаний. После чего авторы (Морган, Кларк и Гунер) [11] утверждают, что подобное исследование можно провести в других странах несмотря на то, что там присутствуют другие культурные коды в экономике и, соответственно, иные постулаты по ведению бизнеса. Также большой интерес вызывают процедуры маркетингового аудита в различных отраслях промышленности, предприятия которых осуществляют свою деятельность на разных по развитию рынках. Те же авторы в работе «Производительность маркетинга, маркетинговый аудит и системы оценки маркетинговой деятельности. Интеграция различных точек зрения» отмечают, что «оценка эффективности маркетинговых действий компании (показатель ROI) имеет решающее значение при выборе стратегии дальнейшего развития бизнеса» [11]. По мнению Моргана, Кларка и Гунера, аудит отождествляет собой возможность по оценке эффективности маркетинга. Но если рассматривать данный подход с позиции практики, то становятся очевидными некоторые недостатки, которые ему присущи. Их можно представить следующим образом:

- острая нехватка квалифицированных и высококвалифицированных независимых аудиторов;
- наличие крайне отрицательного отношения менеджеров к проведению внутреннего маркетингового аудита;
- нехватка необходимой информации;
- отсутствие возможности взаимодействовать с топ-менеджерами по необходимым вопросам.

Данные причины иллюстрируют картину того, почему практика маркетингового аудита до сих пор не смогла развиваться до необходимого современным компаниям и вызовам времени уровня.

Таким образом, становится возможным обозначить две проблемы, с которыми неизбежно столкнутся компании, которые намерены применить данный инструмент:

- недостаточность общепринятых единообразных процедур и механизмов проведения маркетингового аудита;
- очень высокая стоимость данного процесса.

Бытует мнение, что современная теория маркетингового аудита содержит в себе такие слабые моменты, как рассмотрение аудита не в качестве систематического контроля, а в виде метода, с помощью

которого можно выявить имеющиеся проблемы, что не влечет за собой поиска и обоснования возможных решений. Тому подтверждением является то, что в специализированной литературе, как правило, не встречаются практические примеры, как можно успешно применять описываемый инструмент. В большинстве своем исследователи фокусируются на изучении теоретических и концептуальных аспектов маркетингового аудита.

Рассматривая особенности маркетингового аудита, следует отметить, что строго устоявшейся методики проведения маркетингового аудита еще не сложилось, вместе с тем можно привести некоторые особенности его проведения. Так, Н. Кондратенко отмечает следующие особенности:

- Маркетинговый аудит может быть вертикальным и горизонтальным. Последний объединяет в себе среду, цели, стратегии, комплекс и маркетинговый план компании, а к вертикальному обращаются в случаях, когда имеется необходимость в исследовании отдельных ключевых функций маркетинга (управление сбытом, рекламной деятельностью и т. д.).
- Аудиторы обладают независимым статусом, так как присутствует незаинтересованность в результатах проверки деятельности компании. Специалисты консалтинговых компаний проводят независимый внешний аудит. Внутренний также может быть проведен, в этом случае независимость обеспечивается посредством того, что его осуществляют сотрудники предприятия, которое не имеет отношения к субъекту проверки.
- Маркетинговый аудит проводится системно, он ориентирован на комплекс взаимосвязанных аспектов маркетинговой деятельности, что способствует повышению эффективности маркетингового аудита. Данная эффективность имеет свойство увеличиваться благодаря внедрению в процесс диагностики уже апробированных на практике и зарекомендовавших себя с хорошей стороны алгоритмов, методов и технологий.
- Маркетинговый аудит проводится периодически. Это дает возможность избежать уменьшения объемов реализации или же появления других проблем компании, которые могут обостриться в связи с изменением конъюнктуры рынка или же поведением конкурентов. Данное становится актуальным в силу того, что не происходит соответствующих изменений в рамках стратегии предприятия. В связи с этим маркетинговый аудит является своеобразным индикатором того, какие имеются признаки возможного обострения проблем, и правильное его применение дает возможность своевременно и адекватно реагировать, не дожидаясь негативных последствий [1, с. 230].

Принимая во внимание указанные Н. Кондратенко особенности маркетингового аудита, можно определить его как независимый, компетентный, системный, периодический анализ среды деятельности предприятия, который также включает в себя анализ целей, стратегий и результатов деятельности. Маркетинговый аудит ориентирован на диагностику скрытых ресурсов и проблемных моментов для того, чтобы эффективно управлять маркетингом.

Исследование рынка, целей и стратегий организации, ее системы маркетинга и его функций дает возможность выявить проблемы и ресурсы, которые следует принимать во внимание для того, чтобы своевременно внести соответствующие корректировки в результаты деятельности предприятия.

Таким образом, следует подчеркнуть острую нехватку эмпирических исследований в обозначенной области, сосредоточенных больше на том, как можно на практике использовать маркетинговый аудит, его преимущества и как это все может эффективно повлиять на маркетинговую деятельность всей компании. В связи с этим важно понимание того, что маркетинговый аудит призван не проверять работу отдела маркетинга, а направлен на то, чтобы составить независимую оценку положения дел внутри предприятия и положения предприятия на рынке (прежде всего относительно конкурентов).

Список литературы

1. Маркетинг: Учебник / под общ. ред. проф. Н. М. Кондратенко. – М.: Юрайт, 2011. – 540 с.
2. Маркетинг-аудит: Методическое пособие / Л. Н. Косова. – М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2014. – 28 с.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, В. Вонг, Г. Армстронг, Д. Сондерс; пер. с англ. О. Медведь, В. Кулебы, С. Каденко. – М.: Вильямс, 2007.
4. Голубков, Е. П. Теория и методология маркетинга: настоящее и будущее / Е. П. Голубков. – М.: Дело и сервис, 2008. – 208 с.
5. Уилсон, О. Аудит маркетинга / пер. с англ. О. Теплых. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
6. Kotler, P., Gregor, W., Rodgers, W. (1977). The Marketing Audit Comes of Age. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://academics.eckerd.edu/instructor/trasorrrj/>.

7. Голубков, Е. П. Теория и методология маркетинга: настоящее и будущее / Е. П. Голубков. – М.: Дело и сервис, 2008. – 208 с.
8. Schildge, G. Marketing audits: why principles of accountability in marketing are useful in promoting company growth // *Journal of Promotion Management*. 2006. Vol. 12(2). P. 49–52.
9. Большедворова, С. А. Совершенствование методов продвижения банковских продуктов ДБ АО «Сбербанк России» в целях завоевания рынков // *Вестник Северо-Казахстанского гос. ун-та им. Манаша Козыбаева*. – 2017. – № 7.
10. Маркетинг: Учебник / под общ. ред. проф. Н. М. Кондратенко. – М.: Юрайт, 2011. – 540 с.
11. Morgan, N. A., Clark, B. H., Gooner, R. Marketing productivity, marketing audits and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives // *Journal of Business Research*., 2009. Vol. 55(5). P. 363–375.

Value of Sourcing in Company's profitability growth

Hulan Unenbat

Almaty Management University
Hulan.Unenbat1@ge.com

Abstract. Starting from 2000's Sourcing has become a key function within the Companies and depending on the region the depth of the acceptance and acknowledgment varies, nevertheless the key fact that Sourcing in collaboration with Business Partners delivers significant influence on the Company's success has been proven. Several researches have noted the strategic importance and competitive potential of the Sourcing function and even predict increasing importance in the future. However, few academic papers analyze the contribution of the Sourcing function to overall Business performance. The Company's key goal is to continuously increase earnings year by year or at least remain stability with the reflect of the influencing external factors, such as economic and political situations in the market (Gerard J. Burke, 2006). The objective of the study is to research and draw out key strategic approaches that Sourcing professionals should focus in delivering profit and added value to their Companies. Most production companies currently have Purchasing function that is dedicated in preforming daily supplies on-time-in-full (OTIF) to accomplish timely productions schedules under Buy to Pay approach. It seeks to execute the results of the Sourcing processes under Source to Buy, meaning that the negotiated Contractual terms are executed by Purchasing.

Keywords: sourcing, purchasing total cost of ownership, company, supply, performance.

Аннотация. Начиная с 2000-х годов функция закупок стала ключевой функцией внутри компаний, и в зависимости от стратегии и культуры компаний принятие данной тенденции варьируется, но тем не менее, ключевой факт того, что функция закупок в сотрудничестве с ключевыми функциями компаний оказывают существенное влияние на успех компании, доказан. Несколько исследований отметили стратегическую важность и конкурентный потенциал функции закупок и даже предсказывают возрастающую важность в будущем. Тем не менее, немногие научные статьи анализируют вклад функции закупок в общую эффективность бизнеса. Основной целью любой Компании является постоянное увеличение прибыли из года в год или, по крайней мере, сохранение стабильной безубыточности в период экономического кризиса и учета влияния внешних факторов, таких как экономическая и политическая ситуация на рынке.

Целью настоящего исследования является изучение и разработка ключевых стратегических подходов, на которых специалисты в области закупок могут фокусироваться для получения максимального эффекта от результативности для своей компании. Функция закупок или снабжение как принято называть данные функции в большинства производственных компаний в настоящее время предназначены для своевременного исполнения поставки и в полном объеме для обеспечения выполнения графиков производства. Функция снабжения выполняет в данном случае договорные условия которые согласованы и подтверждены компаниями, таким образом согласование коммерческих условий договора выполняются функцией закупок. Данная тенденция разделения функциональных обязанностей позволят каждой функции выполнять качественно и сфокусирована ключевые показатели развития бизнеса. Снабжение поддерживает тактильную роль, а функция закупок выполняет стратегическую роль.

Ключевые слова: закупки, снабжение, компания, поставка, общая стоимость права собственности, успеваемость.

Key Sourcing contribution lies in the implementing concrete series of the initiatives that not only reduces the cost per unit and applies the results of the Contract Commercial terms negotiations, being more strategic and less tactical. The degree of Sourcing function involvement in strategic planning processes determines the level of implementations of certain advanced practices. The overall view of the whole picture draws out that aligning Sourcing with the Business strategy is crucial, it links the competitive potential of Sourcing to implement tactical and strategies actions, such as supply base rationalization, supplier evaluation, or information exchange and etc.

Much importance has been placed on supplier selection as crucial action that can profoundly impact the overall performance of Sourcing, support decision making, and contribute to total cost savings of the Company. Traditionally, when it comes for choosing suppliers, many companies look at the offered price or rely solely on subjective judgments of the decision makers. This approach unfortunately overlooks other important aspects,

such as supplier performance and creditability, manufacturing capacity abilities, added logistics costs, and so on. Therefore, it is meaningful for a buying Company to evaluate suppliers based on a well-rounded scale with clear and assertive criterias. This approach supports and leverages the Total Cost of Ownership spending's, thus decreasing the overall cost and increasing the bottom line of the buying Company.

The Sourcing function is an important part of a Procurement, as Procurement itself is part of Supply Chain that has the outrageous goal to align internal processes and actions of the company related to purchasing, production and sales, thus leading an effective company operation. There is a clear dependency between all functions, as any change in Sourcing of goods and services needs to be considered and adjusted in the Production and Risk management evaluation executed prior any implementations, however this works also vice versa, Sourcing needs to know what strategy the company is following in Sales to make sure that the supply of goods and services are stable and adequate.

Ensuring the profitability and sustainability of the company metrics, such as operational profit supported by so called other financial measure of company's profitability and success that is impacted by Sourcing is Earnings Before Interest, Taxes. EBIT is an especially useful metric because it helps to identify a company's ability to generate enough earnings to be profitable, pay down debt, and fund ongoing operations (Murphy, 2019).

Most companies spend their money on raw materials supply for production and fulfillment of the customer liabilities. This process is controlled under Source to Buy process, which begins from the business needs identification for goods or services and concludes with the approval of the purchase requisition linked further with a valid and best value supplier selection and contractual terms to hand off to the Purchasing process of Buy-to-Pay. How many suppliers are required to supply raw materials or execute services are defined based on the business needs and the categorization of the spend. Under categorization understanding the ABC categorization approach. In most cases Sourcing is eager and ought to be able to offer several suppliers for the Purchasing function and the Business Partners, thus the spend is always being secured by an alternative supplier to ensure stable supply of quality goods and services. For proper Sourcing performance, it requires to execute deep market research and be more strategic function. This approach most of the times is being violated and interrupted by the Company strategies on Revenue increase. Not focusing and strategizing Sourcing by the Top management causes low quality goods and services delivery at high prices, showing that the company is not taking advantage of the resources within their companies to receive the best possible solutions. By splitting the process in two subfunctions Sourcing and Purchasing company achieves at one end focuses on the spend strategy and tactical execution of the results of the strategic decisions delivered by Sourcing. Thus, simplifying the process for the Purchasing function and bring structure to their day to day service delivery to the internal customers. As mentioned above, one of the key roles of Sourcing is to ensure regular market research to draw out current and long terms market trends and align the influence it might cause to their buying decision and further spend management.

The execution of the negotiated contract is assigned to the Purchasing function of the Company under Buy to Pay process, as the daily Purchase Order executions does not allow the function to pursue total cost of ownership reduction target. Total Cost of Ownership most of the times is Sourcing key goal and should be highly monitored by the function itself and the Finance. The main target of the Purchasing is to deliver on-time-in-full, meaning post-award execution. Sourcing instead, is involved to determine the needs of the stakeholders based on the user requirement sheets, to select the supplier, negotiate the contractual terms, thus taking over the responsible for pre-award part of Supply.

Sourcing volumes are often above half of a Company's expenditure, the function has outgrown its former purchasing function, rather operational focus and gained an increasingly strategic role (Paul D. Cousins, 2006). Yet, despite Sourcing's clear contribution to corporate competitive advantage its strategic transformation is progressing slowly. One challenge lies in aligning Sourcing strategies with corporate and other functional strategies within the Company. Higher expectations addressed on Sourcing also needs to be reflected in the Company (Suárez-González, 2010).

Cost management and cost reduction are traditionally argued to be the most prevalent objectives in Sourcing. This is not surprising considering that the purchased goods are services in the majority constitute the total cost of goods sold. Therefore, a cost strategy, where the focus is on decreasing the unit price of purchased items, reducing total cost of ownership, improving efficiency, and increasing asset utilization, is considered as second key Sourcing strategy (Constantin Blome, 2013). Total cost of ownership, on the other hand, has been studied and widely known as a valuable tool and one of the principal philosophies in the field of Sourcing. Although the purchase price usually comes first and foremost as a factor for decision making, it does not capture all the overheads and hidden costs associated with the purchase of goods and services, thus does not reflect the real potential of the entire purchase life cycle. Meanwhile, total cost of ownership considers "all the costs related to

the purchase of a given quantity of products or services from a given supplier”, which includes, but not limited to: quality shortcomings, transportation costs, ordering costs, reception costs, inspection costs.

A cost reduction strategy of Total cost of ownership highlights under its umbrella four elements: Quality, Service, Delivery, and Price. Executing Total cost of ownership decrease in random sources is named differently, however meaning the same important message as decrease of operational costs and increase of operational efficiency. Price is merely one and only an initial element of the above mentioned four elements. In multiple annual surveys amongst professional Sourcing associations and in trade publications, Price consistently becomes the least important criteria. Depending upon the buy, Quality, Service, and Delivery will rank higher. For example, Quality is high end important criteria from all aspects and expectations, and Service is usually most important in the other aspects, however the key is Quality (Menard, 2009).

Not considered as key focus, however important is growing the customer’s revenues while keeping the costs constant the product or service is a profit and the customer is eager to buy. By reducing the customer’s Total cost of ownership and expressing that reduction in quantifiable amounts of them spend, greater profits are earned for both sides, long terms partnership and trust. On the supply side, however, more work awaits to earn the greater return. Instead of negotiating only on Price, examine the Quality, Service and Delivery cost elements. Have the supplier break down its costs into detailed Cost breakdown will flush costs that may be unnecessary or could be more efficiently handled by the buying Company. Sourcing is assumed as a major impact on profitability (Christian Baier, 2008). Expediting action in finding better sources of purchasing and quality responsible for the entire ranges of materials and commodities required by the Company for efficient maintenance of adequate stock levels at the warehouses. In poorly trained Sourcing departments, well defined cost parameters are not communicated to the Supplier (Amelia S. Carr, 2002). This encourages Suppliers to include extra and hidden costs that are unrequired, driving the price up, or add inefficiencies that force down profit on the transactions for supplier and customer. Both parties are paying too much and netting too little because the costs are too high. The strategic approach of TCO increases profits for buying Company and the Supplier, too. These profits are found as the excess costs are already in the system, ready to be harvested and moved to the bottom line. Prices, sales, or capital investment does not have to be increased to increase profit by great margins.

In addition to these traditional focus on cost, the Sourcing function’s role is contributing in the innovations. Early Supplier integration, dual role of Sourcing in new product development. Although that there are other Sourcing minor goals such as flexibility, delivery and sustainability, usually total cost of ownership and innovation are considered the most important ones, and similar vein, regarded as crucial Sourcing performance outcomes (Benito, 2007). Every dollar Company saved through total cost of ownership reduction is one of the main determinations of Sourcing function. Total cost of ownership reduction can preserve companies’ bottom-line profit when companies top-line is stressed. Overall Sourcing projects lead to an adequate savings figure which are reflected in the Financial statements of the company.

Reduction of consumption, an obvious though seldom asked question: “Do Companies really need this?” Every Company has purchased goods that they could do without. This often arises in times of economic growth and stops when the situation becomes less positive. Good examples are forbidding business class flights and the reduction of air travel by deployment of video conferencing. Widespread cause of spend consolidation of hidden costs is needless specification, where a harmonization of specifications (one size fits all) could lead to attractive savings. Technicians are a particular group who is often striving for perfection and thus, look for the most beautiful, but often most expensive solution, while another less expensive option would be suitable (fit for purpose) rejected. The supply side is traditionally associated with Sourcing. This is all about how to use suppliers to save costs. Restructuring supplier relationships is also another possibility to gain additional cost advantages by intensifying the collaboration with suppliers, starting up partnerships and striving for a sustained cooperation. Competition increase is the opposite of restructuring supplier relationships. The competition between potential suppliers is stirred up in order to achieve favorable conditions. Depending on the characteristics of a commodity, cost advantages can be obtained by Sourcing from low cost countries or by spreading the total demand for a certain product over multiple Suppliers, causing continuous competition. Decrease of demand or reduction of direct purchase expenses are obvious ways to realize savings. It is also possible to assess the total costs related to the acquisition of products or services Total cost of ownership. This might offer different opportunities such as the following: Optimization of total supply chain costs. This involves the assessment of additional costs next to the product price. Is there a possibility to buy a standard product instead of developing a unique part? Would it be better to lease a product rather than buy it? Can Company share ownership of an installation with other parties? Reduction or elimination of transaction costs. Costs that may easily be overlooked are the costs related to the process of ordering, receiving and paying for purchases. From the presented overview of types of savings, it is clear that cost savings cannot be measured

using one standard formula. A related issue is that Sourcing is not an isolated discipline but, instead, operates in cooperation with other disciplines on which it is partially dependent. This complicates both measuring and gauging the value of savings. A third issue is the definition of 'saving.' When is it fair to claim a Sourcing saving? Here are some examples to illustrate why discussion may arise between Sourcing and finance about the legitimacy of reported savings (Martin, 2011).

Conclusion

Sourcing function should be collaborated by Top Management and the Finance to align the overall company's growth strategy and ensure the strategies of all functions are aligned and the profit of the company is assured with right decisions. Sourcing initiatives must be based on a solid spend analysis with dedicated analytical support from Finance. This serves as a starting-point for identifying saving opportunities and as a benchmark to verify claimed savings for the future. The identification of saving opportunities should be done under the ABC analysis, moreover in applicable spend types as per commodities and preferably in cross different teams to ensure involvement of the non-influenced decision makers. The outcome of the analysis is used to set priorities and to decide on the implementation of saving initiatives.

References

1. Amelia S. Carr, J. N. P., 2002. The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 1032-10653.
2. Anon., 2001. The impact of purchasing integration and practices. *Journal of Operations Management*, pp. 593 - 609.
3. Anon., 2016. Transact Capital. [Online]
Available at: <https://www.transactcapital.com/how-much-is-company-worth/>
4. Benito, J. G., 2007. An integrated approach to explain the manufacturing function's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, pp. 901-917.
5. Carroll, R., 2014. Box Theory. [Online]
Available at: <https://www.boxtheorygold.com/blog/bid/54378/sales-equivalency-the-surprising-power-of-cutting-costs>
6. Christian Baier, E. H. R. M., 2008. Strategic alignment and purchasing efficacy: an exploratory analysis of their impact on financial performance. *Journal of Supply Chain Management*, 24 September, pp. 36-52.
7. Constantin Blome, T. S. M. K., 2013. Ambidextrous governance in Supply Chains: the impact on innovation and cost performance. *Journal of Supply Chain*, 21 October, pp. 59-80.
8. Gerard J. Burke, J. E. C. A. J. V., 2006. Single versus multiple supplier sourcing strategies. *European Journal of Operational Research*, 15 July, pp. 95-112.
9. Martin, P., 2011. Capgemini. [Online]
Available at: <https://www.capgemini.com/2011/11/how-to-measure-procurement-savings/>
10. Menard, R., 2009. ezinearticles.com. [Online]
Available at: <https://ezinearticles.com/?Sales-Or-Purchasing---Which-is-the-More-Efficient-Engine-of-Profitability?&id=3255643>
11. Menard, R., 2009. Purchasing negotiation training. [Online]
Available at: <http://purchasingnegotiationtraining.com/purchasing/purchasing-or-sales-which-is-the-more-efficient-engine-of-profitability/>
12. Murphy, C. B., 2019. Investopedia. [Online]
Available at: <https://www.investopedia.com/terms/e/ebit.asp>
13. Paul D. Cousins, B. L. B. S., 2006. An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations & Production Management*, pp. 775-794.
14. Schiele, H., 2006. How to Distinguish Innovative Suppliers? Identifying Innovative Suppliers As New Task for Purchasing. *Industrial Marketing Management*, pp. 925-935.
15. Schiele, H., 2010. Early supplier integration: the dual role of purchasing in new product development. *Research and Development Magazine*, pp. 138-153.
16. Suárez-González, J. G. I., 2010. A Study of the Role Played by Manufacturing Strategic Objectives and Capabilities in Understanding the Relationship between Porter's Generic Strategies and Business Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 08 November, pp. 774-797.
17. Wood, L., 2017. Quora. [Online]
Available at: <https://www.quora.com/How-much-yearly-revenue-or-profit-would-make-a-company-worth-1-million>

Development of Competitive advantages in a Max Health care Saket city Hospital to increase the clientele

Irfan Kar

Almaty Management University
Irfankar82@gmail.com

Abstract. The aim of the article is to analyze how the development of competitive advantages could serve as means to increase the clientele in a health care organization. Based on the literature review and health care organization status research, this paper makes a conclusion that development of competitive advantages and key success factors which can be turned in to competitive advantages is desirable for a health care organization to survive in a competitive market and increase its clientele.

Keywords: healthcare organization, competitive advantages, key success factors, Porter's Competitive strategy, digitization of healthcare organizations.

Аннотация. Целью статьи является анализ того, как развитие конкурентных преимуществ может служить средством увеличения клиентов в организации предоставляющей медицинский услуги. Основываясь на обзоре литературы и исследовании состояния медицинской организаций, в данной работе делается вывод о том, что разработка конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха, которые можно превратить в конкурентные преимущества, является желаемым фактором чтобы выжить и развиваться на конкурентном рынке.

Ключевые слова: организация предоставляющий медицинских услуг, компетентные преимущества, ключевые факторы успеха, компетентная стратегия Портера, цифровизация медицинской организации.

Introduction

Investopedia defines Competitive advantage as conditions that allows a company or organization to produce a good or a service of equal value at a lower price or in more desirable fashion (Investopedia – Will Kenton ; Feb 22, 2019)

Business dictionary defines it as a superiority gained by an organization when it can provide the same value as its competitors but at a lower price, or can charge higher prices by providing greater value through differentiation.

Michael Porter in his book about competitive strategy defines competitive advantage as a leverage a business has over its competitors. (Porter M.E 1998)

Having gone through all the afore mentioned definitions and concepts, I see, competitive advantage as any value creating factor of an organization that attracts a customer to buy the products or services from that particular organization in a competitive market or any traits, features or characteristics of the services that provide desired value to the customers it is targeted for. Usually competitive advantages are short term except where a lot of research has been done to come up with a unique formula or a method or technology are long lasting but not completely safe from being copied. For example, Da Vinci surgical system – They enable surgeons to perform operations through few small incisions by using magnified vision system giving 3D HD visuals inside the body, ergonomically designed for the surgeon to sit during long duration operations and the robotic hands that bend and rotate far greater than human hand.

A substantial progress has been made in the last century in medical field in India and it has become more of a commercial enterprise than the social enterprise it used to be. Indian health care industry which is expected to reach 280 Billion USD by 2020 (Statistical portal statistica.com), a large number of new clinics, hospitals, multispecialty or super specialty hospitals have come up and some are being established. With an easily accessible information and the feedbacks on internet, and growing education and literacy of the population, more and more people do a thorough search before going to a particular health care organization or to any particular doctor for any treatment. In such a competitive dynamic environment, continuous search for new and development of existing competitive advantages over the competitors is must for Max health care to excel in the health care business.

Generic competitive advantages and their application in Max health care

According to Michael Porter in the book named “Competitive strategy” there are three primary ways an organization can achieve a sustainable competitive advantage:

- 1) Cost leadership – An organization can achieve cost leadership by providing reasonable value at lower price compared to its competitors in the market.
- 2) Differentiation- Differentiation is a well perceived sustainable competitive advantage. An organization can differentiate from its competitors by providing an added value to its customer for the same service.
- 3) Focus- Every market has its part of customers who can be focused upon and all the added value to the product or service be directed to that particular tiny niche of customers and their desires. For example, a Pharmaceutical company Roche focuses on R&D in biotechnology and leadership in oncology drugs, has distinguished itself using focus strategy and stands tall in biotechnology oncology drugs production.

With Just 1.4% GDP being spent by Federal government and state government on health care in India and a planned increase to 2.5% by 2025, compared to the world average of 6%- according to a report in news portal (The wire), the quality of free and low cost medical service in government run hospitals is very poor.

The Max health Care Hospitals may adopt cost leadership in low income neighborhoods, differentiation strategy in its chain of Hospitals located in affluent parts of the city like South Delhi, the IT Hub Gurgaon or Lutyens area and attract the well-off population and super specialty hospitals with latest hi-tech Robotic surgery and high-tech diagnostics and Focus strategy may be successful in its Hospitals catering for expat community living in Delhi or Coming for treatment as a medical tourist from abroad.

All the afore mentioned strategies for achieving competitive advantages are equally good with their Pros and Cons.

Bensoussan, B. & Fleisher C.S , in their book “strategic and competitive analysis “ 2003 states “while generic strategies of cost, differentiation and focus are still fruitful, they are hard to achieve and sustain in practice”.

These classic forms of competitive advantages are applicable and successful in a static or slowly changing predictable environment. The companies need to employ different strategies in different environments. There is no “one size fits all” (Reeves, Haanaes & Sinha. Your Strategy Needs a Strategy, HBP 2015)

“Any organization must build fresh competitive advantages and destroy other advantages faster”. (Richard A.D’Aveni – Hard Business Review).

Nowadays with rapid changes in technology, trends, research and rapidly changing purchasing power of the population and digitization of the market, the adaptability of a Max health care to adopt itself to the changing market conditions to suit its customers, be flexible in its approach and learn how to do new things in a shortest possible time period would be a strategy of choice to be competitive.

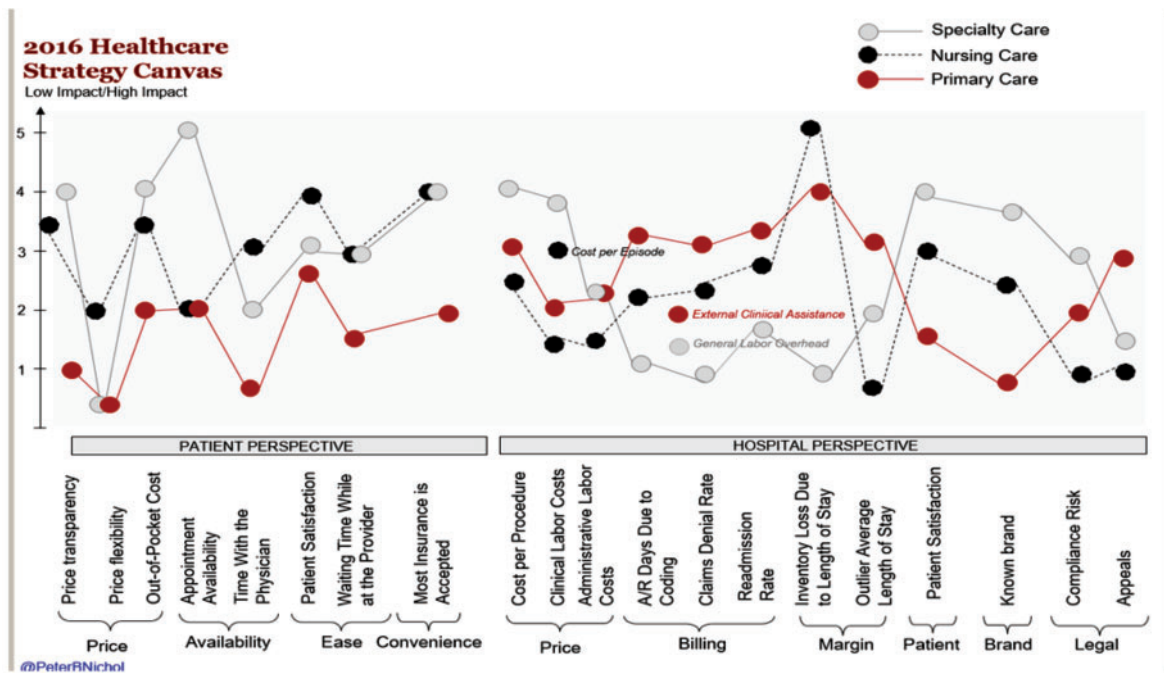
The Health care management organization has identified following ways of remaining competitive in a health care market using competitive advantages and Key success factors turned in to competitive advantages:

- A) Competitive advantages:
 - 1) Size and specialties of Health care institute
 - 2) Location of the Hospital
 - 3) Patient satisfaction with treatment and associated medical services
 - 4) Innovation
 - 5) Cost of Services
- b) Key Success Factors:
 - 1) Smart employee management
 - 2) Digital Technology

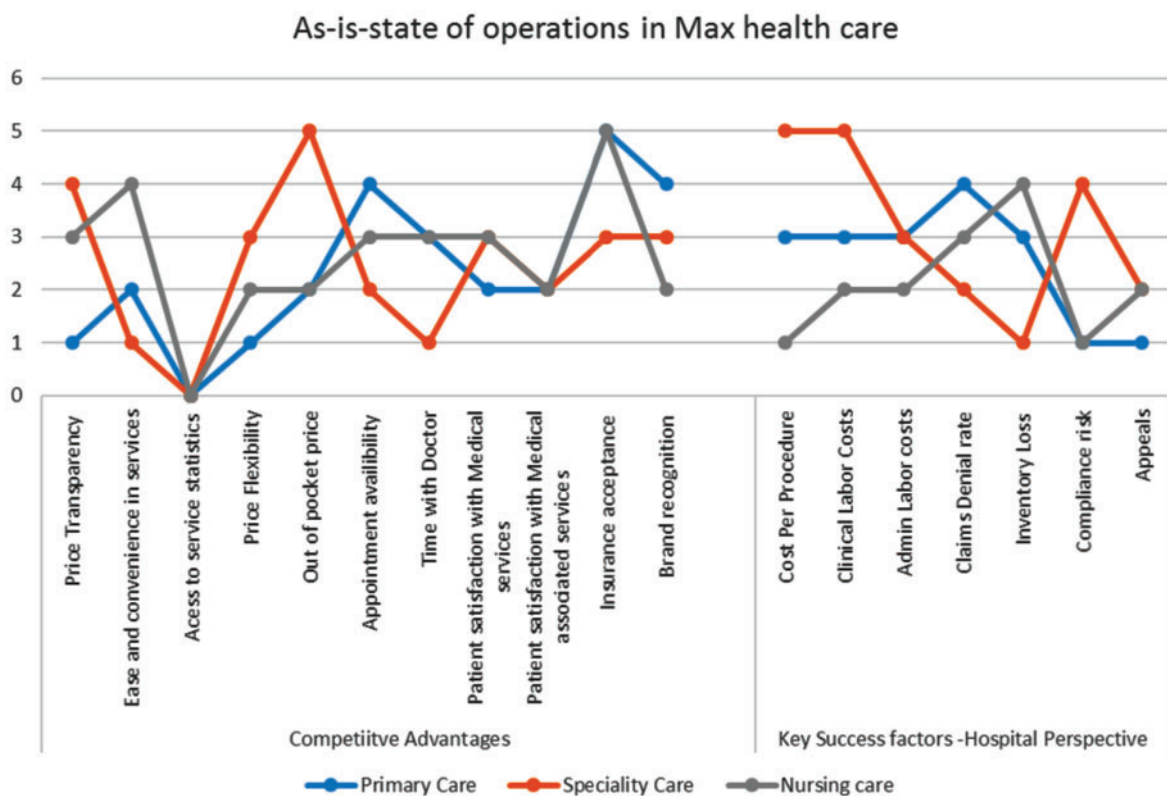
Picture 1: The health care Canvas- as is- situation in health care organization world wide

In order to understand what competitive advantages could be developed in Max care health, we need to understand the current situation of general operations. The below shown chart by Peter B Nichole in an opinion in CIO.com shows the -as is-state of health care worldwide.

Using the as-is –state of health care organizations we analyzed the as-is-state of Max health care which is shown in the below Diagram. The below diagram can be used to assess the service areas in primary, specialty and nursing care for operational excellence which could be developed in to competitive advantages



Picture 1. The health care Canvas- as is- situation in health care organization world wide



Picture 2. The health care Canvas- as is- situation in health care operations in Max health care Saket

Based on the as-is-state , a set of questions were set to find out how important are the operational areas we had chosen for efficient and effective operations.

Research Methodology

We decided to check where Max Health care is lagging behind in its services and how competitive advantages could be developed in case of Max Health Care Hospital in South Delhi.

The characteristics of the Hospital are:

Location: It is centrally located and has an easy access by broad roads and Metro.

Size: 1200 Beds

Doctors: Access to 2850 doctors employed by the chain of Hospitals.

So, we conducted the interview with patients.

Interviews and questionnaire

We asked our patients questions on below key operational issues :

Price transparency

Ninety-six percent (86 %) of the patients questioned about price transparency and their understanding of the medical bill breakdown for any complex medical services replied that they suspect the hospital administration of exaggerating the medical services rendered and charge high prices.

The concern could be addressed by increasing the price transparency.

Ease and Convenience

1st Appointments: 63 % of patients questioned about the ease and honoring of appointments replied that first prescheduled appointments are not honored by Doctors.

Referrals: 87 % of patients when asked about the referral system for multiple appointments in place replied that It is confusing and often time consuming.

Drug issuance: 33 % of patients when asked if they easily understand the prescription by a Doctor answered negative. They frequently have to ask the doctors and pharmacists again for explanation.

Poor clarifications: Fifty-five percent (55 %) of the patients answered that doctors are reluctant to clarify and often refer to pharmacists for any clarification.

The Block chain and digitalization could be used for multispecialty appointments. Sensitization of Doctors to honor the appointments made and any medical staff concerns which might be causing the issue need to be addressed, be available for clarifications by mail, phone call or any medical app post appointment clarifications needs to be developed.

Enough Patient –Doctor interaction time: When asked about the time period of Patient Doctor interaction, 67% of patients expressed their dissatisfaction and complained about not getting full attention and time to ask questions.

A minimum fixed standard interaction time to be assigned for each patient while scheduling appointments and algorithm of steps in handling patients be given to all Doctors where steps of closing patient doctor interaction be written.

Checking the Failure and medical complication statistics: 100 % of the Patients replied that Hospital does not provide such statistics if asked or even if they manage to get some of it, they suspect it to be non-reliable.

Max Health care might provide access to the patients for its complication and failure statistics attested by a third party auditing company or any government organization which would make it reliable and a competitive advantage for it and create a goodwill.

Size of medical organization: 73 percent of the patients confirmed that size of Hospital matters when they choose from several options in hand. A one stop solution in the form of multispecialty Hospital is what they would prefer.

Fourteen percent of the interviewees said that they would prefer to go to a relatively small medical organization rendering the specific medical service they are in need of, than looking for Big hospital or a medical organization.

Thirteen percent had no concrete answer and they would choose based on the circumstances and type of Diagnose of medical situation.

The profile of medical services rendered Max health care could be increased or any outhouse consultation could be made in-house by signing partnership contracts with any super specialty hospitals or high tech diagnostic labs where concerned specialists are invited to Max health care in case of needs.

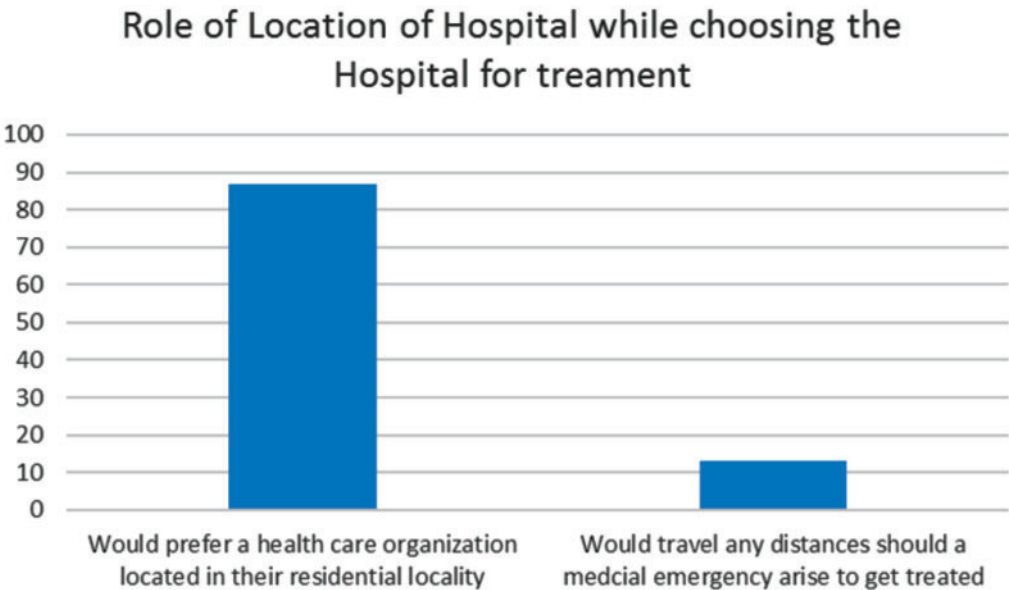


Picture 3. Role of size and specialties in patient’s choice of Hospital

Location: 87 percent of interviewees would favor a medical organization located within a short distance from their residence provided the medical organization provides the specific medical service they are in need of.

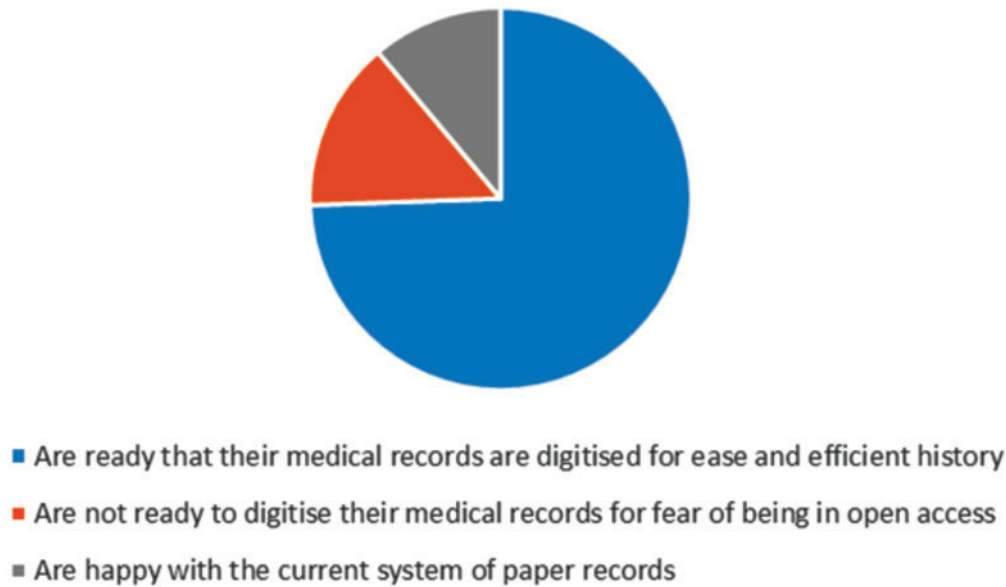
Thirteen Percent (13%) said that Distance within the City does not matter and if a medical situation arises, they would go to any distance to get it treated well.

Establishing Max Health care primary clinics in several residential neighbor hoods would catch the patients at the primary care consultation and first patient doctor interaction and in case of any specialized treatments could be referred Max Care multispecialty Hospitals



Picture 4. Role of location in patients’ choice of Hospital

Digitisation of Medical records



Picture 5. Digitization of Medical records

Patient satisfaction: 100 percent patients confirmed that they would return to same medical practitioner and Hospital if satisfied by the quality of services rendered and treated well.

Satisfaction was expressed in terms of ease of appointment, location, choice of medical specialists, availability of diagnostics, patient – doctor pleasant interaction and off course the value received for the price paid. Smart staff management is a must to retain the medical staff and their loyal patients.

Innovation: 77 Percent of patients would visit Hospital with innovative diagnosing and treatment technology but only 17 percent are ready to pay additional charges than the current market rates to have the latest treatment or diagnostics available.

Bringing in highly accurate diagnostics and interpretation AI labs and innovative methods of treatment can serve as a competitive advantage of differentiation.

Digital Technology: 77 Percent of the patients said they would come to Hospital which have all their previous records available in their data base and digitization of all the medical services. 13 percent said they would not like their medical records to be digitized for a fear of being in open access.

Digitization would help decreasing admin and indirect costs which in turn would decrease the price of services, ease the follow-up visits, faster patient history review which would decrease the time required to check the patient and scheduling the doctors and planning for treatments in advance. Carly Fiorina – former CEO HP said “The goal is to turn data in to information and information in to insight”.

Smart staff management: Signing the agreements of LumpSum monthly compensation and bonuses based on patients satisfactorily treated would retain the medical staff, decrease the staff turnover, decrease cost involved in recruitment and trainings.

Results and Conclusion: With a growing number of Health care chain Hospitals in south Delhi, the observation, interviews and questionnaire and as-is-state health care operations canvas, points to the fact that Max Health care Hospital needs to develop competitive advantages in the form of strategic partnerships with subject matter experts, opening up Max Clinics in neighboring localities , digitize the health records of patients for efficiency in operational processes, increasing the price transparency, ease the appointments and scheduling, manage medical staff smartly, develop low cost clinics for low income neighbor hoods , have a high tech latest medical technology in place to excel in a competitive market .

References

1. Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY: Free Press.
2. Porter M.E 1998 . Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY: Free press.

3. Bensoussan, B. & Fleisher, C. S. 2003. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
4. W Chan Kim and Rene Mauborgne 2005. Blue Ocean Strategy – How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Harvard Business School Press.
5. Progozhin A.I- Methods of Organizational Development.
6. Martin Reeves– Your strategy needs a strategy: Harvard Business Review press 2015.
7. Ginter, P.M. (2013) “The Strategic Management of Health Care Organizations” John Wiley & Sons:
8. Peter B Nichole - opinion on blue ocean strategy [Online] Available from:
/https://www.cio.com/article/3133884/healthcare-s-blue-ocean-strategy-for-blockchain.html .
[Accessed:7 December 2018].
9. Richard A.D’Aveni -Harvard Business Review - Mapping your competitive position [Online] Available from:
https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position. [Accessed: 18 December 2018].
10. Treffis team – Forbes magazine [Online] Available from: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2014/04/11/roches-competitive-advantage/#188322e45e35>. [Accessed: 22 December 2018].
11. The statistics Portal [Online] Available from : <https://www.statista.com/statistics/701556/healthcare-sector-size-india>
Open access. [Accessed 15 January 2019].
12. Investopedia- Definition of Competitive advantage [Online] Available from: https://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp. [Accessed 15 July 2018].
13. Business Dictionary- Definition of Competitive advantage [Online] Available from : <http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html>. [Accessed 15 July 2018].
14. An article on India’s health care market in the Portal – The Wire [Online] Available from: <https://thewire.in/health/who-is-paying-for-indias-healthcare>. [Accessed 8 August 2018].
15. International Health management organization – Keys to staying competitive [online] Available from:
<https://healthmanagement.org/c/hospital/whitepaper/the-keys-to-staying-competitive-in-today-s-healthcare-market>.
[Accessed 24 July 2018].

B2B communication channels at the example of METRO Cash and Carry Kazakhstan

Kulinich Victoria

Almaty Management University
Viktoriya.kulinich@metro.com.kz

Abstract. This article identifies the importance of communication channels used to build the companies required brand awareness among the target audience. Researchers argue that company performance is closely related to its brand awareness among customers. In order to help the company to build required brand awareness in the market and promote company sales, corporate marketing approach is to be adopted to local realia and, at the same time, it is to be aligned with the corporate mission and vision. The author analyzes available researches on various B2B communication channels effectiveness and studies which channels are utilized by METRO Cash and Carry in Kazakhstan, an international wholesale company, which entered the market in 2009. Based on the data received recommendations for improvement are proposed to the company, keeping in mind METRO's mission "To be the best food and service provider in Central Asia" and HoReCa customers being the company's main target audience.

Keywords: Marketing, Brand awareness, B2B communication channels, HoReCa

Аннотация. Данная статья подчёркивает важность выбора каналов коммуникации компании для формирования необходимого восприятия бренда у целевой аудитории. Исследователи утверждают, что результативность деятельности компании напрямую зависит от узнаваемости бренда на рынке. Корпоративный маркетинговый подход необходимо адаптировать к локальным условиям, чтобы помочь компании сформировать желаемое восприятие у клиентов и увеличить продажи, при этом важно обеспечить согласованность выбранной стратегии с миссией и видением компании. Автор приводит результаты существующих исследований об эффективности различных B2B каналов коммуникации, а также анализирует каналы, используемые компанией «МЕТРО Кэш энд Керри Казахстан», международного игрока в сфере оптовой торговли, присутствующего на рынке Казахстана с 2009 года. На основе полученных данных автором предлагается ряд рекомендаций для компании МЕТРО по расширению существующих каналов коммуникации с ХоРеКа клиентами в рамках её миссии «Стать лучшим поставщиком продовольственных товаров и услуг в Центральной Азии».

Ключевые слова: маркетинг, узнаваемость бренда, коммуникационные связи B2B, HoReCa.

Kazakhstan is an attractive country for foreign investors. Over 70% of total direct investments into the Central Asia has been made to Kazakhstani industries. [Satubaldina, 2018] Before expanding operations internationally, the company, as a rule, analyses the target market and identifies the entrance strategy. Corporate marketing approach, being the essential part of the overall company strategy, is to be adopted to local realia, at the same time it is to be aligned with the corporate mission and vision and is intended, amongst others, to help the company to build required brand awareness in the market and promote company sales.

Researchers, including but not limited to Huang and Sarigöllü, argue that company performance is closely related to its brand awareness among customers, because the latter tend to buy more from the company they know, can recall and recognize. [Huang and Sarigöllü, 2014] This fact can be applicable for both B2C and B2B markets. So what can help a company to form the desired brand awareness? Undoubtedly, the communication channels utilized to reach target audience and convey the desired message are to be considered in the first place. The choice of communication channels and tools determines how successful the brand awareness is formed among the target customers, if the company's message is received and understood by the customers as it was initially meant.

According to Kotler and Keller communication channels can be personal, face-to-face and person-to-audience, and non-personal or mass, directed to more than one person. Personal channels comprise of direct and interactive marketing, word-of-mouth marketing, and personal selling, while non-personal channels include advertising, sales promotions, events and experiences, and public relations. [Kotler and Keller, 2012, p.486-487]. In order to understand which channels are more suitable for B2B communication, the marketing specialist is to understand the purchasing process stages and to identify the mostly utilized and trusted channels for professional buyers. The researchers argue that while searching for a supplier trade directories, contacts with other companies, trade advertisements, trade shows, and the Internet are the main sources of information

for the buyers. [Kotler and Keller, 2012, p. 196]. At the same time personal selling and direct marketing are traditionally considered to be the best communication channel for B2B marketers.

METRO Cash and Carry is an international wholesale company possessing worldwide reputation of a reliable partner for B2B customers. The first store with, for that period, the revolutionary self-service wholesale business model was opened in Germany in 1964. Business customers could select the goods needed for the business purposes “under one roof”, pay for them and take the items in their own vehicles. Currently METRO Cash and Carry is the core brand of METRO AG, operating over 750 stores in 25 countries worldwide. In 2014, during the celebration of its 50th anniversary, METRO announced to the world its vision “To be the Champion for independent business”. Its customer database is comprised of more than 21 million of small and medium-sized businesses all over the world. METRO targets at being the first-choice supplier of goods for its professional customers: HoReCa (hotels, restaurants and catering), traders (small corner shops) and SCO (services and companies). [<https://www.metro-cc.com>]

METRO entered Kazakhstani market in 2009 when the first wholesale store in Cash and Carry format was opened in Astana. Now the company is present in 10 regions of the country, operating 6 Cash and Carry stores and 6 delivery warehouses for B2B customers only. With the view to the company mission “To be the best food and service provider in Central Asia”, as a part of its strategic development plan for the next 5 years in Kazakhstan, the company identified HoReCa as the main focus customer group for development. The company plans to increase the sales to HoReCa businesses by aiming at two main directions: an increase in the number of customers by attracting new ones and an increase of the basket of existing customers.

According to RK Ministry of National Economy [2019], over 6,600 companies are officially registered as Hotel and Restaurant businesses in Kazakhstan. Both the changes in the eating habits of people in Kazakhstan as well as the Government support to both local and international tourism development as the driver for economic growth will facilitate the development of HoReCa market in the country resulting in the emergence of new businesses and the growth of existing ones.

When METRO entered Kazakhstani market, a big field-force team was recruited to acquire local customers. Professional sales people were using direct marketing tools and personal selling to find the target groups and turn them into customers. At the same time a big advertising campaign was launched with the use of mass media channels: TV, radio, billboards, etc. The main message transmitted was “METRO is the partner for professionals”. The company has a club card system. Only officially registered businesses can get the customer card and make purchases in METRO stores worldwide. In Kazakhstan the same system was applied. The mass advertising campaign and the closed club system helped to form the required awareness, i.e. METRO is for business customers only. However, after several years local top-management team decided to “open the gates” for everyone: the cards are still used, but now not only legal entities, but also complimentary customers (end-users) have free access to the stores.

The structure of the marketing team, the marketing strategy and the approach have been changing for the 10 years of company operations in Kazakhstan. Presently, the recently established department of HoReCa development is responsible for sales development to this particular customer group. Marketing function is a part of the department; its efforts are directed at supporting the sales teams in delivering their sales targets.

Currently, the company utilizes the following communication channels to reach HoReCa customers: personal selling, direct marketing, sales promotions, specialized events, trade fairs and PR activity.

Each store and warehouse has a team of salespeople, called Customer managers, who are responsible for FSD (Food service delivery) sales to HoReCa customer group. It means they directly communicate with the companies that want their purchase to be delivered to their business locations: the business buyer can place an order online or by phone and the order is delivered to the business premises the next day. The customer managers have targets both for new customers’ acquisition and current customers’ baskets increase. They are trained on regular basis to develop both soft and hard skills. Product knowledge part is considered to be essential in formation of the teams’ expertise and help them in communicating with customers’ representatives. Personal selling teams help the customers to save time in the purchasing process. In addition, this approach provides a better customer focus and facilitates the establishment of a trust-based business relationship. In store, sales team takes care of cash and carry customers, who prefer to make purchases by themselves. For a considerable number of Chefs this purchasing mode is preferable, because they consider the high food quality to be the prerequisite for the dish quality and the subsequent customer satisfaction factor.

Sales promotions are made on monthly basis and are communicated via special printed leaflets. The offers from the leaflets are designed for HoReCa and are not available for other customer groups. The leaflets are distributed with the help of the sales teams only.

Specialized events are a good channel to reach B2B audience, because companies visit them in search of new suppliers and ideas. In Kazakhstan one of the most popular professional events is HoReX exhibition - the

annual Central Asian exhibition for HoReCa. Every year it gathers suppliers of goods and services for hotels, restaurants, cafes and supermarkets. METRO participates in the event on a regular basis.

In autumn of 2018, the company took a strategic decision by hiring a local Brand Chef, who is an experienced Chef and the Chairman of Astana Chefs Union. His main responsibilities are: to help the company in professional assortment formation, to train the sales teams on products and HoReCa business peculiarities, as well as to represent the company during specialized events and business meetings. This step has proved to be successful for METRO, because it has helped the company and its staff to become closer to the target customers by getting to know their insights and addressing the issues in a better way. The company strives to become not only a supplier for its customers, but a long-term partner, helping them to make their business successful.

One more important effort of the company is to bring-up the young generation of future Chefs and restaurateurs. In Kazakhstan there are over 60 educational institutions which train future experts in hospitality business: chefs, pastry chefs, barmen, waiters and administrative staff. METRO have cooperation agreements with 4 professional colleges in Astana, Almaty and Karaganda. The company supports both internal and external events like championships and competition by providing the required food goods. As a part of this socially responsible activity METRO is the official partners of the World Skills Kazakhstan– the championship of vocational skills that aims at “demonstrating the advantages of learning a vocational skill, and encouraging ‘parity of esteem’ between vocational and academic qualifications” [Wikipedia, 2019].

The so-called Gastro center in Astana is the new project being developed by METRO. The center is intended to become the platform connecting participants of hospitality industry. It will bring together all the parts of the business: goods and services suppliers, restaurateurs, chefs, experts and professional associations. The center constructed within Astana store will aim at helping professionals to find reliable business partners, exchange experience, improve their own skills and knowledge. This project will definitely contribute to the local HoReCa development and the METRO overall brand awareness.

As for the areas of improvement in terms of communication channels, it can be recommended to the company to enhance interactive marketing. The internet penetrates all spheres of life. According to Dauren Abayev, the Minister of Information and Social Development, the internet penetration in Kazakhstan has been growing on an annual basis and, at the end of 2017, made 77%. [Kovaleva, 2018] Kotler and Keller refer to the results of Hewlett-Packard’s research demonstrating the fact that the decision makers of SME businesses tend to browse the internet in search of suppliers and offers. [Kotler and Keller, 2012, p. 192] At the same time Karjaluoto and Mustonen argue that the managers of B2B companies should consider the changing business environment and preferences of industrial buyers. Their research has proved that digital communication channels are used to support personal selling process, build brand awareness and maintain communication with existing customers. [Karjaluoto and Mustonen, 2015] METRO Kazakhstan can both utilize existing digital channels, like corporate website and accounts in social media, as well as explore additional opportunities of digital marketing.

We all live in a changing world, where competition is getting tougher every year. Companies have to follow trends and react promptly to outer reality in order to keep their competitive advantages and relevance for the customers. B2B market is growing; new players are coming, driven by economic crisis consequences for B2C market, in search for new business niches and opportunities. Marketing communication channels are the important tool for conveying the desired message to consumers and building brand awareness. This fact should be considered by all B2B companies, and measures are to be taken to be on the same page with the customers. Such big companies as METRO have more resources to research needs and preferences of their target audience, therefore, to anticipate competitors’ efforts in this “war” for customers.

References

1. Huang, R., Sarigöllü, E.: How Brand Awareness Relates to Market Outcome, Brand Equity, and the Marketing Mix. Springer, 7–27. [2014]
2. Karjaluoto, H., Mustonen, N., Ulkuniemi, P.: The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Iss 6 pp. 703 – 710. [2015]
3. Kotler, P., Keller, K.: *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall [2012]
4. Kovaleva, T. Abayev: 77% naseleniya Kazakhstana podklyucheny k internet. *Zakon.kz* [online]. [2018] <https://www.zakon.kz> , last accessed 2019/03/02
5. Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan Official statistic information by industry [online], <http://stat.gov.kz> last accessed 2019/03/02
6. Satubaldina, A.: Foreign investments in Kazakhstan grow 15.4 percent in six months, exceed \$12 billion. *The Astana Times* [online] [2018] , <https://astanatimes.com>, last accessed 2019/03/03
7. Wikipedia: The Free Encyclopedia [online], <https://en.wikipedia.org> last accessed 2019/03/03
8. METRO Cash and Carry Homepage, <https://www.metro-cc.com>, last accessed 2019/03/12

Creation of innovative products in cultural environment, on the example of Almaty Symphony Orchestra

Kunayev Eldar

Almaty Management University
kunayev.eldar@gmail.com

Abstract. The article provides analysis of the classical music industry, examines the history of Symphony orchestras and their activities, provides examples of the most successful Symphony orchestras, the study of the experience and current activities of the Almaty Symphony Orchestra and its current state.

The second part of the article discusses the trends of the music market at the present stage – the use of virtual reality, global trends of musical performances, the modern experience of consumers of classical and modern music, the experience and development of innovative products by the orchestra. The Almaty Symphony Orchestra has implemented a new approach, in production and use of the actor's element and show technologies. The development of innovations was aimed at the synergy of classical music and the use of advanced show technologies. The project also considers remote music training using virtual reality technologies. And the opportunity for musicians to act as a soloist with a symphony orchestra through virtual reality. The main challenges of developing innovative products in the music industry of orchestras are also presented.

Keywords: innovations, virtual reality, symphony orchestra, music industry.

Аннотация. В статье приводится анализ индустрии музыкальной классической музыки, рассматривается история симфонических оркестров и их деятельности, приводятся примеры наиболее успешных симфонических оркестров, проводится изучение опыта и текущей деятельности Симфонического Оркестра Алматы и его текущее состояние.

Во второй части статьи рассматриваются тренды музыкального рынка на современном этапе – использование виртуальной реальности, глобальные тренды музыкальных представлений, современный опыт аудитории потребителей классической и современной музыки, опыт и разработки оркестром инновационных продуктов. Симфонический Оркестр Алматы осуществил новый подход, в постановке с использованием актерского элемента и шоу технологий. Разработка инноваций была направлена на синергию классической музыки и использование передовых технологий. Также в проекте рассматривается дистанционное музыкальное обучение с помощью технологий виртуальной реальности. И возможность для музыкантов выступить в качестве солиста симфонического оркестра посредством виртуальной реальности. Также приведены основные вызовы разработки инновационных продуктов в музыкальной индустрии оркестров.

Ключевые слова: инновации, виртуальная реальность, симфонический оркестр, музыкальная индустрия.

1 Symphony orchestras in global cultural environment

1.1 Symphony orchestra history

First symphony orchestras were created in 17th century in Europe, after the cultural and technical progress in the Baroque and Renaissance periods. Viennese classics Wolfgang Amadeus Mozart, Joseph Haydn and especially German classic Ludwig van Beethoven have created the trend in Europe with their revolutionary and genius music. It was necessary to gather musicians in bigger groups to perform symphonic pieces, so the orchestras were increasing in numbers up to 100 musicians. Woodwinds, brass and percussion were added to the classical string instruments like violin, viola, cello and double bass.

1.2 World's most successful symphony orchestras

Nowadays almost every world capital has a well-known symphony orchestra: Royal Concertgebouw Orchestra, Vienna Philharmonics, London Symphony Orchestra, Chicago Symphony Orchestra, New York Philharmonics, Mariinsky Theatre Orchestra, Melbourne Symphony Orchestra and many others. To become a member of an above mentioned orchestras musicians have to go through a systematic professional training which takes more than 15 years of studying in music schools and conservatoires. However, even after the study period it is not guaranteed that performer will succeed at the orchestra auditions. For some orchestras there can be more than 50 applicants per one position. As for the funding, orchestras around the world depend on the following sources of founding: government support, sponsorship and private donations, concert ticket sales, music album sales, merchandise, revenue from the endowment funds.

Table №1. World orchestras' budget for 2017

	Income	Expenses	Summary
Melbourne Symphony Orchestra	\$31,8 million	\$30,5 million	\$1,3 million
Chicago Symphony Orchestra	\$70,8 million	\$72,2 million	-\$1,4 million
London Symphony Orchestra	\$17,2 million	\$16 million	\$1,1 million

**Treasurer's report by James W. Mabie : Chicago Symphony Orchestra 2017*

**Data for financial year ending 31 July 2017: London Symphony Orchestra Limited*

**Auditor's Independence Declaration to the Members of Melbourne Symphony Orchestra Pty Limited by Ernst & Young 2017*

	Melbourne Symphony Orchestra		Chicago Symphony Orchestra	
	Revenues (USD)	%	Revenues (USD)	%
Goverment Grants	13 814 402	45,2%	27 369 100	37,9%
Ticket sales	12 091 328	39,6%	22 165 000	30,7%
Sponsorship	4 413 897	14,5%	21 228 900	29,4%
Donation revenue				
Other revenues	1 126 767	3,7%		
Other Income	409 612	1,3%		
Total revenue	31 856 006	104,3%	70 763 000	98,0%
	Expenses		Expenses	
	OPEX		OPEX	
Salary	17 173 384	56,2%		
Orchestra Activities			72 209 000	100,0%
Artists fees	4 255 798	13,9%		
Marketing	1 864 850	6,1%		
Production expenses	4 679 147	15,3%		
COGS	296 951	1,0%		
Depreciation	117 965	0,4%		
Management Fee	236 441	0,8%		
Other Expenses	1 919 192	6,3%		
Total Expenses	30 543 728	100,0%	72 209 000	100,0%
EBIT	1 312 278	4,3%	-1 446 000	-2,0%

London Symphony Orchestra		
	Revenues (GBP)	%
Government Grants	5 134 744	32,0%
Ticket sales	840 783	5,2%
Sponsorship	10 020 671	62,4%
Donation revenue		0,0%
Other revenues	1 204 989	7,5%
Other Income	4 292	0,0%
Total revenue	17 205 479	107,1%
Expenses		
OPEX		
Salary		
Orchestra Activities	14 464 872	90,1%
Artists fees		
Marketing	1 592 928	9,9%
Production expenses		
COGS		
Depreciation		
Management Fee		
Other Expenses		
Total Expenses	16 057 800	100,0%
EBIT	1 147 679	7,1%

**Source - Treasurer's report by James W. Mabie : Chicago Symphony Orchestra 2017*

**Source - Data for financial year ending 31 July 2017: London Symphony Orchestra Limited*

**Source - Auditor's Independence Declaration to the Members of Melbourne Symphony Orchestra Pty Limited by Ernst & Young 2017*

Most of the orchestras in the USA today are having difficulties with funding deficit, and lately many of them are bankrupt or even closed. Most orchestras in the USA today are now charities.

**Source - The New York Times 2016, It's Official: Many Orchestras Are Now Charities by Michael Cooper*

**Source - Huffington Post 2017, What Can Classical Music Learn from the Contemporary World? by Tony Woodcock.*

Managing orchestra is expensive. It is almost impossible to decrease the high operational cost: salaries for musicians, accommodation, venue rent, management staff expenses, invited soloists and conductor's fees. An orchestra tour is also complicated due to the cargo of instruments and logistics management.

1.3 Almaty Symphony Orchestra

The Almaty Symphony Orchestra was created back in 2012 upon the initiative of the famous virtuoso violinist and the general producer of the orchestra, with the support of the mayor of Almaty. The orchestra gathered talented musicians all around Kazakhstan – winners of republican and international contest. Almaty Symphony Orchestra was the only orchestra that was not kept at the expense of the state budget in the region. The orchestra brought together talented musicians who are not afraid of experimenting, exploring new horizons and features in their work. With the advent of this unique team, the audience of classical music admirers has expanded at the expense of young people who previously paid little attention to classical concerts. Young team, use of modern technologies, lightness and virtuosity of performance, as well as the repertoire selection attract many listeners and create a favorable image of the orchestra, featuring spectacular shows and a high level of performing skills.

To the date, the repertoire of the orchestra has more than 200 works by classical, modern international and Kazakh composers, as well as the innovative music projects and show programs. Almaty Symphony Orchestra had plenty opportunities to perform at the Carnegie Hall (New York), at the Palais des Festivals (Cannes), in the Kremlin (Moscow) and in many other music centers around the globe to demonstrate its incredible skills.

The artistic director of the orchestra, its chief conductor and the soloist is a world-famous violinist virtuoso who is known for the Gold CDs and numerous government awards. The musician performed at the world's best concert venues such as Carnegie Hall, Lincoln Centre, Wigmore Hall, Barbican Centre, Royal Albert Hall, Royal Festival Hall and many others. He also recorded a set of works in the collaboration with popular sound recording corporations as Naxos, Marco Polo, EMI, Sony BMG, which soon became valuable treasures of global music culture.

2 Creation of innovative products by Almaty Symphony Orchestra

2.1 Analysis of trends in the music market

Music industry has been changing rapidly: invention of phonograph in 1877, ancient wax cylinder recordings transformation into vinyl in 1948, music tape development in 1958, Sony Walkman in 1981, CD in 1982, iPod in 2001, Spotify in 2006 and so on. Digital transformation in the music industry evolved dramatically over the last decades. Music streaming became a new way to earn profit for labels, artists, and producers. According to IFPI statistics in 2016 musical record sales total was 15,7 billions of US dollars globally. (ifpi.org) (source - <http://ifpi.org/global-statistics.php>)

Global trends of the music industry are highly affected by the technological progress of the society. Sustainability, educational youth programs are trending currently and many artists and labels are involved in it. One of the examples is the Red Bull Music Academy which shows us how contemporary culture has a positive impact on young talents.

Virtual reality is also setting the trend now - major labels like Warner, Sony and Universal have provided licensing agreement for almost all recorded music for the visionary app “Melody VR”.

Printing materials, outdoor advertising and other physical promotion materials are no longer the key to the audience. Interaction with audience has changed enormously, the social internet platforms like Facebook and Instagram have established the possibility to communicate with the much younger audience all over the world with less effort.

Audience needs to know what experience they will get, because bigger proportion of the attendees want to get a better value than just to listen to brilliantly played Beethoven's 9th. What value will the audience get? People want to get more information, they want to go deeper and experience what Mr. Beethoven was feeling and thinking when he composed the “Ode to Joy” from the 9th and here modern technologies are stepping forward to give this possibility of creating something brand new.

2.2 Creation of innovative products

In October 2017, Almaty Symphony Orchestra management have launched a new project which is a mix of contemporary classical music performed by the orchestra, choreography, acting and latest available show technologies in live performance field. The goal was to attract younger audiences to the classical music and to confirm high potential interest to the made in Kazakhstan content.

The preparation has started with a creative brainstorm with involvement of the artistic director, general producer and highly talented young opera director and script writer. It all has begun with music. Music of most listened living composer of our time, which is ranked by prestigious classic FM source in the UK, as 3rd most listened living composer in the world. Then came the script, the story about a human being and his life and most important episodes of it, moments of birth, love, success, war, family memories and the rebirth. After that, a technical team of world class professionals of light, sound, video and projection engineers have proposed a unique solution how to bring this concept to life on the stage. The team has created a stage set up of 15 movable frames, which are doing choreography and being projected on at the same time. A revolutionary system of projections was applied in the performance – “Black Trax System – real time tracking” which is making mapping onto moving objects. Video artists had about 6 months to create the content for the frames.



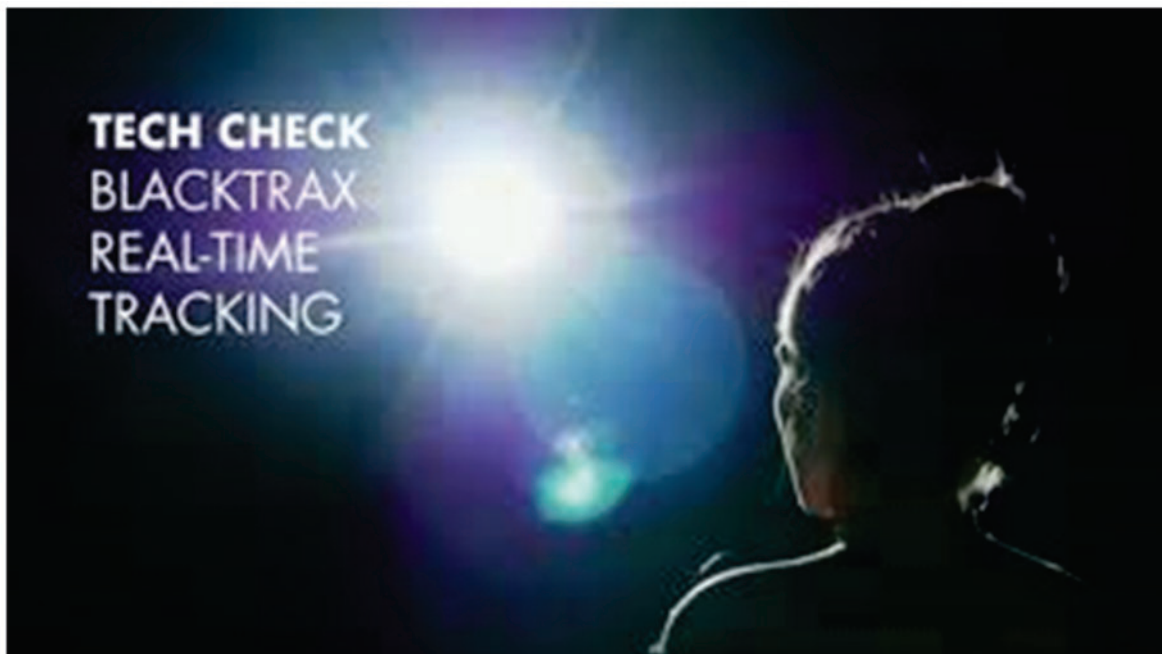
Picture 1. Movable Frames #1(decoration for the project by Almaty Symphony Orchestra)

It was necessary to involve additional folk musicians in the orchestra and choreographers to teach the moves, so the cast total was 33 people. The musicians had to play the whole score by memory. It was a challenge for the orchestra players. The orchestra travelled 3 times during 9 months period between Almaty and Moscow for the rehearsals of acting and choreography. Finally, after the 9 months of intensive preparation of content, active rehearsals and creation of decorations the event was ready to be presented in front of the first audience (producers, promoters and agents) in the form of the technical premiere.



Picture 2. Movable Frames #2 (decoration for the project by Almaty Symphony Orchestra)

The “Blacktrax System” is used by the Broadway shows only for the lighting solutions, no one has used and tested it to project video content. It was the innovation and the main difficulty of the show.



Picture 3. Blacktrax System #1

The musicians were asked to play the whole performance by heart (1h 10 min), do the choreography and acting. In a traditional concert by any symphony orchestra musicians are sitting during the performance.

After the technical premiere in May 2018, communication with promoters, government organization and many other potential clients has been initiated. There were difficulties with this kind of format, it was new for our partner's promoters from the classical music world, they were having difficulties with understanding the technical rider and the venue requirements. The show was presented at two top world music fairs - PollStar Live in Los Angeles and ILMC in London. Biggest companies in the live entertainment sector like “Live Nation” or “WME” who are managing top world tours for the “A” class artists, were fascinated with the show and were amazed that our product came from Kazakhstan.

The world premiere of the innovative product by Almaty Symphony Orchestra has taken place in our hometown Almaty on the 16th of December which is also a celebration of the Independence Day in Kazakhstan. We promoted the show via Instagram and Facebook, approaching young audience and didn't emphasize that the performance was based on the classical music. After the great success in Almaty, the show traveled to Astana and performed there 5 times in 3 days with full house.

With all the available technologies like computers, internet, and different video hosting platforms there are a lot of alternative ways to study music, for instance distance learning has a drastic increase in demand now.

With the new management Almaty Symphony Orchestra positions itself as an innovative symphony orchestra, the orchestra that has first-ever used a touch-screen electronic tablets, LED instruments and augmented reality glasses as musical lecterns.

All musicians are also prepared to the concert individually, instruments are regularly tested and corrected with the help of special tuning computer programs that take purity and quality of sound to the next level, as well as performance synchronicity of the team.

The mission of the company is to create and manage music and educational projects on an international level, each of which will be innovative in its own way. The synergy of modern classical music and the latest technologies carries the idea of attracting the masses, especially young people and children to symphonic art. Using innovative approach to the management of symphonic collectives, marketing, design of the concert production, educational programs, creative collaborations and business partnerships, helps to establish a new format to run business and maintain its stability at all stages of project implementation.

Almaty Symphony Orchestra projects:

- Unique shows with the synergy of latest show technologies, classical music and acting art of the musicians. Innovations include flying musicians of the orchestra, projection, 3d mapping, special effects, which sets the performance on a whole new level.

Concert Performances:

<http://almatysymphony.com/alem/?lang=en>

<http://almatysymphony.com/mr-adam/?lang=en>

- Social media - huge attention was given to develop an effective interaction with the audience through internet platforms like Facebook, Instagram where orchestra gained thousands of followers in a short period of time.

<https://www.facebook.com/AlmatySymphonyOrchestra/>

- The project of ASO Management «Virtual Symphony Orchestra» will allow musicians from all over the world to experience solo performance with Symphony Orchestra through virtual reality (VR). It is extremely helpful and efficient tool to connect musicians, as according to statistics only 1% of musicians had a chance to perform solo with orchestra due to high competition and expensiveness of Orchestra for rent and other high expenditures.

<https://www.youtube.com/watch?v=foSvcyExj6o&feature=youtu.be>



ENERGY OF SOUND



MR. ADAM

3 Conclusion

3.1 Possible challenges during the implementation of creative products.

It may seem that the technical part and the selling part are the most difficult when it comes to innovative creative projects, however it is not easier to change the traditional, conservative, creative, and emotional mindset of a classical musician. During our work we have been learning from each other and managed to create unique shows which are not only using cutting technologies, but which are also traditional and classical in their own way.

The sound problem also needed solving as the live sound of the orchestra is different to the one we hear from the speakers. On the other hand, today's technologies allow anyone imitate acoustics of the best concert

halls in the world, while video projections and virtual reality helmets provide the effect of full immersion in the process.

Projects of the Almaty Symphony Orchestra already have seized a great interest in the Ministry of Culture of the CIS countries and in the Gulf Region. In my opinion, using the right management approaches in the creative business, will allow the orchestra management to fill in the niche as world's most innovative symphony orchestra.

All of companies' projects from simple chamber performance to a technological concert production are executed by the highest standards. Our educational programs and methodologies are built on the successful traditional experiences.

Almaty Symphony Orchestra's projects are aimed at the widest audience all over the world, and our mission is to debunk the myth that classical music and music education are boring and unentertaining.

References

1. Statistic and graphs: Based on US-based reports from the Recording Industry Association of America (RIAA). Retrieved from <http://ifpi.org/global-statistics.php>
2. Tschmuck, P. Statistic and graphs: The us recorded music market in a long-term perspective, 1990-2016
3. Text about the Almaty Symphony Orchestra retrieved from www.almatysymphony.com
4. Treasurer's report by James W. Mabie : Chicago Symphony Orchestra 2017
5. Data for financial year ending 31 July 2017: London Symphony Orchestra Limited
6. Auditor's Independence Declaration to the Members of Melbourne Symphony Orchestra Pty Limited by Ernst & Young
7. Huffington Post 2017, What Can Classical Music Learn from the Contemporary World by Tony Woodcock. https://www.huffingtonpost.com/entry/what-can-classical-music-learn-from-the-contemporary_us_5a15ac1fe4b0f401dfa7ec9a
8. The New York Times 2016, It's Official: Many Orchestras Are Now Charities by Michael Cooper <https://www.nytimes.com/2016/11/16/arts/music/its-official-many-orchestras-are-now-charities.html>

The impact of digital transformation on modern business models

Stetsura Bogdan

Almaty Management University
Bogdan.stetsura@gmail.com

Abstract. The goal of this article is to describe possible changes of today organizational business models in terms of new technologies development and expansion of digital transformation concept. This article is my own contribution in understanding of digital transformation phenomenon, as well as level of influence on organizations' business models across different industries. To measure the impact of digital transformation Business Model Canvas concept from Alexander Osterwalder and Yves Pigneur has been used as a framework. All key components of business model have been operationalized using business literature from various resources and results presented.

Keywords: digital transformation, business models, business model canvas.

Аннотация. Данная статья описывает возможные изменения современных организационных бизнес-моделей с точки зрения развития новых технологий и популяризации концепции цифровой трансформации. Эта статья является моим собственным вкладом в понимание феномена цифровой трансформации, а также уровня влияния на бизнес-модель организации в различных отраслях. Чтобы измерить влияние цифровой трансформации была Канва бизнес-модели, описанная Александром Остервальдером и Ив Пинье. Все ключевые компоненты модели были описаны с использованием деловой литературы из различных ресурсов и результаты описания представлены в статье.

Ключевые слова: цифровая трансформация, бизнес-модели, канвас бизнес-модели

1 Introduction

The elements of the digital world—software, hardware, networks, and data—are pervading the business world, and they are doing so quickly, broadly, and deeply. Despite of segments, industries or geography, businesses can become far more digitized within the future. It is inevitable—so the time to start pursuing digital mastery is now (Westerman, Bonnet, McAfee, 2014). According to David L. Rogers (2016), expansion of digital technologies and appearance of new related threats significantly work on business models and processes transformations in all industries. While trying to do it, companies often initiate processes and specific activities well known as digital transformations.

Keyur Patel and Mary Pat McCarthy have published first mentions about digital transformations and described it as the use of technology to radically improve performance of enterprises. For Patel and McCarthy it was evident, that using of new technologies in satisfying customers' needs will be essential (2000).

Business and personal usage of new technologies and communicational networks every day becomes more dependent on our society. Within last decade, in 10 years since first iPhone has been launched, we significantly exceeded usage of the Internet by mobile phones and tablet devices rather than in PC or laptops (Krolivets, 2017). Hereby today, digitalization relates and influence on not merely economic or business, but also on the social and public matters. Klaus Schwab, the founder of World Economic Forum, defines that new technologies have made managed to convert different kinds of content from our everyday life and activity (TV, radio, books, music, phone calls) into digital data. Moreover, the Internet had made it possible to distribute and share this digitized content in cost-effective and widespread ways (2016). Our ways of communicate and consume significantly changed by all these new customer-originated technologies, which have been completely rooted in our everyday life (Piccinini, Wayne, & Kolbe, 2015).

Digital transformation is a trend. Expected growth of the global digital transformation market is from USD 205.99 Billion in 2017 to USD 493.39 Billion by 2022, while compound annual growth rate will be in amount of 19% within the same period (Market and Market, 2017).

While writing the article I found studies dedicated to organizational effects of the social, mobile, analytics and cloud technologies. However preliminary research showed very few studies aimed on description of the effects from implementation of new digital technologies.

George Westerman, Didier Bonnet and Andrew McAfee in their “Leading digital. Turning technology into business transformation” (2014) present how digitalization of different industries and further reinvention of traditional business models can affect on creation of new products and services. Everlin Piccinini, Robert

Wayne Gregory and Lutz M. Kolbe in “Changes in the producer-consumer relationship towards digital transformation” (2015) focus on researches dedicated to adjustment of company-customer communication and interaction systems.

Researches on the effects of digital transformation in organizations are heavily focused on customer insight, customer relations and interactions, but the issue of how the companies shall be reorganized internally from perspective of organizational structure and internal business processes review, new staff qualification requirements and resources allocation, etc. are relatively unknown.

Gianvito Lanzolla and Jamie Anderson in their article “Digital transformation” (2002) state that, the world has the potential to connect billions more people to digital networks, significantly improve the efficiency. On today, many products and services have large components that can be delivered electronically. With the increasing penetration of digital technologies throughout everyday life, the need to innovate business models with IT systems and products is increasing. However, development of digital life can have an opposite effect for different industries. For example, until recently, a news item published in a newspaper could be accessed only in the newspaper’s printed editions. The New York Times controlled both the news it published and the outlet in which it was published. Now, the same piece of news can be accessed in several ways including websites or mobile phones. From the other hand airline companies, enable customers to book reservations online, after which the confirmations and tickets can be delivered efficiently through e-mail (Lanzolla & Anderson, 2008). The past decade some organizations have successfully adapted these digital technologies leading to a rise of companies such as Facebook, Amazon, Google, Apple while other companies such as Kodak failed to do so and became obsolete (Deloitte, 2013)

This article aims to contribute to the understanding of digital transformation by identifying the impact on organizational effects of digital transformation across industries using a business model framework. To do so the following article question was answered: “How digital transformation can influence on organization’s modern business models?”

The issue of digital transformation raised many discussions among different business communities trying to define key success factors that influence on competitive edge (Kotarba, 2018). Modern organizations do their best in order to improve their business efficiency. The most popular issue is dedicated to how digital transformation can impact on their performance. (Nwankpa & Roumani, 2016).

This article will help to define the impact of digital transformation and further effects on organization as on integral organism. It is actual and required by absence of studies that describe the effects of new technologies in business from both perspective external and internal.

Timeliness of this article is strengthened by current focus, which has been pointed by the president of the Republic of Kazakhstan in his annual State of the Nation dated to 31st January 2017 when the program «Digital Kazakhstan» has been announced.

2 About digital transformation

Customers, channels, content and competitors are all becoming digital, resulting in a new ecosystem of value. The digital transformation journey is so fundamental that it requires changing the DNA of whole industries. (Vantara, 2018).

Ginger Schimp defined digital transformation as “wholesale reimagining and reinvention of how businesses operate, enabled by today’s advanced technology.” (2017). Graham Attwell maintains similar definition as a transformational process, which helps organizations to use new digital technologies (2015). Daniel R. A. Schallmo and Christopher A. Williams identified digital transformation from perspective of improvement customer relations and efficiency - “when technological potentials are used to change or network business models and value chains, ultimately meeting customer requirements and providing services more efficiently” (2018).

Mentioned above definitions are very superficial and do not describe specific areas, processes and elements that result in effective digital transformation. Moreover, mainstreaming of new digital technologies in organizational business processes not always mean that the company goes through digital transformation.

In this article, I will follow and observe a definition of Karel Dörner and David Edelman from McKinsey, who said that digital transformation should be “less as a thing and more a way of doing things” (2015). To make it more précised they broke down the definition of digital transformation into three main components. First is reviewing ways of doing business and expanding frontiers of making value. The second is rethinking and improving ways of serving customers. The last is laying entire groundwork for supporting all transformational initiatives.

3 The concept of business model

For the first time, the concept of business model has been mentioned in annotations to scientific works on economic topics in the late 1940s. Until the second half of the 1990s, the concept of a business model was considered in the context of a corporate strategy and was consonant with it (Jones, 2010). Additionally the concept had starting points in such areas as electronic-business, new technologies and informational systems (Osterwalder, 2005). As a result, most of the research of business models in the 1990s and 2000s was devoted specifically to technology companies, and the concept was associated with them (Codrea-Rado, 2013).

Due to the small age of a business model concept in economics, there is no single definition and categorization of business models. Considering the concept from different angles, the researchers presented different approaches and description of models (Mustafa & Werthner, 2011).

In 1994, Peter Drucker in his article in the Harvard Business Review, made a concept of the “theory of the business” and presented business model as “assumptions about what a company gets paid for”. These assumptions are more connected to indicating new technologies and markets, defining customers and competitors, as well as their advantages and areas for development (Drucker, 1994).

In 1999, Michael Lewis presented his own identification of business model term in his book “The New Thing. A Silicon Valley Story”. He frames it as a method of making a profit. He says that it is the process, companies are going to use for earning money (Lewis, 1999).

At the height of Internet industry crisis in 2002, Joan Magrett defined business models as stories that answer the questions of Peter Drucker’s business theory: what a client is and what its values are. She notes that the impetus to the development of business modeling has given worldwide distribution of new technologies. If previously successful business models were created based on experience, the new technologies allowed us to relate many factors and design the business before its launch. (Magrett, 2002). Magrett was the first who divided the business model into two parts: productive (describing the development, acquisition or production of a product or service) and sales (including identifying and searching for customers, organizing sales, distributing a product or providing a service). In the framework of this approach, the creation of a new business model can occur through the creation of a new product or service, or through changing processes. (Ovans, 2015).

In 2010, Alexander Osterwalder and Yves Pigneur have developed the Business Model Canvas and presented it in their co work “Business model generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers”. The canvas represents a business model in the form of nine interrelated blocks, which are used as clearly arranged map for characterization of key resources and value creating processes, customers and ways of interaction, value proposition, cost structure and revenue sources. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

The canvas is a result of co-creation between academics and practitioners and can be applied to a wide variety of organizations and industries. The nine building blocks of the BMC are: customers segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Customer segment: Describes distinct segments of customers based on need, behaviors and/or attributes with the aim to identify profitable customers.
- Value proposition: Describes a package of products and services that offer value for particular customer segment.
- Channels: Describes the way how a company communicates with and reaches its customers to deliver the value proposition.
- Customer relationships: Describes variety of relationships between the company and particular customer segment.
- Revenue streams: Represents the cash a company generates from different customer segments.
- Key resources: Describes the assets required to create and offer a value proposition, reach markets, maintain relationships, and earn revenues.
- Key activities: Describes the actions a company must take to operate successfully. Similarly, the activities are required to create and offer a value proposition, reach markets, maintain relationships, and earn revenues.
- Key Partnerships: Describes the network of suppliers and partners that allow an organization to operate.
- Cost Structure: Describes all the cost incurred in creating value, maintaining customer relationships and generating revenue.

4 Conceptualization of Business Model Canvas in terms of digital transformation.

The following paragraphs contain the nine operationalized elements of the Business Model Canvas that will be used as a measurement framework for the impact of digital transformation on organizations.

4.1 Customer segment

According to worldwide GSM Association, who uniting more than 750 mobile operators with over 350 companies, by the end of 2018, 5.1 billion people around the world subscribed to mobile services, accounting for 67% of the global population. (GSMA, 2018). Due to high level of penetration of new technologies in our everyday life, the companies need to be able to reorientate their business activities around new digital customer segmentation (Czarnecki & Dietze, n.d.).

Scott Snyder (2014) in his digital user segmentation matrix has mapped out six following digital user segments to define and manage interaction models with consumers in terms of imminent digitalization.

Analogs (7%). Customers from this category can be advance digital users but would prefer traditional products and services rather than digital.

Wannabes (23%). Customers from this segment are on the initial stage of their acquaintance with new digital technologies and services. Here can be included the older generation. Once they realized, that such social networks, as Facebook is the place of interaction for their grandkids, they put their best to become Facebook users.

Mainstreamers (26%). These people want to be involved specifically in in majority of new digital solutions with high level of probability with intention to receive their own advantage in the future.

Paranoids (17%). These cautious customers who are very protective of their privacy. This segment of customers decided to omit using new digital technologies in terms of preservation their private life concerns.

Chameleons (17%). Here are users who are versed in digital technology and who will change their digital behavior in accordance with situation and personal interests.

Digital Nomads (10%). People from this segment sincerely ready to share their digital profiles in any situation.

4.2 Customer relationship

Digitalization has a significant impact on relationship with customers due to changes of customer service approach and technologies over the last decade (Li, 2015). According to Deloitte Touche Tohmatsu Limited Report (2013), dedicated to digital transformation of customer services, customer service environment is changing in today's digital world. Deloitte defines, that in order to be successful in customer engagement, organizations shall be adjusted to three following market forces:

1. **New technologies adoption.** Social networks, data sharing, big data analytics and cloud technologies are all modern digital trends. Regardless, together or separately, each of them represents important leverage for customer services.
2. **Changes in customer behavior.** Customers demand and shopping geographical spread are changing. Development of online sales channel has brought a lot of comfort to our lives and raised demands. In accordance to Institute of Customer Service report, customers face much less problems when buying goods and services to compare with five years ago period, at the same time they are more often willing to complain when something go wrong.
3. **Increasing competition.** New technologies development, globalization and availability of business diversification make almost all industries highly competitive due to wide range of products and services offered by existing and new providers.

4.3 Channels

As Feng Li state in his "Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries" (2015), the way organizations communicate and deliver their value proposition is changing. Consumers become more experienced and well informed in terms of real value of products and services, allowing them to shop through new different digital online channels (Westerman, 2011).

4.4 Value proposition

Saul J. Berman and Ragna Bell define in their “Digital transformation. Creating new business models where digital meets physical” (2011) that remodeling of customer value proposition with the focus on customer-centric approach is one of the key milestones on the way of success in digital age. According to Berman and Bell, products and services needs to be reviewed using the new opportunities for flexibility, online interaction ability and data access (Berman & Saul, 2012).

4.5 Key activities

As identified by Westerman (2011) operational processes in organizations are influenced by digital technologies and the level of it standardization is growing together with digitalization level.

4.6 Key resources

Extending usage of new digital technologies from perspective of organizational key resources will increase necessity in intellectual resources, rather than physical. Digitalization will help to optimize many operational process of daily routine and consequently decrease or outsource physical resources (Armbrust, 2010).

4.7 Key partnership

Usage of new and advanced technologies due to digital transformation enables creation of new types of partnership and cooperation. Such digital products as crypto-currencies create new original ecosystems (Kotarba, 2018). Also new partnerships provide opportunities to share services, e.g. online shopping & delivery, financial services and mobile applications etc. (Li, 2015).

4.8 Revenue

Digital transformation creates for organizations new ways to generate income. License trade as well as pay per usage model are becoming very popular and profitable (Li, 2015). Customers become very experienced digital users and they no longer need any intermedia levels – it will significantly reduce the brokerage fees in the future (Granados & Gupta, 2013).

4.9 Cost structure

Digital transformation enable organizations to own less physical resources, but use more intellectual due to increased necessity in software. Hereby fixed costs will be decreased, while variable will be increased (Armbrust, 2010). Digitalization always is the reason of cost structures transformation by the reason of new business and operating models appliance (Forbes, 2015).

5 Conclusion

The first thing that needs to be outlined, that on today there is no single and straight definition of digital transformation in general. As result I can say, that digital transformation is correct application of digital capabilities to processes, products, and assets aimed on improving efficiency, enhancing customer value, managing risks, and uncovering new monetization opportunities.

To measure the impact on organization is their business model a Canvas Business Model framework from Osterwalder and Pigneur was selected. According to findings of this article, global digital transformation is expected to change the way of doing business for many organizations despite of industries and locations. All nine Canvas Business Model bricks will be transformed in accordance with digitalization processes to a greater or lesser extent.

The greatest impact will be on customer segments, relationship and value proposition. In a less extent, changes will also cover channels they can identify and serve, as well as the way organizations reach their customers, and the resources they use. Financial aspects will surely have an impact, but it relates not only to digital, but also to other modern relative types of transformations. Activities and partnership are expected to be transformed at a less extent, depending on industry.

We are entering digital era and if companies from different industries want to keep the lights on they need to initiate relative transformational processes. All digital transformation activities of the companies shall be initiated and launched both externally and internally. Analyzing all mention above changes I can also conclude, that customers will benefit best of all from these transformations – better value propositions, new more comfortable ways of communication with service providers and receiving the value, improved customer relationship and launch of new advanced products and services.

References

1. Armbrust, M., Fox, A., & Griffith, R. (2010). A view of cloud computing. *Communications of the ACM*, 53(4), 50–58.
2. Attwell, Graham. (2006). Personal Learning Environments-the future of eLearning?. *ELearning Papers*. 2.
3. Berman, S.J., Bell, R. (2011). Digital transformation. Creating new business models where digital meets physical. IBM Global Business Services Executive Report.
4. Berman, S.J. (2012) «Digital transformation: opportunities to create new business models», *Strategy & Leadership*, Vol. 40 Issue: 2, pp.16-24,
5. Codrea-Rado, A. (2013). Until the 1990s, companies didn't have "business models". *Quartz*. Retrieved from <https://qz.com/71489/until-the-nineties-business-models-werent-a-thing/>
6. Czarnecki, C., & Dietze, C. (n.d.). Reference Architecture for the Telecommunications Industry : Transformation of Strategy, Organization, Processes, Data, and Applications.(p. 272).
7. Deloitte Touche Tohmatsu Limited Report. (2013). The digital transformation of customer services.
8. Digital Transformation Market by Component. (n.d.). Markets and Markets. Retrieved from <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-transformation-market-43010479.html>
9. Drucker, P. F. (1994). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
10. Fischer W. (n.d.). Segmentation and Technology in the Digital Age: How customer expectations drive effective technology strategies. *The Digital Insurer*. Retrieved from <https://www.the-digital-insurer.com/segmentation-in-the-digital-age-how-customer-expectations-drive-effective-technology-strategies/>
11. Granados, N., & Gupta, A. (2013). Transparency strategy: competing with information in a digital world. *MIS Quarterly*, 37(2), 637–642.
12. GSM Association (2019). The Mobile Economy Report.
13. Head of State identified 5 main priorities of Kazakhstan's development (2017). Retrieved from https://strategy2050.kz/en/news/head_of_state_identified_5_main_priorities_of_kazakhstans_development__42383/
14. How Digital Transformation Is Rewriting Business Models. (2017). *Digitalist Magazine*. Retrieved from <https://www.digitalistmag.com/digital-economy/2017/04/19/digital-transformation-rewriting-business-models-05042457>
15. Insite Software. (2016). *Organizational Impact of Digital Transformation*. New York, NY: Insite Software.
16. Jones, G. (1960). Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *The Accounting Review*, 35(4), 619-626.
17. Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Foundations of Management*, 10(1), 123–142.
18. Krolivets, V. (2017). Digital Transformation in the Telecommunications Industry. [White paper]. Retrieved from <https://www.globallogic.com/wp-content/uploads/2017/08/Digital-Transformation-in-Telco.pdf>
19. Lanzolla, G. & Anderson, J. (2008). Digital Transformation. *Business Strategy Review*.
20. Lewis, M. (1999). *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. New York: W. W. Norton & Company.
21. Li, F. (2015). Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries. In 48th Hawaii International Conference on System Sciences.
22. Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter Telling a Good Story. *Harvard Business Review*, 86–92. Retrieved from <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
23. Mustafa, R., Werthner, H. (2011). Business Models and Business Strategy – Phenomenon of Explicitness. *International Journal of Global Business & Competitiveness*. 6. 14-29.
24. Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation : A Firm Performance Perspective. In *Thirty Seventh International Conference on Information Systems* (pp. 1–16).
25. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2018). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*.
26. Osterwalder, A. (2013). A Better Way to Think About Your Business Model. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>

27. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
28. Ovans, A. (2015). What Is a Business Model? *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
29. Press, G. (2015). New PwC Survey: CEOs Embrace Digital Transformation (2015). *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/gilpress/2015/02/27/new-pwc-survey-ceos-embrace-digital-transformation/#47ce4a3445a1> .
30. Patel, K., & McCarthy, M. (2000). *Digital transformation: the essentials of e-business leadership*. McGraw-Hill Professional.
31. Piccinini, E., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Changes in the Producer-Consumer Relationship-Towards Digital Transformation. In 12th international conference on Wirtschaftsinformatik (pp. 1634–1648).
32. Rogers, D.L. (2016). *The Digital Transformation Playbook. Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia University Press.
33. Schallmo, D.R.A., Williams, C.A. (2018). *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Switzerland: Springer International Publishing AG.
34. Snyder, S. (2014). *Bring Your Own Persona: Rethinking Segmentation for the New Digital Consumer*. Wharton University of Pennsylvania.
35. Tolboom, I. (2016). *The impact of digital transformation* (master's thesis). Retrieved from <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:d1d6f874-abc1-4977-8d4e-4b98d3db8265/datastream/OBJ> .
36. Vantara, H. (2018). *Transform Telecom : A Data-Driven Strategy for Digital Transformation* By Hitachi Vantara, (April).
37. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Leading digital. Turning Technology Into Business Transformation*. Boston: Harvard Business School Publishing.
38. What 'digital' really means. (2015). *McKinsey*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means> .

УО «Алматы Менеджмент Университет»

Almaty Management University
магистранттарының
Екінші Коллоквиумының
материалдар жинағы
29 сәуір 2019 жыл

Proceedings
of the 2nd Graduate Colloquium
of Almaty Management
University
April 29, 2019

Техническое редактирование, верстка *Р. Б. Баязитовой*
Литературный редактор – корректор *А. А. Соболева*

Подписано в печать 05.07.2019. Формат 60x84 1/8.
Гарнитура «Таймс». П. л. 39,0.

