

A stylized blue feather graphic pointing towards the top right.

Almaty Management
University
магистранттарының
Үшінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

20 желтоқсан 2019 жыл

Graduate Colloquium

A stylized blue swoosh graphic consisting of three parallel curved lines.

Proceedings
of the 3nd
Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

December 20, 2019

Almaty Management University
магистранттарының
Үшінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

20 желтоқсан 2019 жыл

Proceedings
of the 3rd Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

December 20, 2019

Алматы, 2020

УДК 378
ББК 74.56
А39

Редакционная коллегия:

Председатель:

Гульмира Курганбаева – Ректор

Члены:

Кауменова Айгерим – Советник Ректора по науке, интернационализации и рискам, DBA;

Бахытжан Алжанулы – Директор Research and Development Department, MSc;

Ажар Сериккалиева – Исследователь AlmaU, PhD;

Алимиан Файзулаев – Исследователь AlmaU, PhD;

Алия Бижанова – Исследователь AlmaU, MSc;

Айгерім Серікбекова – Главный специалист Research and Development Department, MSc

A39 **Almaty Management University магистрантарының Үшінші Коллоквиумының материалдар жинағы.** – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2020. – 108 с.

ISBN 978-601-213-045-4

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

УДК 378
ББК 74.56

ISBN 978-601-213-045-4

© Алматы Менеджмент Университет, 2020

Содержание

Разработка стратегии развития компании: некоторые теоретические и методологические аспекты.....	4
<i>Абдылдаев Эдилбек</i>	
Компьютерная программа для отбора конкурентных кадров.....	14
<i>Акажанова Айман Руслановна, Сеитова Дина Сергеевна</i>	
Разработка стратегии развития медицинского центра	17
<i>Байдеуов Арман Нұрқайырұлы</i>	
Структура собственных ресурсов банков второго уровня Республики Казахстан	23
<i>Бектембаева Аделия Ренатовна</i>	
Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда	30
<i>Гречко Алина</i>	
Проблема разработки стратегии развития «Национального научного центра материнства и детства»	35
<i>КушEROва Гульшат Нурлыбековна</i>	
Аналитический обзор литературы метода «Минимально рабочий продукт»	40
<i>Немировская Наталья</i>	
The perspective research in pedagogical science.....	49
<i>Sambetova Meruert Erlankyzy, Olzhabaeva Gaukhar Sultanhanovna</i>	
Система корпоративного управления в Казахстане основные проблемы и возможные методы совершенствования	53
<i>Салимова Алия</i>	
Концепции стратегии управления персоналом.....	60
<i>Туаршина А. Р.</i>	
Аналитический обзор роботизации бизнес-процессов.	67
<i>Ютлин Максим Андреевич</i>	
Non-financial support of SMEs by Financial Institutes in Kazakhstan	74
<i>Tatyana Reshetnik</i>	

Разработка стратегии развития компании: некоторые теоретические и методологические аспекты

Абдылдаев Эдилбек

Алматы Менеджмент Университет, город Алматы, Республика Казахстан
e.abdyldaev@logic.kz

Аннотация. В статье рассматриваются некоторые теоретические и методологические аспекты, касающиеся разработки стратегии развития компании. Основной акцент в статье автор делает на контент-анализе понятийного аппарата по теме исследования, в частности, по вопросу трактовки термина «стратегия». Также в статье подробным образом приводятся методы, необходимые для проведения анализа внешней и внутренней среды компании, которой предстоит разработать свою стратегию развития. Автор приходит к выводу, что каждая стратегия должна быть уникальной и представлять собой продукт созидательного проектирования, творческого мышления, синтеза глубоких экономических и управленческих знаний. Она должна содержать концептуальные особенности развития только конкретной компании, отличные от других и являющиеся уникальными для ее развития.

Ключевые слова: стратегия развития, разработка, методы, миссия, видение, цели, задачи, показатели, стратегический план.

Abstract. The article consists some theoretical and methodological aspects as part of the development of a company's development strategy. The main emphasis in the article is on the content analysis of the conceptual apparatus on the topic of research, in particular, on the interpretation of the term strategy. The article also sets out in detail the methods necessary to conduct an analysis of the external and internal environment of the company. The authors conclude that each strategy must be unique. It should be a product of deep economic and managerial knowledge. The strategy should contain conceptual features of development.

Key words: development strategy, development, methods, mission, vision, goals, objectives, indicators, strategic plan.

Введение

Успешное функционирование и развитие любой компании находится в зависимости от множества различных факторов, одним из которых является наличие правильно разработанной стратегии развития компании.

Сложившаяся на современном этапе предпринимательская практика показывает, что стратегии, которая подходила бы любой компании, не существует. Каждая компания обладает набором уникальных характеристик, присущих только ей, поэтому процесс создания стратегии для каждой отдельной компании исключителен. Это объясняется наличием таких факторов, как позиция на рынке, скорость и показатели развития ее потенциала, особенности поведения конкурентов, производимый продукт или услуга, развитие экономики, политическая обстановка и другие не менее значимые факторы. Принимая это во внимание, вопрос разработки стратегии становится все более актуальным для казахстанских компаний (особенно сегодня, когда экономика страны переживает затянувшийся кризис).

Выбранная тема представляется актуальной также и тем, что предпринимательство находится под гнетом значительных проблем, влияющих на его жизнеспособность и мешающих предпринимательской деятельности. Наиболее значимой проблемой, не воспринимаемой многими бизнесменами всерьез, является отсутствие разработанной стратегии. Чем можно объяснить такое «легкомысленное» отношение? Дело в том, что, во-первых, теория не уделяет достаточно внимания данной проблеме. Особенно это касается казахстанской науки стратегического менеджмента. Во-вторых, часто невозможно применять апробированные стратегические модели, которые успешно используются известными компаниями, в условиях казахстанского рынка по объективным причинам.

Также нельзя недооценивать еще одну проблему казахстанской экономики – отсутствие достаточного количества финансов. Стартовый капитал отечественного предпринимательства уходит в оборот, при этом производственный цикл, как правило, не соотносится с обращением капитала.

Учитывая все это, вопросы разработки стратегии развития для выживания компании в сложившихся экономических условиях выходят на первое место, так как только те компании, чья деятельность базируется на продуманной и грамотно разработанной стратегии, могут упрочить свои рыночные позиции и тем самым увеличить свою прибыль.

Обзор литературы

Стратегия – это главная программа действий (план), точно указывающая на наиболее важные и значимые проблемы и ресурсы и позволяющая достичь поставленных целей посредством решения первых и эффективного применения вторых. Стратегия позволяет выделить основные цели и разработать комплекс мероприятий для их достижения в рамках единого курса деятельности организации.

Первым специалистом, который дал определение стратегии и отделил его от понятия структуры, был Альфред Чандлер. Ученый точно подметил, что стратегия представляет собой планирование и развитие организации в динамике. Также стратегия может быть определена как «разработка перспективных главных целей и задач с последующим составлением плана или программы действий, что, в свою очередь, установит зависимость между распределением ресурсов и целями, которые необходимо посредством этих ресурсов достичь» [1, с.12]. По А. Чандлеру стратегия выявляет, что конкретно будет применяться для достижения целей организации. Более того, она влияет на окружение компании, в которой осуществляется деятельность. Следовательно, внешняя бизнес-среда определяет структуру. В этой связи можно выделить основной постулат теории А. Чандлера: организационную структуру компании определяет стратегия.

Другой исследователь, Кеннет Эндрюс (1963), в основном придерживался того же мнения что и Чандлер, но смотрел на понятие стратегии несколько шире. Так, К. Эндрюс дополнил его таким компонентом, как «отличительная компетенция». Благодаря предложенной К. Эндрюсом логике в науке стратегического менеджмента появился инструмент SWOT, который делает акцент на соотношении сильных и слабых сторон компании с возможностями и угрозами рынка.

Главным в теории К. Эндрюса было гармоничное сочетание (синтез) между внутренней и внешней средами компании. Ученый исследовал много разных стратегий и вывел понятие разделения между корпоративной и бизнес-стратегиями. Наряду с этим были сделаны акценты на такие элементы, как разработка и реализация. Первый состоял из рыночных возможностей, корпоративных способностей, ценностной системы и уровня социальной ответственности. Воплощение стратегии в данном случае есть не что иное, как составление единого целого из организационной структуры и организационных процессов [2, с.45].

Другой мэтр в сфере стратегического планирования Игорь Ансофф сформулировал опровержение метода долгосрочного планирования, заменив его на метод стратегического планирования. Последний основывался на оценке внешних факторов и содержал в себе поступательное движение анализа назад, то есть от перспективы к тому, что уже имеется в наличии [3, с.412].

Сравнивая две указанные теории, можно отметить, что постулаты И. Ансоффа содержат в себе более детализированный подход. Более явно это видно в вопросах создания стратегии. Так, в его понимании стратегия – это совокупность определенных управленческих альтернатив. Необходимо отметить, что выводы И. Ансоффа были востребованы в прошлом столетии, но потом стал очевиден спад интереса к ним.

В конце прошлого века теории К. Эндрюса также подверглись влиянию новых идей. В частности, постулат о том, что «стратег аналитически объективен», был подвергнут критике, и его заменили другие концепции – теория «спонтанной стратегии» Генри Минцберга и теория «логического инкрементализма» Джеймса Куинна. «Спонтанные стратеги» полагали, что стратегия – это не только доскональное и детализированное планирование, но еще и эффект спонтанности, который применяют некоторые компании и который также имеет право на успех [4, с.156].

А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд в своих исследованиях отмечают, что «стратегия – единый план действий, которые следует претворить в жизнь компании, чтобы достичь поставленные цели, посредством объединения усилий и правильного распределения организационного потенциала» [5, с.65]. Важно заметить, что А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд выделили шесть вариантов дефиниций понятия «стратегия». Они представляют стратегию в виде действий. Аналогичной позиции придерживаются и другие исследователи – К. Боумэн, Х. П. Верт, О. С. Виханский, А. И. Наумов, С. Ю. Медведков и другие.

Так, В. В. Бузырев, Ю. П. Панибратов, И. В. Федосеев отмечают в своих исследованиях, что разработка стратегии подразделяется на несколько важных аспектов:

- Социально-экономический аспект. Включает в себя исследование определенных закономерностей, находящихся в причинно-следственной связи с развитием социально-экономических процессов,

происходящих в обществе, на рынке, в компании. Поэтому базой для научного обоснования различных прогнозов по разработке стратегии выступает изучение количественных и качественных закономерностей.

- Методологический аспект. Включает в себя разработку стратегии, отождествляющей собой определенное средство (механизм) для изучения происходящих социально-экономических процессов и применения результатов, к которым привели исследования за время изучения. При этом важно понимать, что это станет возможным при наличии четкого представления о сущности и закономерностях развития объекта, в рамках которого и необходимо разработать стратегию. Это может относиться как к экономике всего государства в целом, так и к отдельным ее подсистемам, и, конечно же, субъектам экономики. Также важно добавить, что данный подход затрагивает все стороны деятельности предприятия, следовательно, необходимо работать над совершенствованием методологических подходов, системы методов по решению проблем разработки стратегии.
- Организационный аспект. Покрывает весь спектр вопросов, от которых зависят задачи в рамках деятельности органов, участвующих в процессе разработки стратегии. Данные органы наделены определенными функциями, для них определен порядок организации работы, сфокусированный на достижение результатов, наиболее полно отвечающих задачам создания стратегии [6, с.210].

С приведенным разделением сложно поспорить, так как вышеназванные авторы очень точно поделили на аспекты существующий комплекс знаний по разработке стратегии. Эти аспекты, в свою очередь, также можно детализировать, но именно они систематизируют научные данные по вопросу исследования.

Само понятие «стратегия» вошло в общеупотребительный состав терминов современного русского языка из военной лексики. Так, в военной науке стратегия является частью искусства ведения войны. Что касается экономики, то функционирование компаний осуществляется в условиях рынка, где правильно и грамотно сформулированная стратегия приносит ожидаемые результаты. В рыночных баталиях в выигрыше остается тот, чья стратегия «ведения боя» (действий) будет наиболее профессиональной и практически приспособленной. Казахстанский ученый А. Н. Тулембаева применила (адаптировала) военный термин стратегия в экономике, и определила, что «стратегия – это наиболее профессиональный подход к управлению предприятием, который учитывает все положения теории и запросы практики» [7, с.112]. Данное определение несколько образно для такой науки как экономика, но необходимо признать, что оно очень точно характеризует понятие стратегии.

Понятие «разработка стратегии» можно разделить на составляющие следующим образом:

- формулирование, составление, выявление целей и задач предприятия, а также обеспечение определенной гармонии в рамках соответствия выражению «цели = ресурсы» (ресурсов должно быть достаточно, чтобы достичь поставленных целей);
- создание плана действий, по которому осуществляется следование компании к воплощению выбранной стратегии развития. Следовательно, разработка стратегии представляет собой соединение двух процессов: выбора стратегии и ее реализации. При этом становится возможным объединение деятельности всех подразделений компании в одно целое, иначе намеченные цели будут просто невыполнимы.

Исходя из этого, можно выделить понятие цели в разработке стратегии. В качестве таковой следует рассматривать разработку альтернативного стратегического поведения компании, которое дает возможность осуществлять организационное развитие. При этом должен быть правильно сделан выбор стратегии как наилучшего варианта поведения компании.

«Разработка стратегии – это систематический процесс, который охватывает осуществление действий по составлению анализа, синтеза, а затем прогнозирования того, что произойдет с компанией в ближайшей и долгосрочной перспективах, а также гармоничное сочетание целей по отношению к затраченным ресурсам» [8, с.47].

При этом необходимо понимать, что стратегические решения трудно прогнозируемы, по ним нельзя четко установить результат, в то время как текущие задачи более предсказуемы, их можно программировать и устанавливать необходимые пределы. Следует помнить, что в рамках разработки стратегии важен постоянный контроль и корректировка, которые достигаются решением ежедневных тактических задач.

Методы

В процессе разработки стратегии развития компании могут применяться следующие методы:

- Сбор и обобщение ранее известных фактов, научных позиций с прикладной точки зрения.
- Описание, обзор, анализ имеющихся концепций, подходов, взглядов с критической оценкой, описание и анализ деятельности участников подобных отношений.

Виды проводимых исследований:

- Теоретическое исследование – создание понятийного аппарата по отношениям в рамках развития стратегии, установление свойств субъектов этих отношений и закономерностей их поведения в историческом, социально-экономическом и географическом аспектах на мировых рынках и на территории Казахстана.
- Эмпирическое исследование – проверка имеющихся знаний о данных отношениях с точки зрения их соответствия действительности, нахождение и описание возможностей применения исследований в практическом и теоретическом аспектах.

Контент-анализ научной литературы по вопросам исследования проводится следующим образом: отбираются источники из числа зарубежных авторов, а также авторов российской и казахстанской научных школ. Все учебники и статьи изучаются, после чего автор исследования излагает свое мнение.

Источники информации:

- Первичный: данные опросов, наблюдений.
- Вторичный: литературные источники, СМИ, интернет, документальные источники, текущая информация, нормативно-правовые акты.

Проводимые исследования:

- Качественные: фокус группы субъектов отношений по проблемным вопросам темы, качественный анализ документов и текстов, в том числе нормативно-правовых актов, касательно данных отношений.
- Количественные:
 - а) **Количественный анализ документов, материалов.**
 - б) **Метод сравнения текущего и перспективного анализа.** Для этого собирается информация с официального сайта Комитета по статистике МНЭ РК, анализируется, систематизируется, а затем представляется по интересующим аспектам исследования в форме таблиц и рисунков.
 - в) **Метод анализа данных финансовой отчетности** исследуемого ТОО проводится в рамках горизонтального и вертикального анализа.
 - д) **PEST-анализ.** Для его проведения формируется группа, членам которой раздаются бланки, где нужно напротив фактора поставить балл. Затем производится подсчет результатов и выводится их среднее значение.

Результаты PEST-анализа, проведенные группой сотрудников исследуемой компании, объединяются в общую таблицу, что позволяет оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере деятельности компании.

Рассмотрим некоторые методы анализа внешней и внутренней среды компании на примере ТОО «Logic Computers». Краткая информация о компании: ТОО функционирует с 2012 года и является частью группы компаний Logic. Отрасль – офисная и типографская печать, хранение и обработка документов. Занимается организацией процесса печати, имеет развитую сеть партнеров и сервиса по всей республике. На сегодняшний день в компании работают 25 человек. Компания имеет партнерство с мировыми брендами, такими как Konica Minolta, Hewlett Packard Enterprise, Fujitsu.

Для проведения анализа внешней среды компании проводится диагностика с помощью метода конкурентных сил по Портеру. Для оценки используются такие параметры, как прямая конкуренция со стороны товаров-заменителей, степень внутриотраслевой конкуренции, оценка высоты входных барьеров, оценка угрозы потери клиентов, оценка поставщиков. Оценку также проводит группа, сформированная сотрудниками компании. При заполнении анкеты каждый эксперт оценивает влияние силы Портера по трехбалльной шкале. Затем проводится собрание, на котором обсуждается влияние сил Портера, и по результатам обсуждения руководитель группы самостоятельно, учитывая всё высказанное участниками собрания, оценивает влияние сил Портера (таблица 1).

Таблица 1. Анализ полученных результатов ТОО «Logic Computers»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
1	2	3	4
Угроза со стороны товаров-заменителей (по виду деятельности – офисные печатные машины, оборудование для типографий)	Высокое	Компания обладает неunikальным предложением на рынке, аналогов которому очень много.	Необходимо развивать компетенцию в других видах деятельности (серверы, сканеры), концентрировать все усилия на последовательном переключении на другие виды деятельности.

1	2	3	4
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокое	Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Конкуренты не публикуют все свои конкурентные преимущества, клиенты обязуются сохранить информацию в тайне. Отсюда отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Обеспечить регулярный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта, повышать воспринимаемую ценность и актуальность предложения. Сделать упор на интеграцию решений вместо реализации так называемых коробочных поставок.
Угроза со стороны новых игроков	Среднее	Высокий риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно, благодаря низким барьерам входа и низкому уровню первоначальных инвестиций. Членство РК в ВТО, в рамках которого с 2020 – 2021 года начинается активная фаза, ликвидирующая казахстанское содержание в контрактах.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний и их действий на рынке. Проводить акции, направленные на длительность контакта потребителя с компанией. Добиться лояльности клиентов, сделать акцент на долгосрочные контракты.
Угроза потери текущих клиентов	Высокое	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов значительно падают продажи). Существуют менее качественные, но более экономичные предложения. Текущий уровень работ по отдельным направлениям неудовлетворительный.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP-клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повысить качество обслуживания, развивать сервисную службу.
Угроза нестабильности поставщиков	Среднее	Технические решения компании завязаны на решениях поставщиков оборудования и программного обеспечения, что влияет на стабильность компании. Постоянно разрабатываются новые решения.	Проводить тестирование и обкатку новых решений сторонних разработчиков. Разрабатывать собственные решения.

Примечание: составлено автором

Таким образом, получен следующий результат по Портеру: у компании очень высокий уровень угрозы, связанный с товарами-заменителями, внутриотраслевой конкуренцией и потерей существующих клиентов; средний уровень угрозы появления новых игроков, а также со стороны поставщиков товара.

е) **Анализ VRIO** позволяет получить ответы на четыре вопроса:

- Является ли ресурс ценным?
- Является ли ресурс редким?
- Выгодна ли его имитация?
- Организована ли фирма, чтобы использовать ресурс?

Ресурс или возможности, отвечающие всем четырем требованиям (V – ценный ресурс, R – редкий ресурс, I – насколько дорого подражать или воспроизвести ресурс, O – компания для использования ресурса), могут принести устойчивое конкурентное преимущество для компании.

Главной целью проведения VRIO-анализа является выявление показателей или особенностей компании, которые дают ей устойчивое конкурентное преимущество. Также VRIO-анализ дает ответ на

вопросы: «Какие преимущества компании являются временными?», «Чем обеспечивается конкурентоспособность?», «На каком уровне находятся конкуренты?».

В рамках анализа по матрице И. Ансоффа представляется возможным выбрать одну стратегию из четырех. При этом выбор происходит благодаря использованию следующих характеристик: рынок, на котором будет проходить деятельность компании, и товар (услуга), который будет предложен на этом рынке.

f) Анализ конкурентов по 7P, где присутствуют следующие параметры:

- Product (то, что компания предлагает на рынке);
- Price (денежная сумма за товар или услугу);
- Place (место, где происходит обмен между производителем товара или услуги и потребителем);
- Promotion (всевозможные действия и мероприятия компании по широкому освещению информации о свойствах и качествах своих продуктов и услуг в целях убеждения потребителей покупать их);
- People (потребители);
- Process (то, что сопутствует осуществлению выбора потребителем товара или услуги);
- Physical Evidence (подтверждение факта приобретения товара или оказания услуги).

В таблице-алгоритме по 7P заполняются соответствующие графы и присваиваются баллы. Затем все результаты обобщаются. Это дает возможность понять, какая из категорий Р наиболее уязвима в компании, а какая в выигрышном положении. Данный анализ также проводится с помощью специальной группы, состоящей из сотрудников компании.

Одним из наиболее распространенных инструментов представления стратегической позиции компании в резюмирующем виде является SWOT-анализ, который стратифицирует разнообразные характеристики на четыре категории: сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны компании, полученные на основе анализа внутренней среды, а также возможности (Opportunities) и угрозы (Threats), идентифицированные в рамках изучения внешнего окружения компании (таблица 2).

Таблица 2. SWOT-анализ ТОО «Logic Computers»

Сильные стороны	Слабые стороны
(фактические)	(фактические)
Возможность участия в государственных закупках, относительная финансовая устойчивость, накопленный человеческий капитал, накопленные постоянные потребители, наличие сервисной службы.	Ограниченность рынка, человеческий фактор, расход запасных частей оборудования из-за низкой квалификации сотрудников, текучесть кадров, малая информативность казахстанского рынка о продукции компании. Отсутствие маркетинговых бюджетов и маркетинговых разработок компании. Отсутствие проведения анализа рынка и конкурентов. Наличие большого количества проблем с фронт-офисом и, как следствие, низкий уровень продаж, отсутствие культуры продаж. Отсутствие общей стратегии в компании, а также стратегии продаж, продвижения компании и продуктов, долгосрочного видения себя на рынке и т.д.
(конкурентные)	(конкурентные)
Конкурентоспособное качество продукции, доверие рынка. Человеческий капитал, наличие современного оборудования, применение новейших технологий.	Высокие логистические издержки, доступность продукции конкурентов (Китай, ЕАЭС)
(внутренние факторы, которые могут помочь)	(внутренние факторы, которые могут создать помехи)
Низкая стоимость труда. Квалифицированные кадры, заинтересованные в успешной реализации продукции. Проведение грамотной HR-политики, постоянное повышение уровня корпоративной культуры, наличие возможности обучения за счет средств компании.	Низкий уровень экономической грамотности (отсутствие понимания проблем компании в кризисный период). Отсутствие заинтересованности в поддержании позитивного имиджа компании.

Возможности	Угрозы
(фактические возможности сейчас)	(фактические угрозы сейчас)
Учитывая высокий уровень безработицы, возможность снизить издержки по заработной плате, проводить тщательный отбор сотрудников компании посредством проведения конкурсов и т.д.	Снижение покупательской способности и предпринимательской активности, отказ от качественной продукции компании в пользу дешевых и не всегда качественных аналогов.
(фактические возможности в будущем)	(фактические угрозы в будущем)
Подъем экономического роста страны вызовет развитие строительства и промышленности, что, соответственно, увеличит спрос на продукцию и услуги компании.	Продолжение кризиса, падение спроса, снижение платежеспособности покупателя, потеря кадрового потенциала компании, появление на фоне кризиса новых конкурентов, волатильность курса тенге.
(возможности относительно конкурентоспособности)	(угрозы относительно конкурентоспособности)
Нацеленность как на корпоративный, так и на розничный бизнес, грамотная маркетинговая политика.	Государственно-частное партнерство. Потеря возможности получать долгосрочные кредиты («длинные деньги») в связи с кризисом, снижение маневренности компании в принятии решений при изменяющихся условиях рынка.
(другие внешние факторы, которые могут помочь)	(другие внешние угрозы, которые могут создать помехи)
Снижение издержек по логистике (введение в эксплуатацию дороги «Западный Китай – Западная Европа»), в результате чего заработает транспортный коридор, активизируется бизнес, повысится платежеспособность и, соответственно, повысится спрос на продукцию и услуги компании.	Усугубление кризиса и, в связи с этим, продолжение падения платежеспособности покупателя, активизация китайских и российских производителей, социальные взрывы (пример – Украина). Наличие контрафактной продукции на рынке РК по отечественным расходным материалам.
<i>Примечание: составлено автором</i>	

Таким образом, наиболее значимыми в вопросах разработки стратегии развития, по мнению автора, представляются такие методы, как SWOT-анализ, PESTEL-анализ среды функционирования ТОО, анализ по 5 силам Портера. Результаты позволяют резюмировать основные моменты, касающиеся внешней и внутренней среды компании.

Из всего вышеперечисленного следует выделить самые главные конкурентные преимущества:

1. Человеческий капитал.
2. Качественный сервис, скорость и простота.
3. Оптимальные решения по поставленным задачам.
4. Удовлетворительные цены на услуги и оборудование, учитывая, что на некоторые виды оборудования цены на рынке достаточно высокие. Ответственность компании за работу оборудования и адаптацию технических решений.

Вышеназванные конкурентные преимущества работают на достижение конкурентоспособности ТОО в сравнении с другими подобными компаниями, делая исследуемое ТОО более сильным и стабильным, что, в свою очередь, является гарантией в обеспечении работой сотрудников ТОО в будущем.

Элементы стратегии развития

1. Разработка стратегии субъекта бизнеса базируется на нескольких положениях стратегического менеджмента: Миссия компании – это выделение ценности компании. Другими словами, это главное «предназначение» компании на рынке, то, ради чего данная компания и создается. Поэтому необходимо четкое соответствие миссии идеалам, которые по решению управленческого состава фирмы следует достигать. В действительности эти идеалы невозможно достичь в практической деятельности, они хороши в теории. Но, выступая в качестве ценностей, они являются теми стратегическими ориентирами, для которых стратегия компании и разрабатывается. Так, исследуя определенный опыт как идеал, за основу можно взять измеримый результат деятельности компании. Он и будет служить стратегическим ориентиром. Это дает возможность осуществлять необходимые аналитические процедуры, изучать методы и инструменты. При этом важно

- понимать, что положительный результат, которого добилась компания, стал возможен благодаря сочетанию определенных условий – места, времени, способностей и возможностей людей, претворяющих стратегию в жизнь, условий окружающей среды, отличительных параметров рынка.
2. Стратегическое намерение фирмы (видение). Многие специалисты называют это также стратегическим видением. Оно должно находиться в строгом соответствии с целью и временем. Например, субъекту бизнеса необходимо добиться увеличения прибыли к определенному сроку.
 3. Содержание цели и логика стратегии – определенные причинно-следственные звенья. Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы они представляли собой измеримые показатели, ограниченные во времени, позволяющие определить, на каком уровне происходит реализация стратегических направлений. Важно понимать, что наиболее четко прослеживаются желаемые результаты не в стратегическом видении, а в цели. Именно она становится центром стратегической карты, которую, в тоже время, можно представить в виде поля, где все иллюстрируется причинно-следственными связями между целями. Опираясь на это, становится очевидным, что стратегия представляет собой не что иное, как план достижения цели. Поэтому стратегию следует составлять под определенные цели. В случаях, когда они изменяются, стратегия становится либо не актуальной, либо она тоже должна меняться вслед за целями. В качестве примера можно предложить следующую ситуацию: рыночная доля может выступать или как цель, или как стратегия по вытеснению конкурирующих компаний с рынка. Отсюда и главная идея стратегии: для топ-менеджмента – стратегический инструмент, для нижеследующих уровней – цель.
 4. Задачи. Задачи должны быть стратегическими, тогда они смогут привести стратегию к реализации. В своей совокупности они формируют «портфель» стратегических проектов компании. Данные проекты взаимосвязаны и обеспечены соответствующим ресурсным потенциалом [9].
 5. Показатели, которыми можно измерить достижение цели. Например, таковым показателем может быть выражающаяся в товарном обороте доля рынка или прибыль.
 6. Внедрение в жизнь разработанных мероприятий по достижению поставленных целей [9].
- Более наглядно этапы разработки стратегии компании представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Этапы разработки стратегии компании

Заключение

Таким образом, необходимо выделить основные моменты при разработке стратегии развития компании. Разрабатывая стратегию, важно понимать, что данный процесс не может протекать автономно от всех остальных сторон деятельности компании, так как он должен находиться под систематическим контролем и быть результатом осознанного мышления. Другими словами, стратегия не рождается просто так,

только вследствие интуиции. Стратегия – это своего рода продукт очень тщательного, досконального мыслительного процесса человека. В этой связи К. Эндрюс приводит слова о том, что стратегическое мышление не может основываться на интуитивном опыте, так как в этом случае данные стратегии можно называть спонтанно появляющимися «оппортунистическими» и даже «концептуальными врагами» [2, с.23].

Учитывая это, можно сформулировать следующую последовательность разработки стратегии развития ТОО «Logic Computers» (рисунок 2).

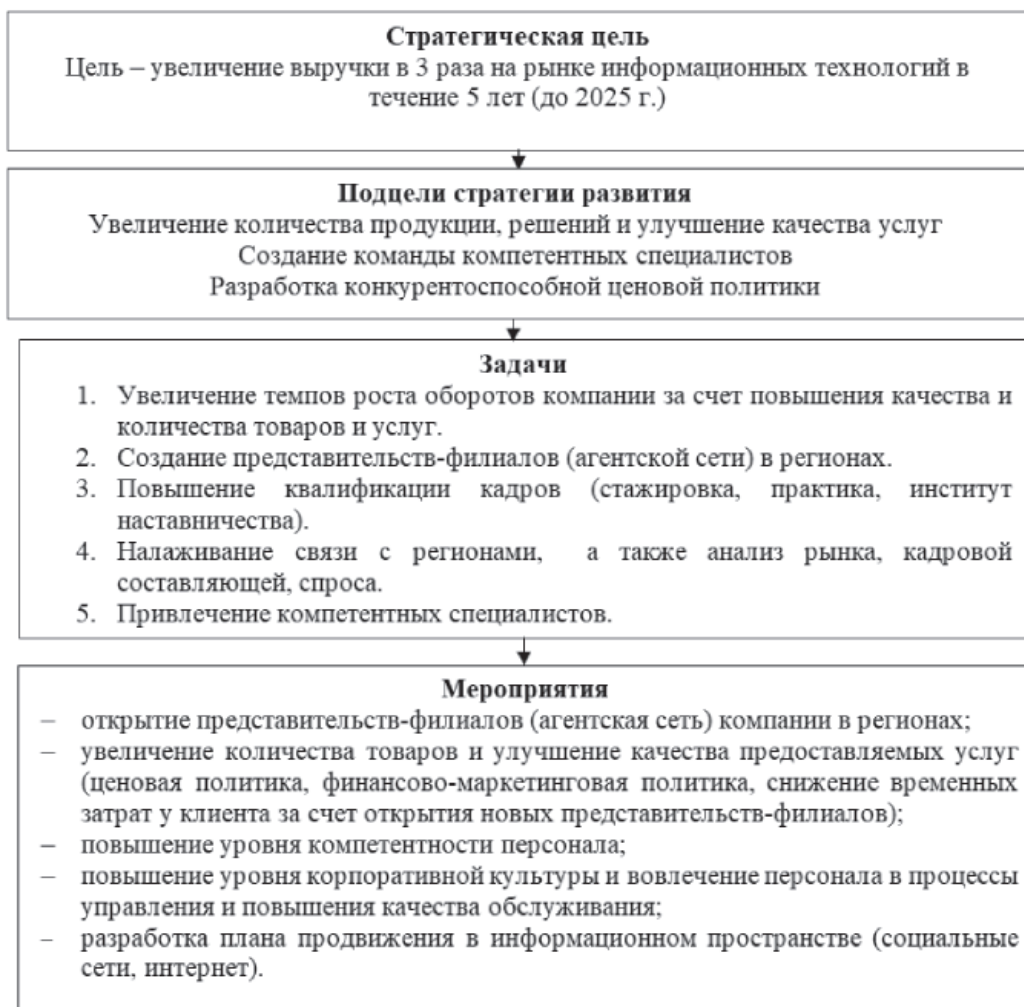


Рисунок 2. Структура стратегического плана ТОО «Logic Computers»

Примечание: составлено автором

Таким образом, разрабатывая стратегический план, необходимо понимать, что одним из важных действий является рациональное распределение центров ответственности в рамках всей стратегии и всего процесса стратегического планирования. При этом модель стратегического плана не должна быть сложной, напротив, она должна быть простой, понятной и информативной. Это утверждение проверено многолетней практикой. Сложные, непонятные стратегии не имеют успеха, так как они сложны прежде всего для тех, кто реализует их на практике.

Также следует добавить, что каждая стратегия должна быть уникальной и представлять собой продукт созидательного проектирования, творческого мышления, синтеза глубоких экономических и управленческих знаний. Она должна содержать концептуальные особенности развития только конкретного предприятия, которые отличают его от других компаний и являются уникальными для его развития.

Следовательно, стратегия не может выстраиваться по какому-то единому шаблону. Существует немало примеров того, что многие стратегии, даже стратегии очень известных компаний, разработаны в едином формате с другими компаниями и не имеют своего уникального «зерна».

Список литературы

1. *Chandler Alfred D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. – Cambridge. – MA: MIT Press. – 1962/1998.
2. Эндрюс К. Концепция корпоративной стратегии. – М.: Альпина Паблишер. – 2013.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – Издательство: ПИТЕР. – 2011. – 562 с.
4. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М: Альпина Паблишер. – 2012. – 368 с.
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ. – Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 2011. – 565 с.
6. Бузырев В. В., Панибратов Ю. П., Федосеев И. В. (2011). Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Образовательно-издательский центр «Академия». – 2018. – С.210
7. Тулембаева А. Н. Банковский маркетинг. Завоевание рынка. – Учебное пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – Алматы: «Триумф «Т»». – 2007. – 448 с.
8. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело. – 2011. – С. 47.
9. Савченко Д. Д. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его деятельности. // Universum: Экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. – 2015. – № 8(19) URL: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/2467>

Компьютерная программа для отбора конкурентных кадров

Акажанова Айман Руслановна¹, Сеитова Дина Сергеевна²

¹ студент бакалавра Алматы Менеджмент университет
aiman.akazhanova@gmail.com

² студент бакалавра Алматы Менеджмент университет
dinalee800@gmail.com

Аннотация. На сегодняшний день проблема отбора преимущественного кандидата для отдела HR является очень актуальной. В статье ставится задача рассмотреть проблемы отбора преимущественного и конкурентоспособного кандидата на какую-либо должность, анализ существующих способов отбора и анкетирования кандидатов, а также разработки соответствующего программного обеспечения, способного автоматизировать процесс отбора кандидата. Сегодня не существует определенного или стандартного метода выбора кандидата на ту или иную должность, что связано с рядом факторов, включая так называемый человеческий фактор. Цель данного исследования заключается в разработке системы анкетирования для HR, чтобы на ее основе разработать компьютерную программу, автоматизирующую процесс выбора преимущественного кандидата. Актуальность проблемы определяется требованием повышения эффективности работы отдела HR-менеджмента. Предметом исследования статьи являются процессы организации подбора кандидатов для отдела управления персоналом. Для решения данной задачи предлагается комплексная разработка компьютерной программы и составление анкеты, позволяющей руководителю и менеджеру по персоналу наиболее точно оценить кандидата на должность, так как анкета является источником дополнительной информации о кандидате.

Ключевые слова: преимущественный кандидат, отдел HR, процесс отбора, разработка программы, анкета.

Abstract. To date, the selection problem is the primary candidate for the human resources department. The task of the article is to consider the problems of selection and competitions of candidates for the position, to analyze the possibilities of selection and interviewing candidates and software development, a way to automate the selection process of candidates for the position. To date, there is no specific or standard parameter for selecting a candidate for this position. The purpose of this study was to develop a questionnaire system for HR, on the basis of these questionnaires to develop a computer program that automates the process of choosing a preferred competitor. The urgency of the problem is determined by the fact that the HR management department needs to increase the efficiency of its work. The subject of this article is the processes of organizing the selection of candidates in the market under study for the personnel management department. To solve this problem, a comprehensive development of a computer program and compilation of a questionnaire is proposed. For the head and personnel manager, the questionnaire is a source of additional information about the candidate, which will allow him to evaluate it more accurately.

Keywords: primary candidate, HR department, selection process, program development, questionnaire.

Сегодня компьютер – неотъемлемая часть нашей жизни, именно поэтому он получил повсеместное распространение. Разрабатывая вычислительные машины, известный математик Джон Фон Нейман написал, что компьютер – это универсальное устройство для обработки информации.

Сам по себе компьютер не владеет знанием или навыками управления ни в одной области деятельности человека. Для того чтобы компьютер мог совершить определенные действия, необходимо написать программу, т.е. точную и подробную последовательность инструкций на понятном компьютеру языке. Проще говоря – научить его правильно обрабатывать информацию. В зависимости от поставленных целей компьютер можно превратить в инструмент бухгалтера, проектировщика, доктора, консультанта или, например, руководителя отдела HR на предприятии.

В жизни очень часто приходится наблюдать, как ту или иную должность занимают люди, весьма слабо разбирающиеся в своих служебных обязанностях либо вообще ей не соответствующие. К сожалению, нет никакого определенного стандарта для выбора кандидатов на должность, что вызывает определенные трудности в удовлетворении потребностей компании-работодателя. Обычно при устройстве на работу соискатель сначала заполняет резюме, а затем, если оно вызывает интерес, работодатель сам встречается и беседует с соискателем. На личной встрече работодатель задает уточняющие вопросы и

принимает окончательное решение по кандидатуре соискателя. Как показывает опыт, на второй стадии опрос претендента проходит в очень непрозрачной обстановке, и признать эту стадию объективной, то есть без субъективного влияния человеческого фактора, не представляется возможным. Поэтому желательно, чтобы окончательное решение по кандидату было принято уже на анкетном уровне и подобное решение принимал «беспристрастный» компьютер. Для этого необходимо разработать анкетный опрос, наиболее полно раскрывающий действительные способности и знания претендента, на основе которого компьютер может ранжировать его в списке других соискателей.

По сути, подобный анкетный опрос является расширенным резюме с набором актуальных вопросов. Важно, чтобы ответы соискателя на эти вопросы были максимально честны.

Составление актуальных вопросов стало первой задачей настоящего исследования. Второй задачей стало создание алгоритма отбора претендентов. Загрузка исходных анкетных данных с помощью специально созданной программы сделала отбор кандидатов абсолютно беспристрастным.

Основная цель настоящего исследования – это разработка резюме-анкеты для HR-выбора конкурентного претендента на вакантную должность с помощью компьютерной программы.

В процессе проведенных исследований пришлось решать следующие важные задачи:

- исследовать уровень проблемы отбора претендентов на казахстанском кадровом рынке;
- разработать методики опроса для использования в резюме-анкете, основываясь на производственной направленности предприятий;
- разработать частные варианты резюме-анкеты для HR ППС учебных заведений;
- создать компьютерную программу для отбора претендентов по данным резюме-анкеты.

При обзоре существующих методов было установлено, что разработка резюме-анкеты и компьютерной программы отбора преимущественных претендентов является чрезвычайно важной и востребованной научной проблемой. Один из важнейших критериев при отборе конкурентных кадров на педагогическую должность является навык доходчиво, последовательно и точно излагать свои профессиональные знания. Нередко оказывается, что людей, обладающих подобными навыками, много среди тех, кто трудится на производстве (вне ВУЗа). Кроме них педагогическую ценность представляют люди, имеющие ученую степень и звания. Доказано, что они также обладают исследовательским потенциалом и профессиональными навыками, актуальными для этой специальности.

Для упрощения процесса отбора лучших претендентов в рамках настоящих исследований была разработана компьютерная программа, которую мы рекомендуем использовать в подразделениях HR. Анкеты HR являются отличным способом сбора актуальных данных о сотрудниках. Они обеспечивают наибольшую эффективность в принятии решений, что, в свою очередь, позволяет принять на должность квалифицированного специалиста. Однако следует учитывать, что при заполнении анкеты соискателем стоит обеспечить его анонимность, поскольку потенциальные сотрудники неохотно предоставляют объективные и откровенные отзывы, если к их анкетным данным есть широкий доступ. При соблюдении анонимности можно надеяться на наибольшее количество честных ответов со стороны соискателей.

Наполнение анкеты может зависеть от должности, на которую претендует тот или иной кандидат. Вопросы в анкете должны быть разделены на общие и узкоспециальные, а также на вопросы, выявляющие дополнительные данные. Предполагаемое оптимальное количество вопросов в анкете – от 30 до 50.

Эффективной можно считать анкету, раскрывающую информацию о рабочих предпочтениях кандидатов, их целях, их управляемости, эмоциональном и мотивационном портрете.

Часто во многих компаниях и организациях вопрос анкетирования не достаточно продуман, HR-менеджеры используют шаблонное анкетирование, что мешает сбору достоверной и полной информации о кандидате. Большинство фирм, в основном, сосредотачиваются на выявлении информации о кандидате, которая обычно отсутствует в их резюме или редко обсуждается во время собеседований из-за нехватки времени. Поэтому профессионально-личностный портрет кандидата является неполным. Компьютерная программа и анкета, разработанная нами, позволят работодателям сделать предварительное знакомство с кандидатами более глубоким и быстрым для эффективного проведения итогового собеседования, позволив, в итоге, отделу по подбору персонала оптимизировать использование своих временных и человеческих ресурсов.

Список литературы

1. *Бабосов Е. М.* Управление персоналом: Учебное пособие для вузов / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс. – 2012. – 288 с.

2. *Дейнека А. В.* Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко». – 2017. – 288 с.
3. *Рогожин М. Ю.* Организация управления персоналом предприятия: Учебно-практическое пособие / М. Ю. Рогожин. – М.: Директ-Медиа. – 2014. – 223 с.
4. *Берн Эрик.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – Нью-Йорк / Grove Press. – 1964. – 144 с.
5. *Berne E.* Transactional Analysis in Psychotherapy. – New York: Grove Press. – 1961. – 130 с.
6. *Гринберг Дж., Бэйрон Р. А.* Поведение в организациях. – 2008. – Аппер Седл Ривер, Нью-Джерси: Пирсон Эдьюкейшн, Инкорпорейтед.
7. *Фокс Джефффри.* Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов. – «Альпина Бизнес Букс». – 2015. – 102 с.
8. *Milne Janine.* Новые цифровые HR-лидеры. Практические рекомендации о том, как HR стать лидером цифровой трансформации (книга на английском языке — The new digital HR leader. A practical guide on how HR can lead digital transformation) / Издательство «Альпина Бизнес Букс» – 2017. – 85 с.

Разработка стратегии развития медицинского центра

Байдеуов Арман Нұрқайрұлы

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Республика Казахстан
arman85bay@mail.ru

Аннотация. В исследовании рассматривается процесс разработки стратегии развития медицинского центра на примере ГКП на ПХВ «Областная многопрофильная больница» (ОМБ) Управления здравоохранения акимата Западно-Казахстанской области (ЗКО). Цель исследования – разработка стратегии развития медицинского центра. Задачи исследования: изучение теоретических основ стратегического планирования организаций; проведение анализа внешней и внутренней среды организации; разработка основных направлений стратегического развития организации с практическими мероприятиями и рекомендациями. Анализ внешней среды организации показал, что по перечню функциональных возможностей наиболее близкой к ОМБ является Городская многопрофильная больница (ГМБ), но по ряду характеристик ГМБ уступает ОМБ. Экспертная оценка конкурентной позиции организаций здравоохранения (ОЗ) ЗКО и построения Карты стратегической группировки позволило сгруппировать ОЗ региона по критериям масштаба деятельности и диапазону услуг, выявив две группы А (ОМБ и ГМБ) и Б (3 частные клиники). Проведение PEST-анализа выявило ряд внешних факторов, влияющих на ОМБ. Проведение SWOT-анализа показало сильные стороны ОМБ: самый широкий спектр медицинских услуг и специалистов, предоставление специализированных медицинских услуг, наилучшее медико-техническое оснащение по ЗКО. Слабые стороны: убыточность, высокая текучесть кадров, устаревшая инфраструктура зданий. В связи с этим определены четыре стратегические области развития: структура, кадры, экономика и услуги. Также разработана стратегия, описывающая инициативы (практические мероприятия) для реализации ОМБ в данных областях.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия развития, здравоохранение ЗКО.

1 Введение

Планирование, организация, мотивация и контроль являются основными функциями современного менеджмента, среди которых планирование является главной. Реализуя планирование, следует провести всесторонний и глубокий анализ фактической ситуации, озвучить цели, сформулировать задачи, разработать мероприятия, что в конечном итоге выражается в разработке определенной стратегии поведения [1].

ГКП на ПХВ «Областная многопрофильная больница» Управления здравоохранения акимата ЗКО (далее – ОМБ) было образовано в 2018 году в результате слияния двух ранее независимых друг от друга медучреждений: Областного консультативно-диагностического центра и Областной клинической больницы на основании постановления № 179 акимата ЗКО от 25 июля 2018 года.

Учитывая возросшую сложность объединенной организационной структуры, появилась потребность в использовании стратегического планирования как инструмента стратегического управления.

Актуальность настоящей темы магистерской диссертации обусловлена необходимостью поиска решений по повышению эффективности деятельности вновь созданного медицинского центра ОМБ посредством стратегического планирования.

Проблема исследования связана с необходимостью планирования деятельности вновь созданной медицинской организации ОМБ для решения стратегических задач, стоящих перед здравоохранением региона.

Цель исследования – разработать стратегию успешного развития медицинского центра для ОМБ.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы стратегического планирования развития организаций.
2. Провести анализ внешней среды исследуемой организации.
3. Провести анализ внутренней среды исследуемой организации.
4. Произвести разработку основных направлений стратегического развития организации с практическими мероприятиями и рекомендациями.

Объектом исследования является ОМБ.

Предметом исследования является процесс формирования стратегии развития медицинского центра.

Гипотеза исследования: Стратегия частичного перепрофилирования деятельности отделений медицинского центра позволит повысить эффективность его деятельности.

Научная новизна выводов и результатов исследования заключается в разработке модели стратегического развития ОМБ с учетом особенностей деятельности медицинского центра.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы как теоретическая и практическая основа для разработки стратегии развития ОМБ.

2 Обзор литературы

2.1 Определение стратегического планирования, цели и уровни планирования

Важности функции планирования в организациях и выделения ее в качестве главной функции рассматривались в трудах таких западных авторов, как Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [2]. Стратегическое планирование (далее – СП) – это систематический и организованный процесс, посредством которого организация создает документ, указывающий, как она планирует перейти от своей текущей ситуации к желаемой будущей ситуации. Стратегический план – это набор критериев принятия решений и непосредственно самих решений, принимаемых и реализуемых организацией для окончательного и постоянного руководства ее деятельностью и структурой [2].

А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом дана современная трактовка реализации стратегии, которая базируется на практическом опыте и академических исследованиях авторов [3]. Одно из определений СП: «Стратегическое планирование – это упреждающий, структурированный процесс, осуществляемый организациями, состоящий из динамического использования определенных выбранных внешних возможностей, которые вовлекают и развивают внутренние компетенции с целью выполнения миссии организации и создания ценности для ее заинтересованных сторон» [3].

Альтернативное определение: «Набор процессов, выполняемых для определения будущего, желаемого организацией, и для разработки руководящих принципов для принятия решений, ведущих к такому будущему. Когда организация ведет себя надежно и последовательно с течением времени, можно сказать, что у нее есть стратегия. Стратегия – это средство, которое организация выбирает, чтобы перейти от своей текущей ситуации к желаемой ситуации в будущем» [3].

Рассмотрение конкурентных сил на этапе анализа при стратегическом планировании, а также вопросы уточнения формулировки стратегии было проведено М. Портером [4].

Иерархия СП включает 4 уровня:

1. Разработка стратегических прогнозов и сценариев (прогнозирование).
2. Построение стратегических планов (СП).
3. Разработка тактических планов (тактическое планирование).
4. Составление оперативных планов (оперативное планирование) [1; 5].

К концу 60-х годов в прошлом веке группа японских экономистов и американец Деминг в теорию планирования внесли такое понятие, как планирование в условиях ограниченных ресурсов [6; 7]. Основу данного понятия составляет аксиома: сдерживающим фактором любого общественно-полезного производства являются ограниченные ресурсы.

Таким образом, в рамках достаточно большой организации различные стратегические планы могут сосуществовать на разных уровнях. Единственное требование заключается в том, чтобы каждый из стратегических планов был согласован с любыми другими на более высоких уровнях.

2.2 Стратегическое планирование в здравоохранении

Использование методологии стратегического планирования в области здравоохранения и применительно к медицинским организациям рассмотрено российскими авторами В. Д. Марковой, С. А. Кузнецовой [8], Н. В. Кривенко [9] и др., а также казахстанскими исследователями Л. М. Актаевой, Т. С. Султангазиевым, А. С. Касымовой [10] в контексте госпитального менеджмента.

Использование стратегического планирования организациями здравоохранения обусловлено пятью ключевыми индикаторами:

1. Все более информированные, требовательные и нелояльные клиенты (с возможностью выбора).
2. Все более профессиональные и опытные конкуренты.
3. Ограниченные ресурсы для производства.
4. Фокус смещен с продукта или услуги на клиента.
5. Размер и сложность организаций здравоохранения (ОЗ) [10].

Отрицательное влияние на процесс планирования оказывает отсутствие стратегического мышления среди врачебного персонала организации [11]. Врачи, в силу специфики своей деятельности, эффективно управляют краткосрочными ситуациями и принимают быстрые решения на основе моделей и алгоритмов диагностики и лечения, которые служат руководством при принятии клинических решений [12].

Чтобы свести к минимуму любые нежелательные эффекты, следует принимать во внимание разницу между профессиональными навыками, характерными для врачей, и менеджерской функцией.

3 Методы исследования

При проведении исследования были использованы различные методы и методики. Структурный анализ использовался при рассмотрении системы здравоохранения Западно-Казахстанской области.

Сравнительный метод анализа использовался при сопоставлении государственных и частных медицинских организаций ЗКО с исследуемым предприятием.

Описательный метод использовался для приведения характеристик медицинских организаций – конкурентов.

При изучении деятельности ОМБ был проведен краткий ретроспективный анализ его становления с описанием его трансформации.

С использованием сравнительного анализа были изучены медико-экономические показатели за период 2017–2019 гг. С помощью структурного анализа и сравнительного анализа была проанализирована деятельность ОМБ.

Для анализа состояния внешней среды и ее влияния ОМБ был проведен PEST-анализ.

Также для оценки конкурентной структуры рынка медицинских услуг ЗКО были проанализированы позиции конкурентов на рынке методом экспертной оценки десяти независимых экспертов в области здравоохранения. Итоги экспертной оценки пациентов на основе усредненных данных (до одной десятой балла) были использованы для построения Карты стратегических групп.

Для создания Карты стратегической группировки ОЗ ЗКО использованы следующие этапы:

1. Выявление отличительных конкурентных свойств.
2. Положение ОЗ представлено в форме двухкоординатной диаграммы.
3. Выявление ОЗ, которые попадают в одну область.

Для итогового стратегического анализа исследуемой организации была использована методология SWOT-анализа.

4 Полученные данные и их обсуждение

4.1 Анализ макросреды

На 1 июля 2019 года перечень государственных медицинских организаций ЗКО составляет 39 юридических объекта. Услуги в рамках ГОМБП в ЗКО предоставляются также и субъектами частной медицины – 15 единиц.

Обеспеченность врачами системы Министерства здравоохранения Республики Казахстан на 10 тысяч населения в ЗКО составляет 25,9 чел. При этом общая численность врачей в Западно-Казахстанской области составляет 1687 человек.

Итоги проведенного PEST анализа внешней среды (3-балльная шкала), показали наибольшее влияние внутри факторов на ОМБ:

- Политические – внедрение страховой медицины (ОСМС) – 2,5 балла;
- Экономические – экономическая ситуация в регионе (ЗКО) – 2,9 балла;
- Технологические – доступность и проникновение на рынок медицинских технологий – 2,8 балла;
- Социальные – дефицит квалифицированных специалистов (врачей) в ЗКО – 2,9 балла.

Карта стратегической группировки ОЗ ЗКО показала, что ближайшим конкурентом ОМБ является ГМБ, уступая по масштабу деятельности и диапазону предоставляемых медицинских услуг. Вместе ОМБ и ГМБ образуют группу А. Частные клиники «Талап», Uniserv Medical Center и «Медицинский центр» образуют группу Б.

Основные сопоставления с выявлением сильных и слабых сторон каждого из них позволяют сделать вывод о том, что наиболее близким по характеристикам к исследуемому медицинскому центру является ГМБ как по своему формату и масштабу деятельности, так и по перечню предоставляемых медицинских услуг.

4.2 Оценка рыночного потенциала

- Результаты SWOT-анализа позволили выявить ряд сильных сторон ОМБ:
- Самый широкий спектр медицинских услуг и специалистов.
- В целом квалифицированный кадровый состав по ЗКО.
- Есть ресурс для повышения эффективности работы системы управления.
- Наилучшее медико-техническое оснащение в ЗКО.
- Наличие успешно внедренного в лаборатории ОМБ стандарта СТ РК ISO 15189-2015.
- Положительный опыт внедрения стандартов по триаж-системе (системе сортировки) на уровне Приемного отделения.
- Медперсонал проходит регулярное обучение в РК и за рубежом.

Из числа наиболее слабых сторон выделены следующие:

- Убыточность предприятия за 2017–2019 гг.
- Высокий показатель текучести персонала 2018–2019 гг.
- Устаревшая инфраструктура зданий и помещений, требующих ремонта.
- Значительное превышение нормы управляемости у заместителя директора МБО.
- Подходы по управлению ресурсами не носят системного характера.

Возможности для развития ОМБ:

- Растущая потребность пациентов ЗКО в расширение спектра услуг по хирургической инфекции, колопроктологии, сосудистой и кардиологической патологии.
- Поддержка МЗ РК госмедучреждений по обучению за рубежом.
- Наличие врачей высокой категории в крупных городах РК.
- Доступность высокотехнологических методов диагностики и лечения, в т.ч. ангиографии.
- Развитие инфраструктуры и материальной базы.
- Доступность использования и внедрения международных стандартов качества и протоколов диагностики и лечения.
- Доступность IT-платформ и интернет технологий для запуска новых проектов связанных с лечением и обучением.

Угрозы внешней среды:

- Кадровый голод в ЗКО.
- Наличие основного конкурента – ГМБ.
- Социально-экономические риски запуска ОСМС.
- Ускорение в отставании развития казахстанского здравоохранения от развитых стран.
- Ухудшение экономической ситуации в РК.

На основании всего вышеперечисленного требуется разработка практических шагов и мероприятий для формирования стратегии развития ОМБ.

5 Предлагаемые решения

5.1 Основные направления развития

На основе анализа полученных результатов были определены 4 наиболее важные стратегические области развития организации, которые позволяют реализовать ее потенциал:

1. Структура.
2. Кадры.
3. Экономика.
4. Услуги.

Таким образом, стратегия развития концентрируется на следующих целях и задачах:

1. Структура. Необходимо привести норму управляемости ключевых руководителей в соответствии с рекомендованной.
2. Кадры. Укомплектовать ОМБ категоризованными кадрами. Основная задача управления трудовым потенциалом ОМБ – найти оптимальное решение следующих задач:
 - привлечение и найм врачей из других городов и регионов Казахстана;
 - развитие, обучение и мотивация имеющихся сотрудников.
3. Экономика. Повысить экономическую эффективность деятельности и улучшить финансово-экономические показатели. Принятия системных мер по наращиванию поступлений за счет оказания платных услуг ОМБ и снижение затрат.

4. Услуги. Улучшить качество оказания и доступность медицинских услуг. Стандартизации всех производственных процессов. Удовлетворить потребность контингента ЗКО в специализированных медицинских услугах путем перепрофилирования коечного фонда.

5.2 Мероприятия по реализации стратегии

Для стратегических областей развития были разработаны рекомендации и практические мероприятия.

1. Структура

Перераспределение ответственности и полномочий на уровне заместителя директора ОМБ (до 15.12.2019). Рекомендуются пересмотреть структуру подчиненности заместителя директора и внести коррективы в организационную структуру ОМБ для снижения управленческой нагрузки. Варианты:

- введение промежуточной функциональной позиции;
- введение дополнительной позиции замдиректора и разделение полномочий.

2. Кадры

2.1 Найм и развитие персонала (с января 2020 г. и далее на постоянной основе). Изыскание средств для оплаты (компенсации) проживания молодых высококвалифицированных врачей из других городов РК в Уральск. С предоставлением жилого фонда за счет бюджета:

- собственных резервов;
- акимата области.

2.2 Программа обучения и развития персонала (на постоянной основе 2019–2020 гг.):

1) Кадровый резерв (декабрь 2019 г.).

2) Аттестация (с января 2020 г.).

4) Обучение и повышение квалификации (ноябрь 2019 г. – декабрь 2020 г.):

- Участие на регулярной основе в мастер-классах, семинарах в РК и за рубежом (январь 2019 г. – декабрь 2020 г.).
- Удаленные медицинские услуги: консультация, диагностика, лечение, обучение (июль 2019 г. – декабрь 2020 г.).

2.3 Совершенствование системы мотивации персонала (январь 2019 г. – декабрь 2020 г.) с использованием эффективных форм поощрения и внедрение модели мотивации:

- Премирование за превышение показателей качества оказанных медуслуг.
- Дополнительные поощрительные надбавки.
- Бонус.

3. Экономика

3.1 Увеличение доходной части (поступлений) в рамках ГОМБП и увеличения объема платных услуг:

- Расширение платного сервиса (Wi-Fi, финансовые, вендинговые операторы и общепит).
- Система обратной онлайн и офлайн связи, фиксация комментариев, отзывов и предложений блога/форума на веб-ресурсах ОМБ касательно необходимости расширения сервиса.

Для увеличения количества пациентов, которые будут пользоваться платными услугами больницы, необходимы разработка и запуск:

1) Программы привлечения иногородних пациентов.

2) Программы маркетингового продвижения платных медуслуг в составе мероприятий.

3.2 Оптимизация (сокращение) затрат (2019–2020 гг.):

- Сентябрь 2019 года. Подготовка лекарственного формуляра, активация комиссии по лекарственным средствам, оптимизация ПДЛ для всех групп нозологий.
- Ноябрь 2019. Внедрение энерго-, тепло- и водосберегающих технологий, замена осветительных ламп на лампы LED.
- Аутсорсинг услуг транспорта, прачечной и технического обслуживания (сантехника, электрика и т.д.)
- Апрель 2020 г. Перевод всех исследований диагностических переменных на цифровые технологии.

4. Услуги (медицинская помощь)

4.1 Внедрение современных высокоэффективных медтехнологий (март 2019 г. – декабрь 2020 г.) приобретение ангиографа.

4.2 Повышение качества услуг (2019 г. – 2020 г., на постоянной основе):

- 1) Аудит системы управления – качество оказания стационарной медицинской помощи (начиная с января 2020 г. и далее на постоянной основе).
- 2) Клинические протоколы лечения (декабрь 2019 г. – март 2020 г. – 1 этап).

- 3) Обучение в сфере качества (начиная с января 2020 г.).
- 4) Культура обслуживания (начиная с ноября 2019 г.).
- 5) Производственная безопасность (на регулярной основе).

4.3 Перепрофилирование существующих отделений по направлению «Терапия» и «Хирургия» (до 15 февраля 2020). Создание новых отделений (ноябрь 2019 г. – февраль 2020 г.):

- 1) Запуск нового Отделения хирургической инфекции (ОХИ), с новым профилем коек гнойной хирургии, увеличение числа проктологических коек.
- 2) Запуск нового Отделения кардио-сосудистой хирургии (КСХ) и Челюстно-лицевой хирургии (ЧЛХ).

Коечный фонд ОМБ до перепрофилирования составляет 424 койки, из них:

- терапевтические – 132 койки;
- хирургические – 292 койки.

После перепрофилирования – 379 коек, из них:

- терапевтические – 60 коек (см. таблицу 21);
- хирургические – 319 коек (см. таблицу 22).

Таким образом, стратегия частичного перепрофилирования деятельности отделений медицинского центра позволит повысить эффективность его деятельности.

6 Заключение

На основании проведенного исследования были разработаны стратегические области и соответствующие им стратегические инициативы (мероприятия) для ОМБ, которые охватывают 4 аспекта приложения усилий. На основании этого были разработаны развернутые рекомендации и практические мероприятия. В том числе была предложена к использованию модель мотивации медицинских работников и рекомендуемая модель развития кадрового потенциала ОМБ. А также дана рекомендация о пересмотре структуры подчиненности заместителя директора с внесением корректив в организационную структуру ОМБ.

Также сделаны предложения и даны рекомендации по перепрофилированию отделений и созданию новых отделений в ОМБ на основе потребности контингента ЗКО, а также для оптимизации коечного фонда больницы.

В итоге, применение предложенной стратегии развития и практические мероприятия позволят достичь поставленных на период 2019–2020 гг. перед ОМБ целей и повысить эффективность функционирования исследуемой медицинской организации.

Список литературы

1. Гимберт Х. Ключевые стратегические концепции. – Deusto. – Барселона: Группа Планета. – 2010. – п. 55-6.
2. Основы менеджмента: Учебник. – Пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М.: Дело. – 2011. – 704 с.: ил. – (Зарубежный экономический учебник). – ISBN 5-7749-0126-2.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Учебник для вузов. Перевод с англ. – Под ред. Л. Г. Зайцева. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 2010. – 472 с.
4. Портер М. Что такое стратегия? – Harv Bus Rev. – 2006. – 4-21.
5. Трулленке Ф. Стратегическое направление в будущее. – Harv-Deusto Bus Rev. – 2009. – 153: 62-7.
6. Фернандес А., Трулленке Ф. Почему стратегическое направление? – Мадрид: Enlaze 3. – Print Management. – 2010. – п. 19-44.
7. Цукерманн А. М. Стратегическое планирование здравоохранения. – 2-е изд. – Чикаго: Управление здравоохранения Press. – 2015.
8. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М. – 2011 г.
9. Кривенко Н. В., Кузнецова Н. Л. Оптимальная доля государственного инвестирования отрасли, гибкие модели медико-экономических и минимальных социальных стандартов, теоретическое обоснование коэффициентов оплаты лечения в дневном стационаре. // Интеллектуальный продукт. – Свидетельство на интеллектуальный продукт № 73200400020 от 12.02.2009 г.-С.1.
10. Актаева Л. М., Султангазиев Т. С., Касымова А. С. Госпиталь будущего: управление инфраструктурой в медицинских организациях. // Менеджер здравоохранения РК. – 2012. – №4(5), I том URL: <http://www.rcrz.kz>.
11. Гинтер П. М., Суэйн Л. Э., Дункан В. Дж. Стратегическое управление организациями здравоохранения. – 4-е изд. – Бостон: Блэквелл. – 2012.
12. Габуева Л. А. Предпринимательская деятельность учреждений здравоохранения / Л. А. Габуева. – М.: ГРАНТЬ. – 2012. – 944 с.

Структура собственных ресурсов банков второго уровня Республики Казахстан

Бектембаева Аделия Ренатовна

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
adeliya3001@mail.ru

Аннотация. Данная работа посвящена источникам формирования собственных ресурсов банков второго уровня, их характеристике и структуре. Основные задачи: рассмотреть структуру собственного капитала банка, а также минимальные значения для капитала банка. Выделить главные функции, предназначенные для собственного капитала. Понять особенности собственных средств банка, их предназначения и роль в банковской деятельности. Проанализировать достаточность собственных капиталов банков второго уровня РК. Понять, что означают первый, второй уровень капитала банка, добавочный капитал и как можно их рассчитать. В завершении данной работы сделать заключение и выводы о формировании собственного банковского капитала в современных условиях для функциональной деятельности банка как финансового института.

Ключевые слова: Собственные ресурсы, капитал, пруденциальные нормативы.

Abstract. This work is devoted to the sources of the formation of own resources of second-tier banks, characteristics and structure. The main tasks in this work: to consider the structure of the bank's capital, also consider the minimum values for the bank's capital. Highlight the main functions intended for equity. Understand the features of the bank's own funds, their purpose and role in the activities of banks. To analyze the sufficiency of own capital of second-tier banks in the Republic of Kazakhstan. Understand what the first, second Basel of bank capital, additional paid-in capital mean and how you can calculate them. At the end of this work, formulate a conclusion and outcomes on the formation of the bank's own capital, in modern conditions for the functional activities of the bank as a financial institution.

Key words: Own resources, capital, prudential standards.

Введение

В современных условиях банки второго уровня привлекают значительные финансовые ресурсы на внешнем рынке, хотя и обладают собственными средствами. В своей деятельности банк как хозяйствующий элемент экономической системы должен располагать определенными материальными и денежными ресурсами, чтобы полностью обеспечить потребности в финансировании. Формирование и понятие собственных ресурсов для банков очень важно, так как банки могут справляться со своим риском ликвидности, удерживая ликвидные активы (самострахование), участвуя на межбанковских рынках (сострахование) или используя гибкие инструменты финансирования, такие как банковский капитал (разделение риска).

Обзор литературы

Для обоснования актуальности выбранной темы во время исследования и определения понятия собственного капитала использовались научные статьи зарубежных авторов – Asli Demirguc-Kunt и Enrica Detragiache, которые изучали банковский капитал и тему высокой доходности акций во время финансового кризиса банков с более высокой капитализацией, а также рассмотрели различные типы коэффициентов капитала. При написании статьи были также использованы учебные пособия казахстанских авторов А. А. Абишева, С. А. Святова, А. А. Ильеса [4; 9], в которых авторы описывали формирование банковского капитала с точки зрения законодательных актов РК. Аналитической основой для изучения данной темы были выбраны статистические отчеты Национального Банка РК.

Данные и методология

В данной работе рассматриваются источники формирования собственных ресурсов банков второго уровня, характеристика и структура, анализируется доля формирования собственного капитала и вы-

полнения норм по собственному капиталу. В первой части работы рассматриваются виды собственных средств банков второго уровня, функции собственного капитала, а во второй части анализируются сведения о формировании собственного капитала банками второго уровня РК и выполнения пруденциальных норм по капиталу. Методологической основой исследования являются основные положения о формировании собственного капитала коммерческих банков. Во время изучения этой темы были использованы методы сравнительного анализа, статистические методы и др. В качестве информационной базы исследования послужил Закон РК «О банках и банковской деятельности РК» [1].

Результаты

В период своего становления банки выпускают акции с целью формирования уставного капитала. При этом уставный капитал, сформированный выпуском собственных акций, имеет название акционерного капитала. Держатели акций – это участники, которые распределены случайным образом и делают взносы, за счет чего формируется величина акционерного капитала.

В то же время, в соответствии с нормативными актами Республики Казахстан в число собственных средств банков второго уровня входят:

- акционерный капитал;
- резервный капитал;
- чистый доход.

Все банки Казахстана (кроме государственных) в соответствии с Законом «О банках и банковской деятельности» [1] создаются в виде акционерных обществ.

Банки второго уровня в форме акционерных обществ для формирования и увеличения своего акционерного капитала выпускают акции, которые, в свою очередь, делятся на обычные и привилегированные акции. Акционерный капитал банка включает в себя простые, привилегированные акции, избыточный капитал и нераспределенную прибыль [1].

Акция – это ценная бумага, которая удостоверяет право ее владельца на долю в уставном капитале акционерного общества и на получение дохода с акции – дивидендов.

Формирование акционерного капитала происходит в несколько этапов:

- Подготовка и прохождение экспертизы проспектов эмиссии ценных бумаг.
- Регистрирование эмиссии ценных бумаг.
- Регистрация итогов выпуска и размещение ценных бумаг.

Одновременно, банк в виде акционерного общества может выпускать ценные бумаги:

- при создании банка второго уровня;
- при повышении размера уставного капитала либо увеличении номинальной цены акции, или большем выпуске акций;
- при поиске заемных средств через выпуск облигаций.

Из этого следует, что уставный (акционерный) капитал в составе собственных ресурсов банков второго уровня занимает одно из главных положений.

В Республике Казахстан Национальным Банком РК установлен пороговый (минимальный) размер уставного капитала:

1. Для вновь создаваемого банка пороговый размер уставного капитала составляет 10 000 000 000 тенге.
2. Для банка второго уровня – для ЖССБ (Жилищно-строительный сберегательный банк), банков, у которых единственный акционер – центральный банк другой страны, минимальный размер собственного капитала составляет 4 000 000 000 тенге.
3. Для всех остальных банков минимальный размер собственного капитала составляет 10 000 000 000 тенге [6].

После выплаты всех дивидендов, перечислений налогов и отчислений в резервный капитал у банков остается чистый доход.

Как видно из графика 1 в период 2012–2019 гг. основную долю собственных средств банков второго уровня составлял уставный капитал. В тоже время, после девальвации в 2015 году и перехода на новый обменный курс размер собственных средств банков второго уровня снизился. Одновременно можно наблюдать следующее: если до 2015 года в структуре собственных ресурсов не было нераспределенного чистого дохода, то в период 2016–2019 гг. чистый доход составил около 30% собственных ресурсов [2].

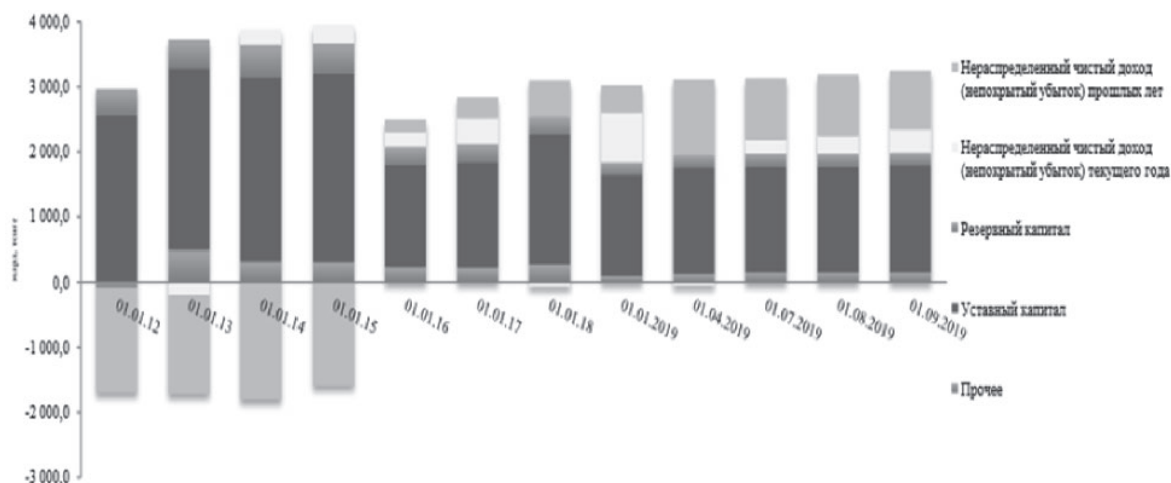


График 1. Структура собственного капитала по балансу банковского сектора РК

Функции собственного капитала банков второго уровня

Хотя собственный капитал банка занимает не самую большую долю в ресурсах, он все же несет ряд значительных функций – защитную, операционную и регулирующую.

Защитная функция – это самая важная функция собственных ресурсов банков второго уровня. Уставный, или акционерный, капитал является именно «основным средством защиты» интересов клиентов банка, таких как вкладчики и кредиторы, за счет чего покрывается значительная часть капитала банка. Это тип «ремня безопасности», который позволяет банку получать возмещение убытков в случае банковского расчета.

Операционная функция. При рассмотрении работы банка как самостоятельного финансового института становится понятно, что его ресурсы являются основным источником для формирования и развития собственной финансовой базы. Когда новому банку нужны средства, чтобы начать свои приоритетные расходы на приобретение или аренду помещения, закупку техники, оборудования и т. д., необходимые первоначальные средства представляют собой собственный капитал, сформированный на этапе создания банка второго уровня в РК.

Во время своего финансового подъема банк стремится развиваться дальше и сохранить долгосрочные и крепкие отношения с клиентами, а также ищет новых платежеспособных вкладчиков. Таким образом, банк должен расширять виды банковских услуг, улучшать их качество, увеличивать количество разработок, внедрять передовые банковские технологии, новые программные продукты, модернизировать оборудование и принимать структурные меры (в частности, создавать сеть филиалов как в своем регионе, так и за его пределами). Собственный капитал банка выступает в роли финансовой базы, а также как средство защиты от рисков.

Регулирующая функция. Эта функция связана по большей мере с вниманием общества к стабильному функционированию банков второго уровня и к поддержанию благоприятной среды для развития всей банковской системы в целом. С другой стороны, она связана со стандартами финансово-экономического поведения, регулирующими деятельность банка. В рамках этой функции, как и в рамках предыдущих, подразумевается выработка защитного качества, сформированного за счет собственных средств, капитала банков второго уровня. Данная функция защищает банки от финансовой нестабильности и высоких рисков, выступая в качестве контролера его деятельности, поддерживая равномерный и упорядоченный рост активов банка и контролируя объем почти всех пассивных операций [4].

Собственный капитал по пруденциальным нормативам

Одновременно с балансовым собственным капиталом рассматривается и собственный капитал по пруденциальным нормативам. Согласно Постановлению Правления НБ РК утверждены нормативные значения и методы для вычисления пруденциальных нормативов и других обязательных к соблюдению

норм и минимальных размеров капитала банка [6], по которым достаточность собственного капитала банка можно охарактеризовать следующими коэффициентами:

- Коэффициент достаточности основного капитала k_1 :

$$\frac{\text{Основной капитал}}{\text{Активы КР} + \text{Активы РР} + \text{Активы ОР}} \quad (1)$$

где:

Активы КР – активы, взвешенные по уровню кредитного риска;

Активы РР – активы, взвешенные по уровню рыночного риска;

Активы ОР – активы, взвешенные по уровню операционного риска.

- Коэффициент достаточности капитала первого уровня k_{1-2} [6]:

$$\frac{\text{Капитал первого уровня } k_1}{\text{Активы КР} + \text{Активы РР} + \text{Активы ОР}} \quad (2)$$

где:

Активы КР – активы, взвешенные по уровню кредитного риска;

Активы РР – активы, взвешенные по уровню рыночного риска;

Активы ОР – активы, взвешенные по уровню операционного риска.

- Коэффициент достаточности собственного капитала k_2 [6]:

$$\frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы КР} + \text{Активы РР} + \text{Активы ОР}} \quad (2)$$

где:

Активы КР – активы, взвешенные по уровню кредитного риска;

Активы РР – активы, взвешенные по уровню рыночного риска;

Активы ОР – активы, взвешенные по уровню операционного риска [6].

Активы, условные и возможные обязательства, которые должны быть взвешенными по степени риска и по которым рассчитывают коэффициенты k_1 , k_{1-2} и k_2 , включены за минусом резервов, созданных на основании международных стандартов финансовой отчетности (далее – МСФО).

Собственный капитал вычисляется как:

$$\text{капитал первого уровня} + \text{капитал второго уровня} \quad (4)$$

Капитал первого уровня можно рассчитать как:

$$\text{основной капитал} + \text{добавочный капитал} \quad (5)$$

Основной капитал можно найти по формуле:

$$\begin{aligned} & (\text{ОПА} + \text{ДОК} + \text{НЧППЛ} + \text{НЧПТГ} + \text{НРР} + \text{РПОС} + \text{РПСЦБ} + \text{РПСЗ}) - \\ & (\text{СВПА} + \text{НА} + \text{УПЛ} + \text{УТГ} + \text{ОНА} + \text{РПП} + \text{ДП} + \text{Д(У)ИССФО} + \text{РК} + \text{И}) \end{aligned} \quad (6)$$

где:

ОПА – оплаченные простые акций;

ДОК – дополнительный оплаченный капитал;

НЧППЛ – нераспределенная чистая прибыль прошлых лет [10];

НЧПТГ – нераспределенная чистая прибыль текущего года;

НРР – накопленный раскрытый резерв [10];

РПОС – резерв переоценки основных средств;

РПСЦБ – резерв переоценки стоимости ценных бумаг, которые должны быть учтены по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;

РПСЗ – резерв переоценки стоимости займов, которые должны быть учтены по справедливой стоимости через прочий совокупный доход;

СВПА – собственные выкупленные простые акции [10];

НА – нематериальные активы;

УПЛ – убытки прошлых лет;

УТГ – убытки текущего года [10];

ОНА – отложенный налоговый актив;
РПП – резервы по прочей переоценке;
ДП – доходы от продаж, которые были совершены транзакциями по секьюритизации активов;
Д(У)ИССФО – доходы или убытки от изменения справедливой стоимости финансового обязательства [10];

РК – регуляторные корректировки, которые полагается вычесть из добавочного капитала, но за недостаточностью его уровня вычитаются из основного капитала;

И – инвестиции, согласно 11 пункта Нормативов [10].

Добавочный капитал охватывает бессрочные договоры и оплаченные привилегированные акции. Величина добавочного капитала убавляется на сумму регуляторных корректировок в случае:

- если банк предпочитает проинвестировать в принадлежащие ему бессрочные финансовые инструменты косвенным или прямым методом;
- наличия собственных выкупленных привилегированных акций банка;
- наличия инвестиций согласно 11 пункту Нормативов;
- если есть регуляторные корректировки, которые полагается вычесть из второго уровня; при его недостаточности они вычитаются из добавочного капитала.

Капитал второго уровня рассчитывается по формуле:

$$\text{субординированный долг} - \text{выкупленный собственный} \\ \text{субординированный долг банка} - \text{инвестиции (11 пункт Нормативов)} [6] \quad (7)$$

Таблица 1. Достаточность собственного капитала банковского сектора РК

Наименование	01.09.2019	
	Млрд тг.	%
Капитал первого уровня	3 170,2	78,2%
Основной капитал	3 151,9	77,8%
Добавочный капитал	18,3	0,5%
Капитал второго уровня	965,6	23,8%
Корректировка собственного капитала	84,3	2,08%
Всего расчетный собственный капитал	4 051,5	100%
k1	17,9%	
k 1-2	18,0%	
k 2	23,0%	

Как видно из таблицы 2 на первом месте по размеру собственного капитала среди банков второго уровня в Казахстане находится АО «Народный Банк Казахстана», затем – АО «Цесна банк», который в 2019 году сменил название на АО «First Heartland Jýsan Bank» с розничным брендом Jýsan Bank. На третьем месте – ДБ АО «Сбербанк», на четвертом – АО «ForteBank» и на пятом месте – АО «Kaspi bank». Все банки второго уровня в Казахстане выполняют пруденциальные нормативы по достаточности минимального размера собственного капитала [6].

Таблица 2. Выполнение пруденциальных нормативов банками второго уровня на 1 октября 2019 года

(тыс. тенге)					
Наименование банков второго уровня	Собственный капитал	(k1)	(k1-2)	(k2)	Выполнение норматива Да/Нет
1	2	3	4	5	6
АО «Народный Банк Казахстана»	1269062828	0,214	0,214	0,234	Да
ДБ АО «Сбербанк»	205922253	0,134	0,134	0,134	Да
АО «ForteBank»	219780120	0,161	0,161	0,174	Да

1	2	3	4	5	6
АО «First Heartland Jysan Bank» (прежнее наименование – АО «Цеснабанк»)	244642065	0,229	0,230	0,407	Да
АО «Kaspi Bank»	294871144	0,114	0,114	0,148	Да
АО «Банк ЦентрКредит»	208095817	0,094	0,100	0,172	Да

Первоначально, при создании банка второго уровня, единственным источником средств является уставный (акционерный) капитал. Остальные источники собственных средств формируются непосредственно во время деятельности банка. После формирования остальных собственных средств, уставный капитал становится частью собственного капитала банка, но также остается его главным источником средств [11]. Главная часть собственного капитала банка, уставный капитал, определяет минимальный размер имущества, который покрывает проценты вкладчиков и заемщиков, становится гарантом обязательств банка [11].

В состав основного капитала также входит эмиссионный доход, который рассчитывается из разницы стоимости акций и их номинальной стоимости.

Резервный капитал создается с целью покрытия убытков активных операций банка. Он формируется за счет чистого дохода банка до выплаты дохода (дивидендов) по простым акциям. Национальным банком РК утверждаются требования к размеру резервного капитала, который составляет не менее 15% от объявленного уставного капитала. Резервный капитал включается в расчет фиксированного капитала на основе годового баланса, подтвержденного аудиторской организацией [3].

Ссуды для работников кредитных организаций и фондов, приводящие к уменьшению доли владения кредитной организацией, не включаются в расчет основного капитала. Доход прошлых лет и настоящего года добавляется в основной капитал на основании подтверждения аудиторской проверки.

Источниками добавочного капитала являются серии статей. Увеличение стоимости имущества за счет переоценки основных средств включается в расчет добавочного капитала не чаще одного раза в три года на основании данных последнего годового баланса, подтвержденных аудиторской организацией [12].

Заключение

Капитал важен, потому что это часть актива, которую можно использовать для расчета со своими вкладчиками, клиентами и другими заявителями. Если у банка недостаточно ликвидности из-за убытков, которые он понес в своей деятельности, капитал не включает никаких требований со стороны акционеров банка. Капитал также помогает банку в период кризиса ликвидности. Сильная база капитала является показателем силы банка для вкладчиков и инвесторов. В свою очередь сильный банк привлечет больше вкладов. Собственные ресурсы банка являются значимым показателем, который характеризует потенциал и качество работы и функционирования банков. Когда оценивают финансовое положение банка, то полагаются на коэффициенты достаточности капитала.

Список литературы

1. Закон Республики Казахстан. О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан. № 2444. 31 августа 1995 г. URL: https://online.zakon.kz/document/?doc_id=1003931
2. <https://nationalbank.kz/?switch=RUSSIAN>
3. Людовик С. А., Пивень Е. В. Банковское дело: Учебное пособие. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС. – 2006. – 172 с.
4. Абишев А. А., Святков С. А., Ильяс А. А. Банковское дело: Учебное пособие. – Алматы. – «Экономика». – 2007. – 382 с.
5. Лаврушин О. И. Деньги. Кредит. Банки: Учебник. – М.: Издательство «Финансы и статистика». – 2009.
6. Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан. Об установлении нормативных значений и методик расчетов пруденциальных нормативов и иных обязательных к соблюдению норм и лимитов

- размера капитала банка на определенную дату и Правил расчета и лимитов открытой валютной позиции. № 170. 13 сентября 2017 г. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700015886>
7. *Asli Demirci-Kunt, Enrica Detragiache*. «Bank Capital: Lessons from financial crisis». – 2013.
 8. *Björn Imbierowicz, Jonas Kragh, Jesper Rangvid*. «Time-Varying Capital Requirements and Disclosure Rules: Effects on Capitalization and Lending Decisions». – *Journal of Money, Credit and Banking*, Vol. 50, No. 4 (June 2018).
 9. *Ильяс А. А., Макыш С. Б.* Банковское дело: Учебное пособие. – Алматы: Казак университеты. – 2006.
 10. Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан. Об утверждении перечня, форм, сроков отчетности о выполнении пруденциальных нормативов банками второго уровня и Правил их представления. № 75. 8 мая 2015. URL: https://tengrinews.kz/zakon/natsionalnyiy_bank_respubliki_kazahstan/finansyi/id-V1700016173/
 11. Собственный капитал банка. Капитал банков: определение, значение и виды. URL: <https://starcoins.ru/sobstvennyi-kapital-banka-kapital-bankov-opredelenie-znachenie-i-vidy.html>
 12. Собственный капитал банка. Собственные ресурсы, понятия, структура, функции. URL: <http://www.grandars.ru/student/bankovskoe-delo/sobstvennyy-kapital-banka.html>

Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда

Гречко Алина

Алматы Менеджмент Университет
romanovaalinav@gmail.com

Аннотация. В современном мире все большую роль играет человеческий капитал, усилия которого оказывают значимое влияние на эффективность труда и успех организации. Но для того, чтобы данные усилия возникли, любой сотрудник, несмотря на его положение в организационной иерархии, должен быть заинтересован в исполнении своих обязанностей. Более того, на него должны действовать определенные побуждающие силы как изнутри, так и извне.

Путь к эффективному кадровому менеджменту лежит через комплексный подход к формированию трудовой мотивации каждого сотрудника. Четкое понимание, что движет человеком, что эффективнее всего пробуждает в нем трудовую активность, какие мотивы и стимулы являются основой его поступков, позволяет разработать действенную систему методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо хорошо разбираться как в причинах возникновения тех или иных человеческих мотивов, так и в способах их практической реализации. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Поэтому методы мотивирования сотрудников выходят на ведущее место среди главных задач современного менеджмента. Заинтересованный, активный и мотивированный сотрудник – это залог высокой производительности и гарантия качества работы любой организации.

Теоретическую основу исследования составляют труды таких авторов, как Д. Аакер, Ж. Б. Абенова, Т. В. Бендас, Д. Г. Бойетт, Е. П. Ильин, А. В. Карпов, А. Я. Кибанов, И. К. Макарова, С. А. Шапиро, Т. О. Соломанидина, В. А. Шаховой, Н. А. Миловидова, Н. В. Овсюк, Ю. Н. Старцев, В. В. Травин, В. А. Дятлов, А. Маслоу, Д. Макклеланд.

Ключевые слова: человеческий капитал, трудовая мотивация, система мотивации.

Abstract. In today's world, human capital is playing an increasingly important role, the efforts of which have a significant impact on labor efficiency and the success of the organization. But in order for these efforts to arise, any employee, in spite of his position in the organizational hierarchy, must be interested in fulfilling his duties, moreover, certain motivating forces must act on him, both internally and externally.

The path to effective personnel management goes through an integrated approach to the formation of labor motivation for each individual employee. A clear understanding of what drives a person, what most effectively awakens his labor activity, what motives and incentives are the basis of his actions, allows us to develop an effective system of methods for managing labor processes. For this, it is necessary to understand well both the reasons for the emergence of certain motives of people, and the ways of their practical implementation. The personnel motivation system can be based on a wide variety of methods, the choice of which depends on the elaboration of the incentive system at the company, the general management system and the characteristics of the company itself.

Therefore, ways to motivate employees come out on top among the main tasks of modern management. An interested, active and motivated employee is a guarantee of high productivity and a guarantee of the quality of work of any organization.

The theoretical basis of the study is the work of such authors as Aaker D., Abenova Zh.B., Bendas T.V., Boyett D.G., Ilyin E.P., Karpov A.V., Kibanov A.Ya., Makarova I.K., Shapiro S.A., Solomanidina T.O., Shakhova V.A., Milovidova N.A., Ovsyuk N.V., Startsev Yu.N., Travin V.V., Dyatlov V. A., Maslow A., McClelland D.

Key words: human capital, labor motivation, motivation system.

Мотивация работников в системе управления персоналом в организации

Мотивация сотрудников – это экономический термин, а само понятие «мотивация» происходит из психологии. Что касается роли работников, то с 1890-х годов эта тема также обсуждается в экономических кругах, поскольку играет важную роль в сфере экономического роста и развития инноваций. Чтобы говорить о мотивации сотрудников, сначала необходимо уточнить термин «мотивация».

Мотивация сотрудников – это термин, используемый в промышленной и организационной психологии. Психология труда анализирует деятельность с точки зрения психологической науки, оценивает ее

и затем соответствующим образом проектирует рабочие процессы. Ее цель состоит в выявлении уровня компетенции и способности работника действовать, а также улучшении, развитии и оптимизации использования этих свойств.

В этом контексте существуют параллели с понятием «мотивация труда». Они касаются основных потребностей персонала, которые должны быть удовлетворены для лучшей мотивации последнего.

С другой стороны, А. В. Катернюк отмечает, что мотивация сотрудников заключается в активном на них воздействии с целью обеспечить им благополучие на работе и, в итоге, вызвать их энтузиазм к достижению целей компании. Такой подход способен обеспечить поддержание или увеличение производительности. Иногда требуется внести изменения в процессы воздействия, если результаты работы некоторых сотрудников показывают отрицательные результаты [1].

Мотивация сотрудников включает любые действия компании, которые направлены на положительное формирование готовности сотрудников выполнять возложенные на них задачи. Оптимальным результатом является повышенный или постоянно высокий уровень производительности труда сотрудников, а также их чувство солидарности с целями компании. Как правило, подобный результат неразрывно связан с ощущением комфорта сотрудника на своем рабочем месте.

Несмотря на все вышесказанное процесс мотивации сотрудников является оспариваемым термином. Сам по себе он считается положительным. Тем не менее, у экспертов нет единого мнения в вопросе, как именно лучше мотивировать сотрудников или, по крайней мере, не ввести их в демотивированное состояние. Различные исследования показывают, что сотрудники обычно приступают к работе с мотивированным настроем. Но постепенно превращаются в людей, которые просто работают по правилам или уходят в себя, когда ошибочные методы управления руководства приводят к снижению их трудового энтузиазма.

С. А. Шапиро в своей работе утверждает, что мотивация является одним из наиболее важных понятий в области развития человеческих ресурсов. В большинстве организаций часто можно слышать, что конкретный сотрудник не мотивирован и, следовательно, его работа простаивает. По этой причине компании тратят огромные суммы денег на организацию тренингов и развлекательных мероприятий для мотивирования сотрудников. Чувство мотивированности может быть понято как желание или стремление человека выполнить работу. Например, когда сотрудник сталкивается с определенной задачей, наличие у него мотивации определяет, выполнит ли он задачу в соответствии с требованиями или нет. Кроме того, отсутствие мотивации сотрудников ведет к снижению их производительности и конкурентоспособности, что приводит к потере производственных ресурсов организации [3].

Существует много мотивационных теорий, включая двухфакторную теорию Фредерика Герцберга, теорию иерархии потребностей Маслоу, а также теории Х и Y Дугласа Макгрегора.

Теория гигиены Ф. Герцберга гласит, что для мотивации работников должны существовать определенные условия, а отсутствие этих условий или неприемлемых гигиенических факторов сотрудников только демотивируют. Смысл своей теории Ф. Герцберг сводит к тому, что наличие гигиенических факторов является предварительным условием для производительности, хоть и не является определяющим фактором производительности. Однако, отсутствие гигиенических факторов фактически демотивирует работника. Следовательно, у компаний должны быть базовые условия, при которых сотрудники могут выполнять свою работу, не снижая своей производительности.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу говорит о том, что индивиды мотивированы в соответствии с иерархией потребностей, которая начинается с насыщения основных потребностей, затем переходит к необходимости признания и, наконец, необходимости актуализации своего видения и достижения наивысшей стадии личности. Основным смыслом теории заключается в том, что люди переходят от одного этапа к другому в зависимости от того, насколько хорошо удовлетворяются их потребности на каждом этапе. Таким образом, организации должны обеспечить удовлетворение потребностей сотрудников на каждом уровне, чтобы к тому времени, когда сотрудник достигнет вершины лестницы, он мог их реализовать полностью.

Наконец, теория мотивации Д. Макгрегора ссылается на подход кнута и пряника, который предпочитают многие менеджеры. Эта теория гласит: сотрудники могут быть мотивированы двойной стратегией, включающей в себя вознаграждение за хорошую и наказание за плохую работу. Сочетание двух противоположных подходов предполагает появление сильного стимула у сотрудников к успешному исполнению своих обязанностей [5].

Мотивация может быть опосредованной, вызванной воздействием на работника со стороны работодателя, или исходить непосредственно от самого работника. Сотрудники имеют более высокий уровень мотивации, когда понимают, что руководство заботится об их благополучии, когда они вовлечены в процесс управления и когда рабочая среда является позитивной. Контроль подавляет мотивацию, а

вовлечение создает более продуктивные условия для работы. Если сотрудники чувствуют, что с ними обращаются справедливо и уважительно, то трудовые отношения будут развиваться эффективнее, а поведение сотрудников раскрываться в позитивном русле. Чтобы быть мотивированными, работники должны быть увлечены и заинтересованы своей работой. Мероприятия, которые могут вызвать подобный интерес, включают в себя комитеты по участию сотрудников, усилия целевых групп, учебные программы, возможности для внешнего образования, информационные бюллетени, конкурсы и поздравительные послания от руководства.

Как менеджеры могут мотивировать сотрудников повышать свою производительность?

Существуют три уровня производительности труда, на которых работники могут трудиться: минимальный, средний, или ожидаемый, и максимальный уровни. Работники, находящиеся на минимальном уровне, как правило, делают меньше, чем от них ожидают, пытаются уклониться от работы и не являются надежными исполнителями. На среднем уровне работники делают только то, что от них ожидают. Хотя такие работники надежны, они не делают ничего сверх положенного и делают только то, что им говорят. Однако, работники максимального уровня делают больше, чем от них ожидают. Они работают сверхурочно, проявляют инициативу и более продуктивны, чем их сослуживцы первых двух уровней.

Вместо того, чтобы довольствоваться результатами труда минимального и/или среднего уровней, менеджеры должны вдохновлять сотрудников стремиться на третий, максимальный уровень, чтобы те «хотели» делать, а не делали только то, что они «должны». В связи с этим менеджерам необходимо стимулировать следующие внутренние мотивации сотрудников:

- Удовольствие от работы.
- Желание взять на себя часть действия, такого как, например, постановка целей, лидерство, а также полномочия и ответственность.
- Гордость за отличную работу.
- Умение доказать свои возможности самому себе.
- Достижение той или иной глубинной ценности.
- Глубокая и неизменная вера в важность работы, которую они делают.
- Волнение и удовольствие от вызова.
- Желание превзойти предыдущие уровни производительности.

Однако очевидный вопрос, на который необходимо ответить: что именно могут сделать менеджеры для стимулирования внутренней мотивации сотрудников? Существует множество методов, перечисленных в литературе, однако следующие стратегии считаются наиболее значимыми для решения этой задачи:

- развитие усилия;
- повышение производительности;
- вероятность вознаграждения.

Менеджеры должны понимать, что сотрудники наверняка будут работать исключительно хорошо в следующих обстоятельствах:

- когда существует высокая вероятность того, что их усилия приведут к достижению цели;
- когда существует высокая вероятность того, что достижение приведет к реализации поставленных целей;
- когда существует высокая вероятность того, что руководство заметит их достижения и они будут вознаграждены в той или иной форме.

Чтобы сотрудники прилагали большие усилия, им необходимо чувствовать, что уже предпринятые ими усилия действительно окупаются с точки зрения производительности. Другими словами, они должны чувствовать, что усилия тесно связаны с производительностью и еще большие усилия приведут к лучшей производительности. Чем сильнее воспринимаемая корреляция, тем сильнее мотивация. Способность сотрудников выполнять работу, включающую характеристики, знания и навыки, является ключевой определяющей переменной в производительности труда сотрудников.

Способности определяют степень, в которой усилие приводит к производительности. Если способности сотрудника высокие, он понимает, что усилие имеет хорошие шансы принести успех. С другой стороны, если способности низкие, сотрудник чувствует, что независимо от того, как сильно он старается, хорошая работа кажется маловероятной, если не невозможной в принципе. Таким образом, вос-

принимаемая высокий уровень способностей является необходимым условием для восприятия сильной корреляции между усилием и производительностью.

Существует ряд способов, с помощью которых менеджеры могут показать сотрудникам путь к приобретению способности работать хорошо:

- помочь сотрудникам обрести уверенность в себе;
- показать сотрудникам, почему их работа важна;
- показать сотрудникам, что их способности, навыки и характеристики совместимы с требованиями к работе;
- предоставлять сотрудникам возможность для участия в программах повышения квалификации;
- убедиться, что сотрудники обладают достаточными техническими знаниями и навыками для использования информации, методов, приемов или оборудования при выполнении конкретных обязанностей;
- убедиться, что сотрудники обладают концептуальными навыками, чтобы понять, как различные функции учреждения дополняют друг друга, как сотрудники учреждения относятся к своей среде и как изменения одной части учреждения влияют на остальные;
- убедиться, что сотрудники имеют навыки межличностных отношений для эффективного взаимодействия друг с другом, умеют сотрудничать и должным образом координировать свои усилия с усилиями других сотрудников учреждения;
- убедиться, что сотрудники обладают необходимыми навыками решения проблем для выявления, определения и разрешения трудностей;
- составить задания так, чтобы они не были чрезмерно сложными и запутанными;
- привлечь сотрудников к формированию своих рабочих мест и определению критериев оценки рабочей эффективности;
- убедиться, что сотрудники добиваются реальных успехов на работе.

Важно отметить, что ценность, которую сотрудники придают силе этих вероятностей, определяет, будет ли она иметь какую-либо мотивационную ценность или нет.

Важно отметить, что мотивационная ценность зависит от ценности, которой работники наделяют степень своих усилий/производительности и вероятность производительности/вознаграждения.

Ценность, которую придает этим вероятностям руководство, не обязательно определяет его мотивационную ценность. Менеджеры должны не только понимать, что предлагаемые ими вознаграждения должны соответствовать желаниям сотрудников, но и понимать, почему сотрудники считают одни результаты и вознаграждения привлекательными, а другие нет. Усилие/производительность и вероятность производительности/вознаграждения должны основываться на интересе, в котором каждый сотрудник стремится максимизировать свое ожидаемое удовлетворение. Менеджерам стоит иметь в виду, что вероятности будут иметь мало мотивационной ценности, если сотрудники не оценивают их высоко с личной точки зрения. Менеджеры должны установить действительные ценности и интересы сотрудников, а затем действовать соответствующе.

Заключение

Вопросы управления персоналом многогранны и сложны. Они постоянно меняются под влиянием динамичного развития экономики и социально-трудовых отношений, требующих непрерывного исследования.

Формирование эффективной системы управления персоналом невозможно без использования инновационных методов стимулирования и мотивации. Мотивация персонала является важной составляющей системы управления персоналом, которая играет значительную роль в достижении высокой эффективности деятельности предприятия. В сфере управления персоналом предприятия остается большое поле для дальнейшего научного анализа и разработки практических рекомендаций.

В современных условиях знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость персонала предприятия становится все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. Персонал является сложным социально-экономическим явлением, которое требует соответствующей системы управления. Низкий уровень мотивации персонала часто является ограничивающим фактором, что не позволяет предприятиям реализовывать свои потенциальные возможности и снижает уровень производительности труда. Понимание внутренних механизмов мотивации трудовой деятельности дает возможность компании выработать эффективную политику в

области труда и социально-трудовых отношений, что будет способствовать повышению производительности труда персонала.

Успешность деятельности предприятия зависит от состояния управления персоналом как одним из его решающих ресурсов, от эффективного управления которым на промышленных предприятиях зависит результат деятельности не только предприятия, но и всей отрасли в целом. В авторской трактовке управление персоналом предприятия – это управленческое влияние на предприятие через совокупность форм, методов, принципов, направлений и мероприятий, направленных на персонал с целью повышения его эффективности в соответствии с целями и стратегией предприятия.

В экономической литературе существует много определений понятия «мотивация». Так, например, исследователи рассматривают его как процесс побуждения и стимулирования каждого работника и коллектива в целом к результативной деятельности для достижения личных целей сотрудников и главной цели предприятия. Или – мотивация это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности. М. Мескон признает мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия.

С целью эффективного управления поведением персонала и организации стимулирования его трудовой деятельности как средства мотивации руководство должно владеть основами теории мотивации. Сейчас всю совокупность теорий мотивации разделяют на две группы: содержательные и процессуальные.

На современном этапе в зарубежной теории и практике управления сформировалась концепция HR-менеджмента (Human Resources Management), то есть управления человеческими ресурсами предприятия, которые персонифицируются с персоналом. HR-менеджмент охватывает все виды и формы управленческой деятельности в отношении персонала. М. Армстронг к составляющим HR-менеджмента отнес разработку стратегии управления персоналом, организационную деятельность, подбор кадров, развитие человеческих ресурсов, управление вознаграждением, формирование отношений в коллективе, преданности работников, их ориентации на изменения, гибкость и формирование командного духа.

Список литературы

1. Катернюк А. В. Менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами / А. В. Катернюк. – Ростов н/Д.: Феникс. – 2017. – 382 с.
2. Немов Р. С. Психология: Учебное пособие для студ. вузов / Р. С. Немов. – М.: ВЛАДОС. – 2016. – 688 с.
3. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации: Учебное пособие / С. А. Шапиро. – Москва: КНОРУС. – 2016. – 272 с.
4. Нуртазин М. С. Механизмы мотивации государственных служащих Республики Казахстан (региональный уровень) // Logos et Praxis. – 2009. – №1 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizmy-motivatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih-respubliki-kazahstan-regionalnyy-uroven> (дата обращения: 17.12.2019)
5. Тулеметова А. С. Оплата труда: Учеб. пособие / А. С. Тулеметова. – Южно-Казахстанский гос. ун-т им. М. Ауэзова. – Алматы: Экономика. – 2008. – 171 с.

Проблема разработки стратегии развития «Национального научного центра материнства и детства»

Кушерова Гульшат Нурлыбековна

Врач онкогематолог, слушатель гр. MBA – В18-ЗДР
kusherova_g88@mail.ru

Аннотация. Актуальность темы исследования. В условиях реформирования системы здравоохранения Казахстана и цифровой модернизации отрасли медицинские компании находятся в поиске стратегических приоритетов развития, для чего требуется более активное внедрение новых методов и моделей управления всеми звеньями медицинского учреждения как системы, а также поиск стратегических приоритетов развития. Для казахстанской экономической науки характерна недостаточная разработанность теоретических и практических аспектов формирования корпоративной стратегии медицинской организации, что затрудняет формулирование стратегических целей развития медицинских компаний. Проблема исследования. Сложности разработки стратегий медицинских организаций обусловлены спецификой их деятельности. «Двухчастный» характер медицинских услуг, имеющих важнейшее социальное и государственное значение, с одной стороны, и зависящих от государственного и частного финансирования, с другой, не позволяет применять к организациям здравоохранения общие подходы стратегического планирования.

Цель исследования – обозначить и провести анализ проблем разработки стратегии развития для структурного подразделения медицинской организации на примере одного из ведущих научных центров Казахстана – Национального научного центра материнства и детства (далее – ННЦМД), структурного подразделения Корпоративного фонда University Medical Center (далее – КФ УМС) Назарбаев Университета.

Методы исследования. Учитывая научно-прикладной характер работы, в ней использован системный подход с привлечением методов экономического анализа и синтеза для исследования деятельности организации на рынке медицинских услуг. В работе также применялись методы обобщения, анализа документов и данных статистики.

Результаты исследования. В статье выявлены особенности научной медицинской организации охраны материнства и детства; проанализирована стратегия трансформации материнской компании КФ УМС; определена специфика разработки стратегии для ННЦМД как структурного подразделения КФ УМС. Выводы. Основная сложность разработки стратегии ННЦМД состоит в том, что в Казахстане как в стране с переходной экономикой рынок платных медицинских услуг еще не сформировался, границы между государственным и частным сегментами подвижны, государственная модель здравоохранения активно реформируется, одновременно идет процесс цифровизации отрасли. Всё это накладывает отпечаток как на процесс разработки стратегии, так и на успешность ее реализации. При разработке стратегии ННЦМД необходимо учитывать общие положения о стратегическом планировании в организации, направления государственной политики Казахстана в отрасли здравоохранения, специфику рынка медицинских услуг, интересы КФ УМС и ННЦМД в собственном сегменте рынка.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, КФ УМС, ННЦМД, здравоохранение, медицинские услуги, охрана материнства и детства, цифровизация, ценообразование, Республика Казахстан.

Annotation. Relevance of the research topic. In the context of reforming the health care system of Kazakhstan and digital modernization of the industry, medical companies are in search of strategic development priorities, which requires more active introduction of new methods and models of management of all links of the medical institution as a system, search for strategic development priorities. Kazakhstan's economic science is characterized by insufficient development of theoretical and practical aspects of the formation of the corporate strategy of the medical organization, which makes it difficult to formulate strategic goals for the development of medical companies.

The problem of the research. The complexity of developing strategies of medical organizations is due to the specifics of their activities, providing services, on the one hand, vital for each person and the whole society, and on the other hand, - having a commercial component. The «dual» nature of health services does not allow for the application of common strategic planning approaches to health care organizations.

The purpose of the research is to study the problems of strategy development for the structural subdivision of the medical organization on the example of one of the leading scientific centers of Kazakhstan – «National scientific center of maternity and childhood» (NRCMCH) is a structural unit of the Corporate Fund «University Medical Center» («KF «UMC») of the Nazarbayev University.

Research Methods. Taking into account the scientific and applied nature, the work uses a systematic approach involving methods of economic analysis and synthesis to study the activities of the organization in the market of medical services. The methods of generalization, analysis of documents and statistics data were also used in the work.

The results of the research. The article reveals the peculiarities of the academic medical organization of protection of motherhood and childhood, and analyze the transformation Strategy of the parent company KF «UMC»; specific strategies to NRCMCH as the structural units of KF UMC.

Findings. The main difficulty in developing the Strategy of NRCMCH is that in Kazakhstan, as a country with a transition economy, the market of paid medical services has not yet formed, the boundaries between the public and private segments are mobile, the state model of health care is actively reformed, at the same time the process of digitalization of the industry is underway. All this will affect both the process of developing the Strategy and the success of its implementation.

The development of the NRCMCH Strategy should take into account the General provisions on strategic planning in the organization, the directions of the state policy of Kazakhstan in the healthcare industry, the specifics of the medical services market, the interests of KF UMC and NRCMCH in their own market segment.

Key words: strategy, strategic planning, KF UMC, NRCMCH, health care, medical services, maternal and child health, digitalization, pricing, Republic of Kazakhstan.

Введение

Развитие отрасли здравоохранения в Республике Казахстан (далее – РК) на протяжении последних лет сопровождается рядом сложных преобразований, связанных с процессами реформирования и развития рынка частных медицинских услуг, активным внедрением инновационных методик лечения, использованием лучших мировых практик медицинского менеджмента на основе процессного подхода и цифровой трансформации.

В настоящее время приоритетом государственной политики в сфере здравоохранения является сохранение и укрепление здоровья нации и, прежде всего, охраны материнства и детства.

Обзор литературы по теме исследования

Основные концепции теории управления организацией изложены в трудах И. Ансоффа, П. Друкера, Дж. Коттера, М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, К. Левина, Э. Мэйо, Й. Шумпетера и др.

Менеджмент в здравоохранении, с точки зрения системности и эффективности, является областью научных интересов Л. Берри, В. В. Бойко, Дж. Вон-Смита, М. Ричардсона, В. И. Стародубова и других авторов.

Цели и задачи

Цель исследования – изучить проблемы разработки стратегии развития для структурного подразделения медицинской организации на примере одного из ведущих научных центров Казахстана – Национального научного центра материнства и детства, структурного подразделения Корпоративного фонда University Medical Center Назарбаев Университета.

Задачи исследования:

- 1) Уточнить содержание понятий «стратегия» и «стратегическое планирование».
- 2) Показать особенности научной медицинской организации охраны материнства и детства.
- 3) Проанализировать стратегию трансформации КФ UMC.
- 4) Определить специфику разработки стратегии для ННЦМД как структурного подразделения КФ UMC.

Методы исследования

В работе использован системный подход с привлечением методов экономического анализа и синтеза для исследования деятельности организации на рынке медицинских услуг. В работе применялись методы обобщения, анализа документов и данных статистики.

В Государственной программе развития здравоохранения Республики Казахстан «Денсаулық» на период 2016–2020 гг. запланировано увеличение количества аккредитованных медицинских организаций, оказывающих высокоспециализированную медицинскую помощь (далее – ВСМП), до 80%, а также увеличение доли частного сектора в оказании гарантированного объема бесплатной медицинской помощи (далее – ГОБМП) до 28,2% (рисунок 1) [1].

Критерием эффективности работы медицинских организаций охраны материнства и детства, органов исполнительной власти в данной сфере является интегральный индикатор оценки – коэффициент младенческой смертности (КМС). Данные статистики показывают, что динамика КМС в РК во II квартале 2019 года возросла по сравнению с аналогичным периодом 2018-го (72-е место в мировом рейтинге) (рисунок 2).

По данным ООН за 2018 год среднемировой показатель КМС в перинатальном периоде (дети до 1 года) составляет 18,0 [3].

Согласно исследованию А. Т. Аманова смертность в перинатальном периоде на 68,4% определяется биологическими факторами, на 21,4% – медико-организационными и на 10,2% – социально-гигиеническими [4].



Рисунок 1. Целевые индикаторы повышения доли частного сектора в оказании медицинских услуг в РК, %
Примечание: построено автором по данным, взятым из Указа Президента РК от 15 января 2016 года № 176 [1]

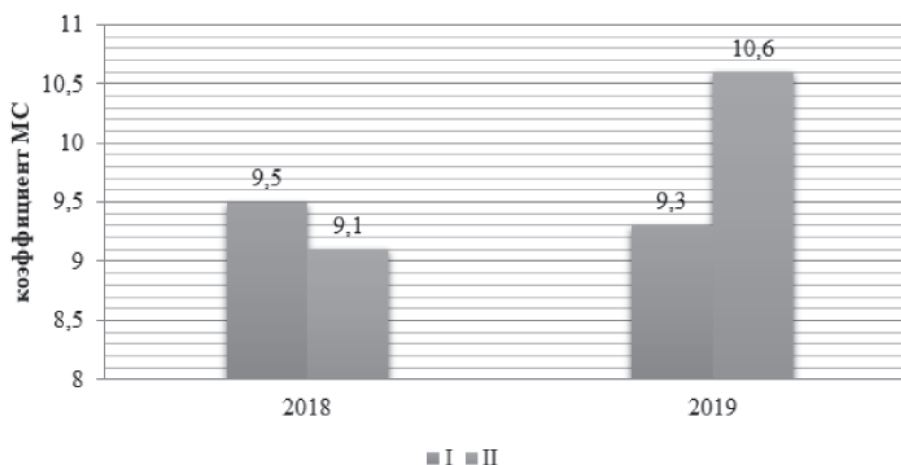


Рисунок 2. Динамика коэффициента КМС в Республике Казахстан, I и II квартал 2018–2019 гг.
Примечание: построено автором по данным Комитета по статистике РК [2]

В соответствии со Стратегией ООН в интересах здоровья женщин, детей и подростков (2016–2030) [3] для понимания причин и тенденций детской смертности от руководства организаций здравоохранения требуется разработка соответствующей политики и планирования.

В научной литературе планирование понимается как «проекция в будущее для достижения поставленной цели при определенных условиях и возможностях» [5, с. 13].

В практике современного управления получили распространение несколько видов планирования: стратегическое, тактическое, оперативное, календарное, в виде инвестиционного проекта, бизнес-планирование.

Стратегическое планирование – это набор действий и решений, предпринятых руководством и ведущими к разработке специфических стратегий, которые предназначены для помощи организации в достижении своих целей. А стратегия – это детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [6; с. 159].

Основными этапами разработки стратегии принято считать:

- определение миссии, видения и целей;
- анализ внешней и внутренней среды;
- выбор наиболее подходящей стратегии;
- принятие стратегии руководством;
- разработку системы мониторинга и оценки стратегии [7].

Однако стратегическое планирование в медицинских учреждениях требует особого подхода ввиду специфичности выпускаемого на рынок продукта – медицинской услуги. Как объект рыночных отношений медицинская услуга является специфическим товаром, обладающим высокой общественной значимостью. К этой категории услуг не могут применяться стандартные рыночные подходы.

В настоящее время государственные и частные медицинские организации Казахстана находятся в поиске своих моделей стратегического управления и планирования. И уже есть определенные достижения.

В 2015 г. при Назарбаев Университете с целью оказания безопасной и качественной медицинской помощи был создан Корпоративный фонд University Medical Center, объединяющий сегодня три ведущих медицинских центра страны: Национальный научный центр материнства и детства, Национальный центр детской реабилитации и филиал КФ УМС в г. Кызылорде. В том же году была утверждена первая Стратегия развития КФ УМС на 2016–2020 гг., а в 2019 г. она была пересмотрена и приняла вид Стратегического плана КФ УМС на 2019–2023 гг. [8].

Видение КФ УМС – стать первым интегрированным академическим медицинским центром (АМЦ) в Казахстане, объединяющем в себе функции здравоохранения, образования и научно-исследовательскую деятельность.

Миссия – стремление оказывать высококачественную медицинскую помощь, добиваться финансовой устойчивости путем внедрения модели АМЦ, включающей образование, исследования и клиническую практику, а также генерацию научных достижений и инноваций для обеспечения превосходства в оказании пациент-центрированной и семейно-ориентированной медицинской помощи.

Стратегия трансформации КФ УМС в АМЦ предполагает систематические изменения, разделенные на три фазы:

- 1) Реструктуризация и оптимизация (2019–2021 гг.).
- 2) Устойчивое развитие (2022–2024 гг.).
- 3) Лидерство (2025–2030 гг.).

Первая фаза, реструктуризация и оптимизация (2019–2021 гг.), предполагает уточнение видения, миссии, целей и стратегий КФ УМС, реорганизацию структур управления, а также внедрение комплексной и интегрированной ИТ-системы.

На этой фазе от структурных подразделений КФ УМС, в том числе ННЦМД, потребуется анализ стратегической позиции на рынке, оценка факторов внешней и внутренней среды, выбор приоритетов и целей, разработка Стратегии, ориентированной на Стратегический план КФ УМС на 2019–2023 гг.

В настоящее время Национальный научный центр материнства и детства является многопрофильным стационаром на 450 мест. ННЦМД оказывает 34 наименования медицинских услуг с временными рамками готовности результатов, а главным образом – специализированную и высокоспециализированную помощь в области педиатрии, детской хирургии, неонатологии, акушерства-гинекологии, экстракорпорального оплодотворения и трансплантологии.

В ННЦМД реализуются 2 крупных научных проекта, внедрено 13 инновационных технологий, проведено 94 трансплантации. Ежегодно центр принимает около 15 000 стационарных пациентов. Именно в этом центре впервые в Казахстане были проведены операции по трансплантации почек детям, гемопозитических стволовых клеток и печени, проведены эндопротезирование суставов, хирургическая коррекция сколиотической деформации у детей и перитонеальный диализ у новорожденных [9].

Учитывая специфику и технологическую сложность оказываемых услуг, ННЦМД находится в поиске своего пути развития и как научно-исследовательский центр, и как экономически эффективная компания, которой, в свою очередь, необходима уникальная модель ценообразования. Все вышесказанное составляет **основную проблему разработки стратегии для ННЦМД.**

Одним из аспектов данной проблемы является методика ценообразования медицинских услуг ННЦМД. Г. Ж. Капанова с коллегами провела анализ финансовых затрат при операции кесарево сечение рожениц, поступивших в 2017 году в родильное отделение ННЦМД. Согласно данным КЗГ (клинико-затратной группы) сумма возмещения затрат на операцию кесарево сечение в ННЦМД составляет 129 848,14 тг. Исследование специалистов позволило установить, что при операции кесарево сечение фактические затраты превосходят затраты по КЗГ более чем в 2 раза. Это связано с девальвацией тенге и повышением цен на лекарственные препараты, инструментальные методы исследования. Кроме того, при возмещении не учитываются косвенные накладные затраты.

По мнению исследователей установление усредненных цен и их ориентация только на прямые затраты пролеченного случая ведет к затратному и неэффективному развитию экономики здравоохранения. В связи с этим необходим пересмотр показателя КЗГ, так как на данный момент он не учитывает сложные и тяжелые случаи, применение дорогостоящих инновационных методов диагностики и лечения, а также косвенные затраты [10].

Курс КФ УМС на реструктуризацию, устойчивое развитие и лидерство потребует разработки не только основных положений стратегии ННЦМД до 2023 г. в соответствии с базовой стратегией КФ УМС, но и определения и закрепления Центром своих конкурентных преимуществ на рынке. Спрос на услуги будет зависеть от набора конкретных факторов: состояния национальной экономики, объема государственного финансирования, уровня заболеваемости, половозрастной структуры пациентов, уровня доходов населения, доступа к новейшим медицинским технологиям, технологий маркетинга, психологической predisposition персонала к изменениям и многих других.

Заключение

Основная сложность разработки стратегии ННЦМД состоит в том, что в Казахстане как в стране с переходной экономикой рынок платных медицинских услуг еще не сформировался, границы между государственным и частным сегментами подвижны, государственная модель здравоохранения активно реформируется, одновременно идет процесс цифровизации отрасли. Всё это накладывает отпечаток как на процесс разработки стратегии медицинских учреждений, так и на успешность ее реализации.

Разработка стратегии ННЦМД должна учитывать общие положения о стратегическом планировании в организации, направление государственной политики Казахстана в отрасли здравоохранения, специфику рынка медицинских услуг, собственные интересы, курс КФ УМС на реструктуризацию, устойчивое развитие и лидерство. Стратегия развития позволит ННЦМД занять достойное место на развивающемся национальном рынке, а, возможно, стать одним из лучших медицинских центров стран ЕАЭС.

Список литературы

1. Указ Президента РК от 15 января 2016 года № 176 «Об утверждении Государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан «Денсаулық» на 2016–2020 годы и внесении дополнения в Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 957 «Об утверждении Перечня государственных программ» // САПП Республики Казахстан, 2016 г., № 5-6 ст. 19.
2. Комитет по статистике РК URL: <http://stat.gov.kz/>
3. Levels & Trends in Child Mortality Estimation. Report 2019 URL: <https://data.unicef.org/resources/levels-and-trends-in-child-mortality/>.
4. Аманов А. Т. Медико-социальные проблемы демографических процессов в Республике Казахстан и управленческие модели их реализации. – Журнал «Наука, новые технологии и инновации», №3. – 2015. – С. 81–83.
5. Финансовое планирование и прогнозирование: Учеб. пособие / Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова. – Под общ. ред. Е. А. Разумовской. – М-во образования и науки Рос. Федерации. – Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та. – 2017. – 284 с.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Дело». – 1999. – 800 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 303 с.; Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук. – 2009. – 301 с.
8. Стратегический план КФ УМС на 2019–2023 гг. URL: <http://www.umc.org.kz/upload/iblock/9cf/9cfd4fd8b6e2641fcd627b5f109bf372.pdf>
9. Национальный научный центр материнства и детства URL: <http://umc.org.kz/about/filialy/nncmd>
10. Капанова Г. Ж., Калигожин Ж. Г., Калмаханов С. Б., Хайдарова Т. С. Изучение ценообразования на больничные услуги в РК и анализ затрат на примере операции кесарево сечение // Медицинский журнал Западного Казахстана. – 2018. – № 2 (58). – С. 55–60.

Аналитический обзор литературы метода «Минимально рабочий продукт»

Немировская Наталья

Слушатель MBA, Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Республика Казахстан
n.nemirovskaya@astel.kz

Аннотация. Динамичные изменения в бизнесе побуждают компании искать инновационные методы и инструменты при разработке и внедрении новых продуктов и услуг. В последнее время получил широкое распространение и практическое применение в направлении «Экономичный стартап» метод проверки гипотез, получивший название «минимально рабочий продукт (MVP – Minimum Viable Product)». Многие известные компании использовали данный метод как стартовую площадку для запуска успешного продукта. В статье предлагается обзор литературы различных авторов в целях расширения представления о методе «минимальный рабочий продукт» (MVP) и освещения фактических сведений его применимости при разработке услуг на рынке B2B.

Ключевые слова: Минимально рабочий продукт, разработка услуг, гипотезы, предположения, «бережливый стартап», оценка, цикл обратной связи «создать–оценить–научиться», ценностное предложение.

Annotation. Dynamic changes in the business prompt companies to seek innovative methods and tools in the development and implementation of new products and services. Recently, the hypothesis testing method, called the “Minimum Viable Product” (MVP), has become widely used and applied in the field of “Economic Startup”. Many well-known companies used this method as a launching pad to launch a successful product. The article offers a review of the literature of various authors in order to expand the understanding of the “minimum work product” (MVP) method and to highlight the factual information of its applicability in the development of services on the B2B market.

Key words: Minimum work product, development of services, hypotheses, assumptions, “lean startup”, evaluation, create-evaluate-learn feedback loop, value proposition.

Введение

Существует множество причин, которые побуждают компании создавать новые услуги или дополнять существующие. Это могут быть изменения в потребительских вкусах и стилях, развитие новых технологий и техники, появление новых рынков и конкурентов и еще масса других самых разнообразных причин. Даже в пределах одной компании услуги могут приобрести уникальные и индивидуальные свойства на основе дифференциации услуг по стоимости, надежности, скорости, доступности или персонализации. Процесс разработки услуги является первым этапом жизненного цикла услуги. Именно от этого этапа зависит создание жизнеспособного и конкурентоспособного предложения. Несмотря на огромное количество разных и уникальных услуг в каждом секторе экономики, можно определить несколько особенностей присущих любой услуге (Н. Ш. Ватолкина, 2012):

- Этап разработки услуги начинается с определения концепции новой услуги. При этом важно или желательно, чтобы концепция новой услуги совпадала со стратегией развития компании.
- Проект услуги предполагает изменения в процессе оказания услуги, так как возникают ситуации, которые невозможно подвести под определённые стандарты.
- Тестирование осуществляется с участием потребителей.
- Практически невозможно сохранить права интеллектуальной собственности на новаторские виды услуг, так как большинство разработок поддаются копированию.
- Услуга развивается в процессе разработки. Услуга может приобретать дополнительные качества или свойства, менять свою концепцию или своего потребителя, т. е. претерпевает много изменений до своего окончательного формирования не только в период представления услуги на рынке, но и по результатам проверки ее рыночной востребованности.

Данные особенности подчеркивают, что разработка услуг – это творческий процесс, который очень сложно ограничить какими-то определенными установленными правилами, инструкциями или стандартами. Успех компании в условиях огромной скорости перемен в бизнесе зависит от инноваций. Инновации можно определить как разработку новых или усовершенствованных услуг, создание оригинальных бизнес-моделей, внедрение новых процессов, систем, организационных структур в целях создания

ценности для потребителя (А. Н. Праздничных, 2013). Известный теоретик менеджмента Гэри Хэмел, продвигающий идеи модернизации менеджмента, считает, что новые реалии требуют инноваций на операционном, стратегическом, управленческом уровнях компании, а также нуждаются непосредственно в продуктовых инновациях. По его мнению, продуктовые инновации должны обеспечить компании постоянное развитие новаторских видов услуг, которые привлекут клиентов, сократят время внедрения новой услуги на рынке и принесут высокую прибыль компании. Поэтому особый интерес вызывают принципиально новые подходы, современные методы и инструменты, продиктованные изменениями на рынке и применяемые при создании новых услуг и продуктов (далее – продукт).

Современные эксперты технологий разработки ценностных предложений и предприниматели, использующие принципы «экономичного стартапа», считают, что любая гипотеза и предположение должны быть подтверждены фактами. Используя научный подход к экспериментам на этапе тестирования, можно получить фактические данные для всех элементов бизнес-модели. Для ответа на такие вопросы, как «Готов ли потребитель платить за продукт?», «Ценен ли продукт для клиента?», «Для кого предназначен этот продукт?», рекомендуют применять **метод подтверждения предположений и гипотез путем создания минимального рабочего продукта (от английского MVP – minimum viable product)**.

Метод «Минимальный рабочий продукт» принадлежит числу новых концепций современного менеджмента и стратегического управления продуктом, а потому содержит много нерешенных и проблемных вопросов. Несмотря на многочисленные примеры успешного применения MVP, эффективность и возможность его использования требует исследования. Актуальность исследования также состоит в отсутствии единого определения понятия, недостаточного анализа применения данного метода для различных сегментов рынка и сфер деятельности компаний.

Минимальный рабочий продукт: обзор литературы

Эксперт по успешным стартапам Стив Бланк (2017), не дает четкого определения этому методу, однако считает, что успех компании зависит от того, насколько раньше разработчики и маркетологи выйдут из «офисного стартапа в вакууме» для проверки своей бизнес модели на рынке. Полученная информация позволит вносить постепенно изменения в первую версию продукта (с минимальным набором характеристик) в зависимости от того, как потребители и целевой рынок будут воспринимать это предложение. Стив Бланк убежден, что любая концепция и модель нуждаются в тестировании, и допускает, что по результатам теста может потребоваться серьезное революционное изменение теоретической модели стартапа (Стив Бланк, 2017).

Метод проверки гипотез «Минимально рабочий продукт» описывают и рекомендуют использовать такие известные эксперты и предприниматели как Александр Остервальдер и Ив Пенье (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2018), Эрик Рис (Eric Ries, 2014), Эш Маурья (Ash Maurya, 2012) и Синди Альварес (Cindy Alvarez, 2018). В подтверждение его эффективности они приводят реальные примеры применения MVP известными и успешными компаниями.

Предприниматель и автор подхода «экономичный стартап» Эрик Рис (2018) уделяет этому методу много внимания, подробно описывает способы применения на конкретных примерах и дает подробные пояснения использования количественных показателей, полученных в результате тестирования, в книге «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели». По его мнению, цель применения минимального рабочего продукта – запуск цикла «создать–оценить–научиться», потратив минимум времени на разработку. Эрик Рис считает, что минимальный рабочий продукт должен обладать только необходимыми функциями для возможности оценки его успеха и должен быть представлен непосредственно потребителю.

Для оценки предложения важно определить базовые показатели, которые важны и которые планирует проверить компания (например, скорость привлечения клиентов, количество использования тестовых версий, количество регистраций и т. п.). С помощью количественных показателей данный метод позволяет проверить гипотезы ценности предложения и масштабируемость бизнес-модели при максимальном изучении потребителя, используя минимальные ресурсы. Когда установлены базовые показатели, необходим план по росту и достижению желаемых показателей. При этом планируемые действия, т. е. варианты тестирования и экспериментов, должны быть направлены на улучшение одного из выбранных на данном этапе показателей. Например, для оценки роста привлечения клиентов улучшить дизайн целевой страницы, а на следующий день изменить маркетинговое обращение. Если установленные базовые показатели растут, значит, процесс «обучения» проходит успешно. Эрик Рис рекомендует проводить когортный анализ показателей, который подробно описан в Главе 7. Когортный

анализ – это оценка показателей по каждой группе потребителей (когорта), которые используют услугу независимо от других групп, а не оценка общих показателей (дохода, общего количества клиентов и т. п.). Когортный анализ позволяет получить более правдивые и реальные данные, а также уловить особенности в поведении клиентов. Например, если коэффициент привлечения новых клиентов выше, чем коэффициент клиентов отказавшихся от услуги, то популярность услуги растет. Чтобы получить максимум информации от экспериментов и повысить эффект обучения, Эрик Рис рекомендует проводить тесты по значительным параметрам, например, не на отдельном сегменте рынка, а сразу на разных сегментах потребителей.

Консультант, предприниматель, теоретик бизнеса Александр Остервальдер и профессор информационных систем управления Ив Пенье (2018) ссылаются на понятия и определения, данные Эриком Рисом, и подчеркивают необходимость развития продукта путем последовательного построения с обязательным дальнейшим тестированием, оценкой полученных количественных данных, которые дают информацию для изменения характеристик предложения и появления новых гипотез и предположений. Авторы приводят конкретные варианты минимально рабочего продукта. Так, в качестве MVP могут быть использованы целевые страницы сайта компании, группы в социальных сетях, уникальные ссылки и многие другие варианты. Для работы с MVP (идеи по разработке тестов и экспериментов, фиксации результатов) необходимо использовать инструменты визуализации – шаблоны карт, которые имеют каждая свое предназначение: карточки обучения, карточки тестирования и панель прогресса (шаблоны можно найти на сайте <https://www.strategyzer.com>). Карточки тестирования помогают структурировать информацию по экспериментам – так, в них фиксируются все возможные варианты планируемых экспериментов для проверки наиболее важных гипотез. То есть эксперименты должны быть еще ранжированы и по уровню значимости. В карточках обучения фиксируются и структурируются результаты уже проведенных экспериментов. Работать с картами удобно в команде, распределив задачи и приоритеты на панели прогресса.

Автор нескольких стартапов и стратег Эш Маурья (2012) применяет минимальный рабочий продукт для ответа на главный вопрос: «Насколько хорошо продукт решает проблему?». При этом функции минимально рабочего продукта должны быть основаны на данных качественных исследований потребителя и подтверждения, что рассматриваемая проблема действительно требует решения. Благодаря проведенным исследованиям можно определить «минимальный набор характеристик продукта, который будет решать актуальный набор проблем» потребителя. Такой минимальный рабочий продукт позволит оценить ценность продукта и ответить на третий важный вопрос по масштабированию и дальнейшему росту предложения. Таким образом, Эш Маурья сосредоточен на создании минимального рабочего продукта, представляющего ценность для потребителя.

Наиболее полное и обобщающее определение дала автор методики развития потребителей Синди Альварес (2018). Она подчеркивает, что минимальный рабочий продукт «служит инструментом оценки главных исходных предположений и минимизации рисков», а вид применяемого минимального рабочего продукта определяется особенностью рынка, на котором работает компания, самой компанией или самим продуктом. Слово «минимальный» означает, что информация должна быть получена при минимуме затрат времени и ресурсов. Предложение должно быть работоспособным, а это значит, что у потребителя должна быть возможность убедиться в ценности предложения, и продукт, непосредственно представленный потребителям, должен дать возможность собрать максимальное количество фактической информации для оценки гипотез и предположений. Синди Альварес приводит классификацию применяемых MVP в зависимости от того, для каких случаев данный инструмент применяется и какие задачи решает:

Таблица 1. Виды MVP

Наименование	В каких случаях используется	Цель
1	2	3
MVP для предварительного заказа – предоплата за предложение	разработка услуги требует серьезных инвестиций и значительных затрат по времени;	Потребитель подтверждает интерес к предложению путем предварительной оплаты, взяв, таким образом, на себя определенные обязательства
	для достижения рентабельности требуется определённое количество клиентов.	

1	2	3
Клиентообразующие MVP – формирование рынка	планируется предлагать онлайн услуги; важна масштабируемость для вашей услуги.	Создать клиентскую базу до разработки услуги
MVP типа «Волшебник страны Оз» – все функции услуги выполняются вручную	планируемое к разработке предложение требует сложных алгоритмов и автоматизации процессов; оказание услуг на сложных и деликатных рынках (финансы, здравоохранение и т. п.).	Получить опыт использования услуги потребителем до его разработки и оценить поведение покупателя в реальных условиях
MVP для одного клиента – работа с клиентом персонально и лично	клиенты работают в офлайне; масштабирование услуги требует больших капиталовложений; если ценность предложения зависит от степени удовлетворенности клиента.	Потребители получают опыт использования услуги до ее окончательной разработки; собрать необходимую информацию для создания ценностного предложения
MVP для одновариантного использования – решение одной проблемы потребителя из многих	выделяете одну из функций предложения в отдельную услугу; выходите на рынок, где популярно более сложное и дорогое предложение.	Поиск действительно ценного предложения, оценка готовности клиентов платить за частичное решение проблемы
MVP по использованию чужого продукта – использование существующего продукта или услуги	выходите на рынок, где работают зрелые компании; инженерные ресурсы ограничены.	Оценка спроса со стороны потребителей, ускорение процесса сбора информации
<i>Примечание: составлено автором на основе источника (Cindy Alvarez, 2018)</i>		

Авторы приводят самые разнообразные примеры использования MVP и подчеркивают возможность использования в любой сфере деятельности компании. Самыми известными примерами использования клиентообразующих MVP являются истории компаний Dropbox Inc. и Groupon. Компания Dropbox Inc. разместила на своем сайте видео с описанием предложения (файловый хостинг). Видео получило множество комментариев, и только за одну ночь количество зарегистрированных пользователей выросло с 5 000 до 75 000. При этом, обратите внимание, реального продукта еще не было! Основатель компании Groupon собрал небольшую группу людей для работы с потребителями и организовал блог, в котором публиковались предложения по скидкам (в ресторанах, кафе), затем вручную купоны со скидками отправлялись на электронный адрес каждому клиенту. Только после оценки масштаба и времени привлечения клиентов, а также получения подтверждения их заинтересованности в предложении, команда приступила к формированию бизнес-модели (Крис Бэнк, 2016).

Для проверки, как потребители воспримут идею по созданию двухколёсного электроцикла, компания Lit Motors использует MVP предварительного заказа. Потребители могут найти подробную информацию об электроцикле на официальном сайте компании и сделать предварительный взнос для заказа электроцикла от 250 до 10 000 долларов, при этом более крупный взнос позволяет клиентам переместиться ближе к началу очереди. Деньги клиентов хранятся на депозитах до исполнения заказа (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2018). Примером использования данного вида минимального рабочего продукта являются так же краудфандинговые платформы (например, платформа в Казахстане Starttime (www.start-time.kz)).

MVP типа «Волшебник страны Оз» использовал сооснователь интернет магазина обуви Zappos Ник Свинмерн. Для того, чтобы «снизить неопределенность бизнес-идеи», он фотографировал обувь в ближайшем магазине и размещал фотографии на сайте. Если клиент оформлял заказ, то он покупал в этом магазине обувь и отправлял клиенту (Крис Бэнк, 2016). Сейчас компания Zappos является гигантом в сфере электронной торговли.

Интересный вариант MVP выбрала сеть гостиниц Marriot, свой проект они назвали Underground (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2018). В подвале гостиницы было оборудовано пространство под гостиничные номера с большим выбором мебели, деталей интерьера, электроприборов

и других предметов. Клиентам гостиницы предлагалось сделать выбор наилучших вариантов и предложенных конфигураций. Данному MVP эксперты дали название «Пространство для прототипирования».

О методах исследования

Несложно заметить, что рекомендуют использовать данный метод проверки гипотез именно исследователи, предприниматели и практики развития новых технологий в разработке услуг и товаров. Основным источником теории менеджмента всегда была управленческая деятельность, т. е. знания, полученные эмпирическим путем. Конкретный опыт применения методов и инструментов остается важным источником познания (Татьяна Гаврилова, Артем Алсуфьев, Анна-София Янсон, 2014), поэтому информационную базу исследования составили реальные проекты и примеры, описанные в литературе и доказавшие эффективность применения данного метода. Анализ научной и практической литературы основывался на обобщающем оценивании информации, касающейся исследуемой темы, и установлении связи между подходами и инструментами предлагаемыми авторами. При проведении исследования применялись методы сравнения и анализа с целью структурирования информации и определения основных принципов, применяемых при использовании MVP. По результатам исследования были выделены ключевые составляющие метода «Минимальный рабочий продукт» и разработана классификация возможных вариантов MVP на этапе тестирования при разработке нового продукта для рынков B2C и B2B.

Минимально рабочий продукт: ключевые составляющие и варианты применения

Авторы используют разнообразные подходы к методу «минимальный рабочий продукт», однако все они отмечают, что главная задача данного метода – проверка гипотез и предположений. Обобщая информацию, можно выделить ключевые составляющие метода «Минимальный рабочий продукт»:

- Информация должна быть получена при минимальных затратах времени и ресурсов.
- Минимальный рабочий продукт должен помочь найти ответы на вопросы, которые больше всего волнуют компанию. Вопросы могут быть самые разные, связанные с ценообразованием, оценкой готовности потребителей платить за продукт, определением, кому этот продукт подходит больше всего, и, обратите внимание, речь не идет только о функциональности продукта.
- Минимальный рабочий продукт должен быть работоспособным, а это значит, что у потребителя должна быть возможность убедиться в его ценности и этот продукт должен дать достаточный объем информации для подтверждения или опровержения гипотез и предположений.
- Применение научного подхода при проведении экспериментов, установление базовых показателей и оценка их количественных показателей по результатам тестирования.
- Последовательное изменение MVP на базе полученных результатов экспериментов для тестирования каждой части и элемента бизнес-модели.
- Применение инструментов визуализации при планировании экспериментов и анализа полученных результатов.

Анализируя приведенные примеры, необходимо отметить, что на выбор варианта использования минимального рабочего продукта влияют многие факторы, начиная с задач, которые компания пытается решить, и заканчивая особенностями самого предложения. Немаловажным является и сегмент рынка, на котором компания планирует осуществлять свою деятельность. Так для рынка B2C (от английского business to consumer) больше подходят виды MVP, с помощью которых можно проверить масштабируемость бизнес-модели и оценить время привлечения клиентов. Если говорить о рынке B2B (от английского business to business), необходимо учитывать, что этот рынок, в свою очередь, сегментирован на малый и средний бизнес, крупный бизнес и госсектор (B2G), где каждый сегмент имеет свои отличительные особенности. Малый и средний бизнес – это самый массовый сегмент на рынке B2B. Здесь варианты использования MVP могут быть схожи с рынком B2C, так как для него важна универсальность и простота услуги, чтобы не было необходимости совершать какие-то дополнительные действия. Предложение для крупных компаний на рынке B2B должно учитывать потребности конкретного клиента и

его бизнеса, предложение должно решать конкретные функциональные задачи клиента во всей цепочке бизнес-процессов клиента, а не общие задачи. Для этой цели могут применяться как стандартные, так и индивидуальные решения, адаптируемые под бизнес-задачи клиента. Многие клиенты готовы к экспериментам для поиска эффективного решения (Коробов, 2019).

Эти факторы, конечно, влияют на методы, применяемые при разработке услуг, в том числе и на выбор варианта MVP. Для сегмента B2B больше подойдет MVP для одного клиента или MVP для одно-вариантного использования. По результатам литературного обзора предлагаем к рассмотрению возможные варианты MVP и инструменты визуализации для работы с MVP:

Таблица 2. Варианты MVP и инструменты визуализации для работы с MVP

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Цель применения	Результат
1	2	3	4	5
1.	Видеопрезентация	Видео с презентацией воображаемого предложения или описанием этого предложения с дальним призывом к действию (проголосовать, дать комментарии и т. п.)	Оценить потребительский интерес	Определение количества потребителей, заинтересовавшихся видео, и количество потребителей, откликнувшихся на призыв
2.	Создание группы в социальных сетях	Создание сообщества потребителей с помощью блогов	Оценка спроса на функции или сервисы, которые планируются к разработке	Создание клиентской базы до разработки предложения
3.	Призыв к действию	Предложение для посетителей сайта поучаствовать в опросе, подписаться на рассылку, дать свои комментарии, сделать предварительный заказ, оставить заявку на разговор/проведение исследования и т. п.	Оценить потребительский интерес	Определение процента потребителей, которые действительно заинтересованы предложением и готовы выполнить определенные действия
4.	Уникальная ссылка	Ссылка на веб-странице сайта на более подробное описание предложения (видео, брошюра и т. п.)	Оценить потребительский интерес	Подсчет переходов по ссылке, количественные данные
5.	Моделирование, или Волшебник страны Оз	Макет предложения, который будет выглядеть, как реальное ценностное предложение, но все функции услуги выполняются вручную	Наблюдение поведения клиента в «полевых» условиях	Получить опыт использования предложения потребителем до его разработки
6.	Целевая страница на веб-сайте	Веб-сайт с описанием вашего ценностного предложения с призывом к действию: оценить или дать комментарии по нескольким предложенным гипотезам, функциям и т. п.	Определить, достаточно ли важны задачи, проблемы и выгоды для клиента	Определить отношение числа клиентов, откликнувшихся на призыв к действию, к общему числу посетителей сайта
7.	Сплит-тестирование	В эксперименте по сплит-тестированию клиентам одновременно предлагаются разные версии предложения. Например, разные версии веб-страниц с разными характеристиками предложения, ценой, условиями покупки и пр. Если нужны точные данные, то лучше тестировать альтернативы последовательно. Для проведения тестирования используйте инструмент Google Website Optimizer	Наблюдение и сравнение результатов использования предложений разных версий	Сравнение эффективности вариантов, количественные данные
8.	Индивидуальный инжиниринг/Пилот проект	Услуга предоставляется только одному клиенту. Для рынка B2B это может быть пилот проект	Глубокое изучение потребностей и задач клиента	Получить опыт использования предложения потребителем до его разработки

1	2	3	4	5
9.	Предварительные продажи/ Договоры о намерениях	Клиент делает покупку, зная, что предложение еще не существует. Тестирование на базе краудфандинговых платформ, хранение денег на депозитах до выхода предложения на рынок, чем больше сумма, тем ближе очередь. Для рынка B2B это могут быть подписанные договоры о намерениях.	Определение потребительского спроса на предложение	Количественные данные, подтверждающие интерес к предложению
10.	Имитация продаж	Имитацию продаж можно организовать онлайн. На сайте компании создать имитацию продаж предложения, которого фактически нет, с помощью кнопки «купить сейчас».	Определение потребительского спроса на предложение	Количественные данные, подтверждающие интерес к предложению
11.	Инновационные игры® Люка Хоманна	Проведение коллективных игр с потенциальными клиентами по методике Люка Хоманна. Люк Хоманн предлагает несколько вариантов игр, которые могут использоваться для разных целей. Можно выделить четыре основных направления: исследования рынка, инновационные потребности клиентов, понимание клиентов и укрепление связей с клиентами.	Определить действительно важные потребности клиентов	Разработка успешного ценностного предложения
11.1.	«Купи функцию»	Выделяются ключевые функции, предложения и каждой функции назначается цена. Клиентам предлагается «купить» за игровые деньги определенные функции предложения.	Тестирование функциональности продуктов и услуг, которые требуются для выполнения задач клиента	Определить, какие цели преследуют клиенты
11.2.	«Катер» или «Лодка»	Коллективная игра, где лодка по аналогии – это задачи клиента, а якоря – это проблемы и препятствия, которые мешают клиентам выполнить их задачи («плыть лодке»). Отдельные стикеры с указанием проблем размещаются на месте якорей. Чем ниже «якорь», тем важнее проблема.	Тестирование функциональности продуктов и услуг, которые требуются для выполнения задач клиента	Определить, какие цели преследуют клиенты
11.3.	«Коробочка»	Потенциальным клиентам предлагается создать дизайн коробки для вашего ценностного предложения. На коробке указываются ключевые функции, характеристики, главные преимущества.	Тестирование функциональности продуктов и услуг, которые требуются для выполнения задач клиента	Определить, какие цели преследуют клиенты
12.	Пространство для прототипирования	Это пространство, созданное для создания и оказания услуг с участием потребителей (например, экспериментальный гостиничный номер)	Тестирование функциональности услуг для выполнения задач и получения выгод клиентом	Разработка успешного ценностного предложения
13.	Ищите ранне-вангелиста	Потребитель, у которого есть проблема, заинтересован и активно ищет ее решение. Он помогает сформировать решение путем экспериментов и обучения, у него есть средства для покупки незаконченного предложения.	Формирование решения, опыт использования предложения непосредственно потребителем	Совместное решение с потребителем именно той проблемы, в решении которой он действительно заинтересован

1	2	3	4	5
14.	Подход небольших партий, или «По одному конверту»	В методологии бережливого производства данный подход называют потоком единичных изделий. Выполнение задачи, состоящей из нескольких стадий, ровно такими партиями, чтобы был переход от одной стадии к другой за один раз.	Позволяет увидеть ошибки на ранних этапах разработки	Повышение эффективности создания нового продукта
Инструменты визуализации				
1.	Панель прогресса	Карта с указанием того, что уже протестировано, что тестируется и какие результаты и знания получены; карта с указанием оценки успеха вашей бизнес-модели	Инструмент визуализации, предназначенный для управления тестами	Оценка прогресса и мониторинга выбранной бизнес-модели, проверка гипотезы роста
2.	Карта обучения	Карточка, в которой кратко фиксируются гипотеза («мы считали, что...»), наблюдения полученные в ходе теста («мы увидели, что...»), какие знания мы получили («мы узнали, что...») и какие выводы мы делаем и принимаем решения («мы хотим, чтобы...»)	Инструмент визуализации, предназначенный для фиксации знаний, полученных в ходе тестирования и исследования	Визуализация результатов и сделанных выводов
3.	Карта тестирования	Карточка, в которой кратко фиксируется гипотеза («мы считаем, что...»), предложения для теста («чтобы подтвердить это, мы...»), что планируется оценить/измерить («мы оцениваем...») и определяются критерии в случае удачного эксперимента («мы правы, если...»)	Инструмент визуализации, предназначенный для разработки и структурирования исследований и экспериментов	Визуализация способов и методов для тестирования ценностного предложения

Примечание: составлено автором на основе источников (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2018; Eric Ries, 2014)

Заключение

Подводя итоги, можно сделать вывод, что MVP – это универсальный метод, который можно использовать в любых сферах деятельности компании (производстве, услугах, финансах, разработке программного обеспечения и др.) и на любых сегментах рынка. При этом не важно, сколько лет компания работает на рынке, какого размера предприятие или в какой отрасли оно работает. Важно, что разработкой новых товаров и услуг компания занимается «в условиях чрезвычайной неопределённости», обусловленных огромной скоростью перемен в бизнесе.

Применение данного метода может быть наиболее эффективным для рынка B2C и массового рынка B2B. Однако приведенные примеры и варианты использования данного метода подтверждают возможность его использования и для крупного сегмента рынка B2B. Поиск эффективного решения подталкивает многих клиентов к экспериментам, и тогда этап тестирования превращается в совместный с клиентом проект. Получение обратной связи от клиента, благодаря, например, пилотам или подходу небольших партий на крупном сегменте B2B, позволяет оценить эффект и принять решение о дальнейшем масштабировании продукта.

Исключение составляет, скорее, сектор B2G. Учитывая, что продукт, как правило, является заказной разработкой или серьезной переработкой существующего предложения под нужды сектора, его разработка принимает вид выполнения технического задания.

Для проведения экспериментов необходим научный подход с системным тестированием каждого элемента бизнес-модели или бизнес-плана с учетом анализа количественных показателей, которые

имеют важное значение при принятии решения. Однако нужно учитывать неопределённость будущих событий, которые могут повлиять на оценку стратегических решений. Инструменты визуализации позволяют упростить восприятие информации и способствуют более эффективной деятельности, и это не просто тренд современности – такое положение обусловлено огромными когнитивными перегрузками человека информацией (Татьяна Гаврилова, Артем Алсуфьев, Анна-София Янсон, 2014).

К сожалению, никто не может точно сказать, на каком этапе следует прекратить тестирование и уже приступить непосредственно к реализации и выстраиванию бизнес-модели. Также никто не может гарантировать, что проведенные исследования приведут к успеху и предложение будет востребовано на рынке. Однако, в любом случае компания получит больше информации о рынке и продукте, и уже, опираясь на достоверную информацию, сможет формулировать новые предположения и идеи, а непрерывный цикл «создать–оценить–научиться» позволит компании постоянно получать новые знания для развития и повышения качества продукта.

Таким образом, основная цель применения данного метода на этапе разработки нового продукта – минимизировать объем инвестиций и уровень риска путем получения максимального количества информации о клиентах, самом продукте и рынке.

Список литературы

1. *Праздничных А. Н.* Построение инновационной экономики для будущего // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11., № 2. – С. 107–150. (accessed 17/07/2013) URL: http://ecsocman.hse.ru/data/2013/07/17/1251235665/rjm_2_13_Prazdnichnykh.pdf
3. *Hamel Gary.* Будущее менеджмента / При участии Билла Брина. – Издательство BestBusinessBooks, – 2013. – 277 с.
4. *Рис Эрик.* Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: ООО «Альпина Паблишер», – 2014. – 253 с.
5. *Остервальдер Александр, Пинье Ив, Бернарда Грег, Смит Алан.* Разработка ценностных предложений. – М.: ООО «Альпина Паблишер». – 2018. – 312 с.
6. *Альварес С.* Как создать продукт, который купят: Метод Lean Customer Development. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2018. – 246 с.
7. *Ash Maurya.* Running Lean: Переход от плана А к плану, который работает. – O'Reilly Media, Inc. – 2012. – 240 с.
8. *Ватолкина Н. Ш.* Применение методов менеджмента качества на этапе разработки и проектирования услуги // Электронное периодическое издание «Системное управление». – Выпуск 2 (15). – 2012 URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2011-3/PDF/Vatolkina.pdf> /
9. *Татьяна Гаврилова, Артем Алсуфьев, Анна-София Янсон.* Современные нотации бизнес-моделей: визуальный тренд // Журнал «Форсайт». – 2014. – Т. 8., № 2. – с. 63 URL: <https://foresight-journal.hse.ru/data/2015/05/28/1096847928/05-Гаврилова-56-70.pdf/>
10. *Бэнк Крис.* Минимально жизнеспособный продукт: инструкция // Cmsmagazine.Ru URL: <https://cmsmagazine.ru> (дата публикации: 28 сентября 2016 г.)
11. *Бланк Стив.* 4 шага к озарению. – М.: ООО «Альпина Паблишер». – 2017. – 368 с.
12. *Коробов Евгений.* С каждой бизнес-функцией мы работаем как с отдельным клиентом! // Harvard business review URL: <https://hbr-russia.ru/partnyerskie-materialy/na-pravakh-reklamy/813980> (дата публикации 17 октября 2019 года)

The perspective research in pedagogical science

Sambetova Meruert Erlankyzy¹, Olzhabaeva Gaukhar Sultanhanovna²

¹Master of Informatics, ALMAU, ²Master of Informatics, ALMAU
laymoni@mail.ru

Abstract. The article discusses innovative methods in the pedagogy. The method developed by professor A.Zh. Seyketov is described in detail in the learning process. The purpose of the study is the possibility of improving the educational process in pedagogy using the innovative teaching methods described in this work.

Key words: lecture classes, tests, computer programs, performance assessment, pedagogy in higher education, computer programs.

Аннотация. В статье рассмотрены инновационные методы в области педагогики. Подробно описан метод, разработанный профессором А. Ж. Сейкетовым в рамках учебного процесса. Целью исследования является возможность совершенствования образовательного процесса с применением инновационных методов обучения, описанных в этой работе.

Ключевые слова: лекционные занятия, тесты, компьютерные программы, оценка успеваемости, педагогика в Высшей школе, компьютерные программы.

Currently, with the introduction of new information technologies in the educational process, the possibilities of improving the educational process in pedagogy have sharply grown. Actually, we suggest discussing about two such promising areas below and about their capabilities and practical applications.

The main feature of the first method of cognition, developed by prof. Seiketov A.Zh. [1] consists in using the traditional form (system) of lecturing in the educational process and the recent innovation in the educational process of performance assessment - educational testing. In the new method, lecture time is divided into two parallel educational processes, classical audio-video presentation and testing. As proved in [2], the method takes into account and coincides with the physiological process of human brain activity. This is precisely the main component of the success of the method.

As you know, a person cannot endlessly hold his attention on one object (thought), and at some point in time he switches his attention to other objects [3,4]. Moreover, the duration of attention at one object of different people lasts differently, from several seconds to 1-2 minutes. In the proposed method, the student, physiologically switching from the topic of the lecture, subconsciously goes to the tests and does not scatter his attention to side problems.

The implementation of the method is as follows. Before each new lecture, all students are given tests with the number of questions 28-32, if the lecture is two hours long and, accordingly, 14-16, if one-hour. We emphasize that the tests contain questions on the same new topic of the lecture. Students should answer the test questions twice, at the beginning of the lecture, for this (if necessary) they are allowed no more than 5 minutes to think, and during the work during the lecture with the provision of verification of the final results at the end.

Work on the tests at the beginning of the lecture allows you to achieve several positive points. The student gets acquainted with the structure of the lecture and the range of issues addressed. He answers correctly to about 20-30 percent of the questions, because he is familiar with previous lectures, the new lecture is their logical continuation. Students also pay attention to certain subtleties in questions and answers, which greatly facilitates the further process of cognition during the active phase of a lecture. Another positive point in such scheme is that the student receives inner satisfaction and self-confidence if, as it later becomes clear, he was able to answer correctly at least a few questions, having fully felt them internally.

It is desirable to conduct lectures using the PowerPoint program, it is necessary that the student can see the correct answers to some of the tests on the screen. How to display the correct answers on the screen is determined by the lecturer. It was established that for the same reason, the pace of lectures by the new method slows down a bit.

Another direction is associated with the use of computer training programs in the educational process [5].

Computer training programs are used in the educational process mainly for the purpose of training and control, realizing the tutorial and corrective function of the teacher.

The following basic pedagogical goals can be solved with the help of computer training programs:

- 1) initial acquaintance with the subject area, the development of its fundamental concepts and understandings;
- 2) basic training at different levels of depth and detail;

- 3) development of skills to solve standard practical problems in the subject area;
- 4) development of analysis and decision-making abilities in unusual (non-standard) problem situations;
- 5) development of abilities for certain types of activities;
- 6) implementation of a research educational experiment with models of the studied objects, processes and activity environment;
- 7) restoration of knowledge, skills (for rarely found situations, tasks and technological operations);
- 8) control and assessment of knowledge and abilities.

Despite the integrated nature of these tasks, their solutions influence each other. Therefore, computer-based training programs typically teach problem solving through natural correlation.

The requirement of subject matter means that computer-based training programs should include educational material in a specific subject area (discipline, course, section, topic). Under the educational material refers to information as a description of an illustrative nature, as well as models and algorithms representing the studied objects and processes.

The solution of pedagogical tasks is carried out in the process of student interaction with computer training programs. Orientation to trainees means that they constitute the main category of users, based on which the content and functions embodied in computer training programs are determined. The most important feature of computer-based training programs is its direction towards independent work of students.

Computer technologies for teaching in pedagogy appeared with the advent of industrial computers in educational institutions. The first training system based on the powerful computer of ControlData Corporation was the Plato system, developed in the USA in the late 1950s and developed over 20 years. The creation and use of training programs has become widespread since the early 1980s with the advent and widespread use of personal computers. Since then, the use of computers for mathematical calculations has been pushed into the background, and their main application has become educational functions and processing of texts and graphics. With the advent of examples of computer-aided training programs, a huge number of educators, mainly specialists in technical sciences, began to create them. In the developed programs, practical experience of teaching specific disciplines using personal computers was implemented. Due to the fact that theoretical teachers for a long time did not participate in the development of the principles of this new direction in teaching, there is still no universally recognized psychological and pedagogical theory of computer training. Thus, computer training programs are created and applied without the necessary consideration of the principles and laws of training.

The modern personal computer can find application in training for almost all educational disciplines. The capabilities of a personal computer in educational activities are: interactive (dialogue) mode of operation; "Personalities" (small size and affordable cost, which allow providing classrooms with computers); high graphic and illustrative capabilities; simplicity of management; ease of registration and storage of information about the student learning process; the ability to copy and reproduce training programs. When using a personal computer as a training tool, its technical capabilities: activate the educational process; individualize training; shift emphasis from theoretical to practical knowledge; increase the visibility in the presentation of the material; increase student interest in learning. The interactive nature of the computer and its personality allows you to activate learning. In traditional classroom teaching, 20-30% of students actively work in the lesson. When studying in a computer class, working with a computer training program stimulates students to work and allows you to control its results.

When organizing computer training, each student can choose the appropriate pace for learning. For a deeper and more subtle account of the individual characteristics of students, computer programs have been developed with the help pedagogical software : conducting an initial test allows the program to determine the student's level of training, which allows corresponding theoretical levels, questions and tasks to be offered at this level, hints and help; the easy (basic) level allows you to educate weak students, present theoretical information as simplified as possible, present easy questions and tasks, help has the form of a direct hint; difficult level for teaching strong students: the theory is presented in depth, a solution to creative problems that require ingenuity and intuition is proposed, help has the form of a message that leads to the right path. Between the easy and the difficult level, the curriculum can take into account a finer division of student preparation.

Types of computer-based training systems. There are the following types computer training programs: An interactive teaching system is a computer program that is designed to teach and test the learner's knowledge in an interactive mode using modern computer design and multimedia technology. The interactive training system can work in several modes: Training - provides educational and theoretical material, equipped with drawings, diagrams and video clips. At the end of each section are placed control questions. Exam - test mode assimilation of the received material, the formation of the assessment; Help - information about the training system; Lecturer - the formation of a demonstration block by the teacher from drawings, photographs, video clips that are included in the training system; Statistics - displaying information about the student's performance when working with the training system. Simulator is a computer training program that simulates technological

situations during the operation of technological equipment and which require control actions of personnel. Training simulators can also work in several modes: Work skills - designed for training in the management of simulated technological equipment. First, all actions are performed by the Master, and then their independent repetition is supposed. Training - the technological equipment is controlled in order to bring the technological parameters to the desired value. Exam - to perform the same technological tasks as in the Training mode, but without the help of the Wizard and with a time limit. Help - information about working with a training simulator. Advantages of training simulators: as close as possible to the real situation when using graphical 3D-modeling of technological objects and full-scale mathematical modeling of all physical and chemical processes; provide an opportunity to set and correct control actions, to control all parameters according to the readings of devices on the screens of displays on the technological installation in the laboratory; provide an opportunity to perform a training task with the help of a wizard prompting the next action; analysis of the student's actions with the conclusion of the assessment of each action and the protocol for solving the training task. Learning and monitoring systems and automated knowledge control systems. Electronic textbook. Interactive training video. The interactive training system and the training simulator have the maximum information content, which allows to achieve the most effective teaching of the material. With their help, you can organize training and monitor the result of use.

Computer-based training systems have become an indispensable component of the educational process, and therefore more and more questions arise regarding their use. This is especially true for short-term training. Distance learning using the Intranet and the Internet allows students to use the learning systems on their own, while the intermediate and final control over the assimilation of the material can be carried out in the traditional full-time mode directly in the classroom with the teacher.

Another automated learning system (ALS), which is also embedded in the educational processes of many universities in Kazakhstan is Platonus. Platonus is an automated information system that allows you to comprehensively automate the processes of a credit and distance learning system. The system has a centralized database, which reflects all the real events and processes of the university. For each student and employee, there is a so-called personal account (personal web page) that allows the university employees to automate their main tasks, students to see the necessary information, and distance learning students to instantly access cases and knowledge control, communicate directly in real time with a teacher through the global Inter network

As indicated in [6], at the Department of Informatics of the Kazakh Agro Technical University. S. Seifullin began research on the development of electronic training tools for major disciplines in various instrumental environments based on the developed methods of computer didactics and software design. The experience in developing electronic textbooks and computer-based training systems using various language and tools (Visual C ++, Delphi 7.0, LotusLearningSpace 5.0., Java) allows you to quickly create new versions of software for automated teaching of educational disciplines containing complex algorithmic structures. At the same time, as a rule, in a new development, the basis of the didactic project of an academic discipline remains unchanged, and the structure and content of educational material can vary depending on what specialty it is intended for.

Perhaps the most important goals pursued by organizations implementing automated training systems (distance learning systems) or facing the need to implement them are:

- 1) providing a high-quality educational material to a large number of users and, at the same time;
- 2) reduction of training costs.

The best way to achieve the first goal lies through attracting highly qualified specialists in the field of creating educational content and knowledge management systems.

Achieving the second goal is achieved by refusing external training (attracting teachers, trainers) or creating your own training units, as well as reducing the indirect costs associated with contact training (paying for business trips, accommodation, renting audiences).

In addition, the use of ALS allows you to:

- solve problems with the simultaneous training of a significant number of students;
- solve the problems with the training of geographically distributed students;
- provide training for students at a convenient time for them;
- increase the competitiveness of education;
- significantly reduce the cost of updating educational material (there is no need to update information for each user when it is possible to update the information of training modules (courses) placed on the server once);
- present information in the most visual form due to the possibility of using various media content as part of training courses.

Given the benefits of introducing ALS, more and more universities are considering training costs not as costs, but as investments.

Tools - software and information software used to present training materials in the form required for use in computer-based training systems. Tools can be divided into two groups:

- 1) publicly available tools focused on Web-technologies and not using expensive special tools;
- 2) tools specifically focused on the development of electronic textbooks.

The first group includes relatively inexpensive or freely distributed software products. These include, for example, HTML text editors, graphic editors, data format converters, it is also possible to use tools for creating audio and video clips. In this technology, it is possible to minimize the initial financial costs, qualified users can upgrade and adapt the created electronic textbooks. However, the creation of electronic textbooks is characterized by increased time costs.

Faster creation of electronic textbooks is done using integrated tooling environments, such as LearningSpace, IBM WorkplaceCollaborativeLearningAuthorizingTool from Lotus, Asymetrix ToolBookII, University of British Columbia WebCT, Macromedia AuthorWare, and others. The tools available in the tool environment allow you to solve issues of teaching material presentation with the choice of font types, color palette, location and saturation of graphic fragments, animation, sound, etc. The second group includes the SunRavBookEditor integrated tool environment.

Automated learning software can be divided into four main groups:

1. Training planning and management software, which is intended for scheduling, maintaining information about students, etc.
2. Software that provides computer training, which includes automated textbooks, teaching aids, and testing programs.
3. Software that implements communication between participants in training, such as e-mail, conferences, InternetRelayChat.
4. An electronic library that contains electronic versions of paper textbooks, automated textbooks and teaching aids, testing programs.

The subject of this article is automated teaching aids. In accordance with the automated textbooks and teaching aids have the following advantages over ordinary paper textbooks:

- The ability to search by text.
- The ability to use hypertext.
- The ability to use multimedia.
- The ability to simulate the processes under study.

One of the important components of ASL are electronic textbooks. Automated textbooks and teaching aids based on Internet technologies also have several advantages over conventional automated textbooks:

1. The ability to quickly update training materials, as training materials are stored in a single copy on the server.
2. Solving the software compatibility problem.
3. To view the tutorial implemented using Web technology, only a Web browser is required.
4. Various implementations of Web browsers exist for most modern operating systems.
5. The ability to include links to the Internet in the study guide, which allows you to reuse existing training materials.

Thus, at present, thanks to computer technology, it is possible to effectively improve the quality of the education system in educational institutions at any level.

References

1. *Seiketov A. Zh.* The method of conducting educational training. Application No. 2019 / 0266.1 - Patent Invention of 04/16/2019
2. *Seyketov A. Zh.* The method of reading non-boring lectures. Magazine of the Higher Attestation Commission of the Russian Federation "Higher Education Today". Moscow. 2019, No. 12 from 2-4. ISSN 1726-667X.
3. *Likhachev B. T.* Pedagogy. Lecture course. Textbook for students of ped. training institutions and students of the IPC and FPK. - M.: Prometheus, 1992. -528 s.
4. *Amelkov A. A.* Fundamentals of the methodology of teaching psychology: textbook.-method. allowance / Mn.: BIP-S Plus, 2006 - 60 p.
5. Studies of the effectiveness of computer-based training programs. https://studwood.ru/1729158/pedagogika/opredelenie_suschnost_kompyuternyh_obuchayuschiy_programm
6. *Tazhibay L. K.* Automated learning systems in the educational process of higher educational institutions of Kazakhstan // Engineering - from theory to practice: collection of books. Art. by mater. VI int. scientific-practical conf. - Novosibirsk: SibAK, 2012.

Система корпоративного управления в Казахстане основные проблемы и возможные методы совершенствования

Салимова Алия

Алматы Менеджмент Университет
y-aliya@yandex.ru

Аннотация. В статье раскрываются основные проблемы корпоративного управления в Казахстане на примере АО «Евразийский Банк». Корпоративное управление охватывает все принципы открытого менеджмента и является способом обеспечения соблюдения компанией четких этических принципов. Автор приводит анализ рынка корпоративного управления Казахстана, основные проблемы корпоративного управления как государства в целом, так и банка в частности. А также приводит возможные решения данных проблем.

Ключевые слова: банк, корпоративное управление, механизмы, эффективность, проблемы, принципы, методы решения.

Abstract. The article reveals the main problems of corporate governance in Kazakhstan using the example of Eurasian Bank JSC. Corporate governance, the use of all principles of open governance. The author gives an analysis of the corporate governance market of Kazakhstan, the main problems of which are in corporate governance. and solution options.

Key words: bank, corporate governance, mechanisms, efficiency, problems, principles, solution methods.

Актуальность выбранной темы. Экономика намного сложнее, чем можно себе представить. Это не просто деньги, перетекающие от одних людей к другим. Финансовые потоки управляют миром в целом и каждой страной в отдельности. Банковское развитие прямо зависит от общего состояния экономики. Однако мир вошел в новую эпоху, когда глобализация затрагивает уже все аспекты цивилизации. Работать и сотрудничать приходится по правилам и устоям, принятым в глобальной экономике, ведь именно эти нормы сегодня критически важны в бизнесе. Неслучайно Первый Президент Республики Казахстан Н. А. Назарбаев неоднократно подчеркивал важность корпоративного управления. Так, он отметил необходимость совершенствования организационной структуры крупных компаний в целях соответствия международным стандартам корпоративного управления. Рассуждая о повышении доступности и качества медицинских услуг, Н. А. Назарбаев указал, что это возможно, если помимо прочего осуществить перевод медицинских организаций на принципы корпоративного управления.

Беглый взгляд на такие скандалы, связанные, к примеру, с Enron и WorldCom, показывает, что может случиться, если бизнес заходит слишком далеко и нарушает свои внутренние правила ради интересов крупных акционеров. Корпоративное управление, охватывающее все принципы открытого и ответственного менеджмента, является гарантом соблюдения компанией четких этических принципов. Коммерческие компании являются основой нашей экономики и самыми плодотворными «производителями» богатства. Существуют законодательные и отраслевые нормы, помимо которых в торговых отношениях организации используют собственные правила, корпоративную культуру, принципы ведения бизнеса. Однако почти в каждой стране в основу корпоративного управления не включаются реалии текущей информационной эпохи, ее влияние на внутренние и внешние процессы рынка, что часто снижает актуальность и эффективность в управлении.

Казахстан достаточно перспективен для иностранных вложений. Это видно по уровню внимания, которое оказывают стране зарубежные инвесторы, включая инвесторов из России и Евросоюза. Всего в первом полугодии 2019 г. в Казахстан инвестировали представители 63 стран на общую сумму 1,2 млрд долларов США. Среди крупнейших инвесторов были Нидерланды, США, Китай и Россия.

Приток инвестиций – это ускорение роста во всех сферах. Однако организовать его не так легко, как кажется. Сначала следует решить вопросы местного значения, а также фундаментальные задачи национальных экономических институтов.

Степень научной разработанности темы. В советский период плановая экономика и отсутствие частных корпораций не способствовали развитию научного интереса к теме корпоративного управления. Между тем, переход Казахстана к рыночной экономике стал поводом повышенного интереса исследователей к данной проблеме. Отметим, что вопросы корпоративного управления весьма широко

освещены в трудах многих исследователей: А. Дж. Берле, К. Боумана, Дж. Гордона, П. Друкера, С. Ефремова, Г. Киркпатрика, Г. В. Косолапова, И. И. Мазура, К. Майера, Г. Минса, Е. Е. Панфилова, Дж. Франкса, А. В. Цветкова и многих других.

Цель исследования: выявить возможные пути решения проблем повышения качества корпоративного управления в Казахстане на примере АО «Евразийский банк».

Объектом исследования выступает система корпоративного управления коммерческих компаний Казахстана. Предмет исследования составляют факторы корпоративного управления, оказывающие влияние на качество управления АО «Евразийский банк».

Методологическую основу исследования составляют положения материалистической диалектики, которые позволяют выявить содержание и суть принципов построения, формы, а также способы исследования проблемы. В ходе исследования применялись формально-юридический, описательно-аналитический, системно-структурный, статистический методы анализа и объяснения явлений в исследуемой сфере.

1 Понятие корпоративного управления

А. А. Мецгер предлагает считать корпоративное управление сознательным процессом, позволяющим преодолеть проблемы объединения участников предпринимательской деятельности и их взаимоотношения с внешней средой с целью максимизации положительных эффектов этого объединения [17]. В. Д. Куваева отмечает, что в рамках корпоративного управления в компании осуществляются как стратегическое управление, так и оперативное управление [16].

В любом случае, когда говорят о корпоративном управлении, подразумевают систему управления компанией. В больших корпорациях со множеством структур система руководства постоянно усложняется. Одному человеку в лице генерального директора сложно проконтролировать операционные и технические процессы в компании. Поэтому у самых известных мировых компаний налажено распределенное системное управление в рамках корпоративного управления. Эта особенность корпоративного управления поддерживает корпоративную эффективность. Ведь любая организация стремится к наиболее эффективной работе. Такой же принцип применяется и в глобальном рыночном управлении. Однако нельзя забывать, что изначальной целью КУ является поиск баланса между интересами собственников, инвесторов и других заинтересованных сторон. Некоторые из ключевых целей корпоративного управления включают в себя:

- гарантии того, что бизнес работает легально в соответствии с правовыми стандартами и нормами этики [4];
- обеспечение прозрачности процессов принятия решений в компании;
- регулирование эффективного сотрудничества между наблюдательными органами и руководством компании;
- гарантия того, что при принятии решений будут учитываться интересы всех заинтересованных сторон;
- разработка протоколов на случай нарушения кодекса поведения компании;
- обеспечение направления политики компании на долгосрочную работу, а не краткосрочную выгоду.

Можно заметить, что многие из этих принципов похожи на принципы конкуренции [1]. Это неудивительно, ведь эффективное КУ позволяет честно и эффективно конкурировать с другими компаниями.

По утверждению экономистов Всемирного банка применение принципов корпоративного управления способствует повышению инвестиционной привлекательности компании [3]. Речь идет о следующих принципах:

Независимость. Компании должны иметь независимое руководство. Владелец, который выбирает руководителей из числа друзей и членов семьи, рискует своим бизнесом, связанный кумовством и необъективной оценкой. Поэтому независимое руководство обычно больше соответствует интересам компании и ее заинтересованных сторон.

Прозрачность. Одна из основополагающих целей корпоративного управления заключается в том, чтобы организации разработали прозрачные методы ведения бизнеса, а также надежную структуру для эффективного отслеживания всех действий компании. Другой аспект прозрачности: компания должна предоставлять бесплатную и понятную информацию всем, на кого может повлиять политика корпоративного управления. Таким образом, каждый может понять стратегии компании и отслеживать ее финансовые показатели [20].

Достижение консенсуса с заинтересованными сторонами. Компания должна постоянно вести диалог с различными категориями заинтересованных сторон, чтобы прийти к консенсусу о том, как наилучшим образом удовлетворить потребности каждого.

Подотчетность. Диалог идет рука об руку с принципом подотчетности, согласно которому компания должна быть подотчетна тем, на кого влияют ее решения. Крупные компании часто ведут веб-страницы корпоративного управления, на которых указаны конкретные действия, выполняемые компанией, чтобы оправдать ожидания каждой группы заинтересованных сторон.

Инклюзивность, или корпоративное гражданство. Принцип инклюзивности (корпоративного гражданства) поддерживает или в целом улучшает благосостояние всех заинтересованных сторон. Этот элемент корпоративного управления обычно включает в себя аспект социальной и экологической ответственности, такой как ответственное использование человеческих, технологических и природных ресурсов компании и деятельность на благо общества в целом.

Верховенство закона. Компания должна действовать в правовых рамках, которые применяются регулируемыми органами, для полной защиты заинтересованных сторон [21].

2 Состояние корпоративного управления в Казахстане

Новая инвестиционная стратегия Казахстана предусматривает развитие прямых иностранных инвестиций (ПИИ). В частности, Правительство выработало три основных направления:

1. Реформа инвестиционного климата.
2. Стимулирование и позиционирование инвестиций на международных рынках.
3. Приватизация и государственно-частные партнерства (ГЧП) [12].

Принятые меры позволили финансовым аналитикам ведущих рейтинговых агентств утверждать, что корпоративное управление в Казахстане получило значительный стимул для развития [7]. Это можно увидеть на примере инвестиций в финансовый сектор, которые в 2018 г. выросли более чем в три раза и составили 1 307,4 млн долларов США (Таблица 1).

Таблица 1. Объем ПИИ в финансовую и страховую деятельность

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ФИНАНСОВАЯ И СТРАХОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	848,6	520,0	469,6	385,1	399,4	1 307,4
Финансовые услуги, за исключением услуг страховых и пенсионных фондов	814,2	501,4	455,3	371,3	363,3	1 280,8
Страхование, перестрахование и деятельность пенсионных фондов, кроме обязательного социального страхования	12,5	2,4	-6,9	8,1	-1,3	0,8
Вспомогательная деятельность по предоставлению финансовых услуг и страхования	21,8	16,3	21,2	5,6	37,4	25,9

Банковский сектор страны представлен 28 банками, при этом половина из них (14 банков) – с иностранным участием [22]. Кроме того, Казахстан входит в число стран, приоритетных для Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Только за период с 2018–2019 гг. в экономику Казахстана банк инвестировал свыше 1 млрд долларов (43 проекта) [10]. Неслучайно ЕБРР планирует принять участие в реструктуризации банковского сектора Казахстана: его интересуют как крупные банки, так и небольшие финансовые компании, однако, даже Европейский банк отмечает, что главным для них является надежное управление банковской организации [11].

В качестве примера такого управления можно назвать АО «Евразийский банк». Компания декларирует, что ее деятельность основана на следующих принципах корпоративного управления:

- 1) принцип защиты прав и интересов акционеров;
- 2) принцип эффективного управления банком Советом директоров и Правлением;
- 3) принципы прозрачности и объективности раскрытия информации о деятельности банка;
- 4) принципы законности и этики;
- 5) принцип эффективной дивидендной политики;
- 6) принцип эффективной кадровой политики.

Для соблюдения принципов корпоративного управления в банке действует ряд локальных правовых актов, которые призваны сохранять базовые принципы и систему корпоративного управления [9].

В банке функционирует двухуровневая структура управления: Совет директоров и Правление. С приходом новых руководителей из России структура банка поменялась в лучшую сторону, что отражено в отчетах. В 2016 г. в Совет директоров входило 9 членов, из них 6 представителей акционеров, а трое – независимые директора [8]. В 2018 г. ситуация изменилась, и сегодня в Совет директоров входит 6 человек. Трое – представители акционеров и трое – независимые директора [9]. Очевидно, такая структура в большей степени способствует соблюдению принципа независимости и позволяет лучше находить баланс между интересами акционеров. Кроме того, произошло сокращение количества комитетов совета директоров. При этом, хотя численность правления была увеличена с 6 до 7 человек, расходы на вознаграждение управленческому персоналу снизились (Таблица 2).

Таблица 2. Расходы на вознаграждение управленческому персоналу, тыс. тенге

	2017	2018
Члены Совета директоров	530 994	496 784
Члены Правления	2 247 967	1 054 256
Прочий ключевой управленческий персонал	1 370 129	1 027 226

При этом дивиденды в 2018 не объявлялись и не выплачивались. Учитывая, что единственным акционером банка является АО «Евразийская финансовая компания», можно сказать, что это положительное решение, позволившее аккумулировать свободные средства для развития банка.

Между тем и сам банк, и система корпоративного управления в целом сталкивается с рядом трудностей.

3 Проблемы Казахстана в сфере корпоративного управления

В Казахстане, как и в других странах с советским прошлым, появились сложности взаимодействия в управлении компаниями. Неудивительно, ведь страны, которые принято называть локомотивами экономики, прошли долгий путь для создания фундамента развития. Принимались новые законы и принципы, менялось само понятие управления компанией. Был найден баланс между деятельностью и интересами инвесторов. В нашем случае мы видим лишь частичное решение вопроса. Конечно, движение есть, ведь, несмотря на падение цен на энергоносители в 2014–2015 гг., Казахстан смог за год нарастить упущенный объем прямых иностранных инвестиций, выйдя на докризисные уровни (Рисунок 2), хотя, конечно, показатели 2012 г. еще не достигнуты.

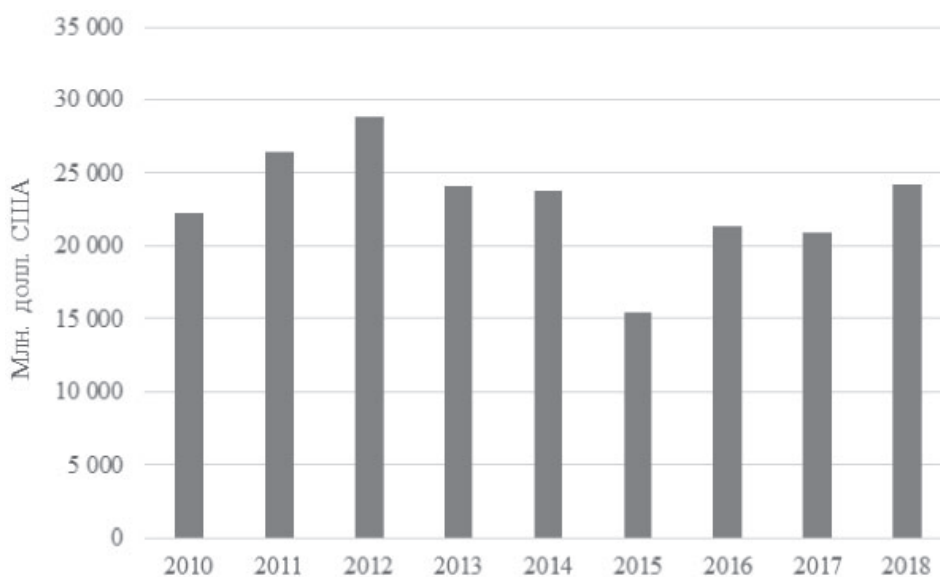


Рисунок 2. Объем прямых инвестиций в Казахстан от иностранных прямых инвесторов

Но финишной прямой еще пока не видно. Рассматривая сложившуюся ситуацию, можно увидеть проблемы, характерные для нашей страны:

- Не все руководители могут переориентироваться на новые правила, системы взаимодействия и аналитики. Увы, не все управленцы понимают важность современных требований. Все это приводит к низкой эффективности работы компании. Компания зарабатывает больше, если применяет новые методы и решения [15].
- Структура корпоративного управления не меняется годами. Любое развитие связано с реструктуризацией, а значит, и с изменением управления. Инвестор не заинтересован в компании, если в ней нет хороших структурных управляющих систем. Актуальность корпоративного управления, связана с эффективностью и скоростью принятия решений.
- Ориентир на работу с внешним рынком. Внешние инвестиции, это хороший стимул развития. Если компания полагается только на них, это приводит к жесткой зависимости от настроений инвесторов. Они, в свою очередь, легко выберут более безопасные вложения.
- Нет заинтересованности в улучшении работы и взаимодействия персонала с клиентами. Это – следствие монополизации рынка. Небольшие и малоэффективные банки закрываются, остается лишь тот, который обладает наибольшим финансовым портфелем.
- Активное использование инсайдерской информации. Отсутствие преданности и веры в свою компанию. Директорский состав, цель которого развивать компанию, нередко использует конфиденциальную информацию в собственных интересах, вместо интересов вверенной организации.
- Несовершенство законодательства. Тут видно несколько сложностей. Нет ограничений по составу управленческой команды. Пока нет точного определения инсайдерской информации, а также работы в интересах иных лиц.
- Минимальная публичность финансовых процессов. Даже в большой компании вы не сможете понять, куда ушли деньги. Это отталкивает потенциальных инвесторов, подрывает доверие людей. А значит, кредитная организация зависит от слухов и настроений [7].

Д. Мьюир выделяет пять наиболее серьезных проблем, с которыми сталкиваются организации при попытке построить эффективную систему корпоративного управления:

1. Конфликт интересов. Такая ситуация происходит, когда член корпорации с контролирующими полномочиями имеет финансовые интересы, которые непосредственно вступают в конфликт с целями корпорации. Например, члену совета директоров компании, производящей солнечные батареи, принадлежит значительное количество акций нефтяной компании. Очевидно, с одной стороны он будет заинтересован в развитии своей фирмы, но с другой ему будет важно, чтобы спрос на нефть не падал.
2. Проблемы в сфере надзора. Эффективное корпоративное управление требует от совета директоров контролировать деятельность компании. Для этого руководящие органы должны быть осведомлены о повседневной деятельности компании и способах достижения ее целей.
3. Вопросы подотчетности. Подотчетность необходима для эффективного корпоративного управления. Каждый уровень и подразделение корпорации должны отчитываться и нести ответственность перед другими. Помимо прочего, действия корпорации на каждом уровне подотчетны акционерам и общественности. Без ответственности одно подразделение корпорации может поставить под угрозу успех всей компании или привести к тому, что акционеры потеряют желание продолжать инвестировать.
4. Прозрачность. Корпорация должна точно сообщать о своих прибылях и убытках и предоставлять эти цифры тем, кто инвестирует в их компанию. Чрезмерное увеличение прибыли или минимизация убытков могут серьезно повредить отношениям компании с акционерами. Отсутствие прозрачности также может подвергнуть компанию штрафам со стороны регулирующих органов. Неслучайно исследователи отмечают, что ключевым фактором выхода на новый уровень корпоративного управления выступает прозрачность бизнеса [6].
5. Нарушение этики. Руководство компании обязано принимать решения исходя из наибольших интересов акционеров. Кроме того, корпорация несет этическую обязанность защищать социальное благосостояние общества, в котором они работают [19].

Можно сказать, что по этим пунктам АО «Евразийский банк» ведет довольно эффективную политику. Например, компания своевременно публикует отчеты о своей работе, сведения о финансовом положении. А благотворительность и спонсорство банк называет одним из основных направлений участия в жизни общества и частью корпоративной культуры банка [9].

Однако, как отмечает С. А. Филин, формирующаяся в Казахстане система КУ характеризуется некоторыми особенностями:

1. перманентный процесс перераспределения собственности в корпорациях;
2. специфические мотивации многих инсайдеров (менеджеров и крупных акционеров), связанные с контролем финансовых потоков и выводом активов корпорации;
3. концентрация акций (контрольного пакета) в руках директорского корпуса или генерального директора;
4. слабая или нетипичная роль традиционных внешних механизмов корпоративного управления (рынок ценных бумаг, банкротства, рынок корпоративного управления и контроля) и т.д.;
5. отсутствие равноправного представительства участников деятельности корпорации. Нет четко установленной и выверенной системы разделения властных полномочий, прав, ответственности и функций между различными уровнями управляющей системы [13].

Кроме того, даже декларируя принципы корпоративного управления, финансовые компании не всегда им следуют. Например, в интересах акционеров топ-менеджеры некоторых банков, скрывают информацию от совета директоров, миноритарных инвесторов и регулятора [5]. Неслучайно многие отмечают формальный подход банков к корпоративному управлению. Поэтому агентство Moody's в июле 2019 г. отметило, что «Мошеннические операции и ухудшение финансового положения, обусловленные низким качеством корпоративного управления, привели к закрытию ряда банков. Риски, обусловленные критической зависимостью бизнеса от ключевого акционера или руководителя, а также с операциями со связанными сторонами в банках СНГ выше, чем где бы то ни было». По оценке агентства, кредиты аффилированным сторонам в БВУ стран СНГ в среднем составляют 50% базового капитала и 8% кредитного портфеля. Примечательно, что в аналогичном отчете за 2011 год агентство констатировало, что на конец 2010 средний уровень кредитов, выданных банками СНГ связанным сторонам, составил 50% от акционерного капитала и 10% от общего объема кредитов. Как видно из перечисленных исследований, за девять лет в ситуации с кредитованием инсайдеров мало что изменилось [14].

К сожалению, можно констатировать, что и в корпоративном управлении АО «Евразийский банк» есть некоторые из этих недостатков. Так, бенефициарами АО «Евразийская финансовая компания» в равных долях являются А. Машкевич, А. Ибрагимов и П. Шодиев. При этом, А. Машкевич является председателем Совета директоров. Внешние механизмы корпоративного управления практически отсутствуют, поскольку акций банка нет в свободном обращении, следовательно, рыночные механизмы воздействия на компанию не работают.

4 Решение проблем в области корпоративного управления

- На государственном уровне напрашивается пересмотр законодательства. Необходимо постепенное выравнивание между внутренними правилами страны и правилами, выработанными общемировой практикой. Единые стандарты упростят взаимодействие и покажут открытость для других компаний. В то же время, нужны незыблемые стандарты по управлению капиталом. Любой банк должен точно знать, что и в каких процентах ему можно использовать. Система рисков и регулирования решит вопрос недостаточности ликвидности капитала. Это стабилизирует банковскую систему, откроет путь небольшим банкам в государственный сектор, получив стабильный оборот денег.
- Развитие антимонопольного законодательства. В Европе это понятие трактуется намного шире. Органы, контролирующие финансы, не дают одной компании захватывать более половины рынка. Это правило спасает конкуренцию [3].
- Развитие IT-сферы. Аналитика и вычисления, могут предсказать поведение валюты, целых отраслей. Применение нейросетей в финансах увеличивает доход инвестирования, а, значит, и прибыль. Соотношение риск/прибыль становится оптимальным для комфортной работы. Многие банки уже напоминают технологические компании. Тот, кто упускает это направление, остается вне основных событий.
- Изменение корпоративного управления. Уход от единоличного руководства к совету директоров, который представляет большее число лиц, или совету акционеров, заинтересованных в развитии компании. Такое решение увеличит эффективность, создаст прозрачность деятельности компании. Любые нарушения в балансе будут обнаружены. Скрыться с выведенным капиталом будет не просто [2].
- Заинтересованные стороны и их интересы. Стержень корпоративного управления в этом аспекте – формирование и поддержание в меняющихся обстоятельствах разумных, законных, бесконфликт-

ных, эффективных и взаимовыгодных отношений внутри и вне банка между группами собственников, клиентами и инвесторами [18].

- Повышение качества оценки рисков. Банковский кризис 2007 г. показал, в какой степени качество управления правовым и репутационным рисками может быть важным для банка и его вкладчиков. Неслучайно АО «Евразийский банк» использует трехступенчатую модель оценки рисков.

Таким образом, можно констатировать, что корпоративное управление влияет на эффективное функционирование банковских компаний. Нарушение принципов КУ может приводить не только к этическим дилеммам, но и становится причиной финансового краха компаний, что влечет за собой снижение инвестиционной привлекательности, подрывает доверие населения к банковским структурам. При этом некоторые банки Казахстана осознают важность корпоративного управления и пытаются реализовать основополагающие принципы КУ. К числу таких банков относится и АО «Евразийский банк». Несмотря на некоторые проблемы, компания стремится построить эффективную систему корпоративного управления, о чем свидетельствует уменьшение числа директоров, подконтрольных акционерам, снижение выплат руководящему составу. Тем не менее, в реализации КУ еще имеется ряд проблемных вопросов.

Список литературы

1. О конкуренции. Закон республики Казахстан. (31.10.2015). – Кодекс РК. URL: <https://online.zakon.kz>
2. Kinet L. The world has a fundamental problem with corporate governance URL: <https://medium.com/stampify/the-world-has-a-fundamental-problem-with-corporate-governance-c2bb78485943>
3. Magdi R. Iskander, Nadereh Chamlou. Corporate Governance: A Framework for Implementation // The World Bank Group, 2000. [Electronic resource]. URL: <http://bookre.org/reader?file=789484/>
4. Авдеев Д. В., Харчилава Х. П. Совершенствование системы корпоративного управления в компаниях топливно-энергетического сектора (на примере ПАО «нефтяная компания «Лукойл») // Вестник науки и образования. – 2017. – №3 (27). – С. 76-79.
5. Анвар Сайденов: «Bank RBK был примером нарушения принципов корпоративного управления». URL: <https://kursiv.kz/news/finansy/2018-12/anvar-saydenov-bank-rbk-byt-primerom-narusheniya-principov-korporativnogo>
6. Батаева Б. С., Вавилина А. В. Корпоративная прозрачность, корпоративная социальная ответственность и корпоративное управление // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. – Сер. Экономика. Управление. Право. – 2014. – №1-1. – С. 54-60.
7. Воронаев В. С. Корпоративное управление как фактор повышения инвестиционной привлекательности компаний квазигосударственного сектора в Казахстане // Проблемы науки. – 2017. – №5 (18). – С. 55-57.
8. Годовой отчет АО «Евразийский банк» за 2016 г. URL: <https://eubank.kz/inc/uploads/Eurasian-AR-2016.pdf>
9. Годовой отчет АО «Евразийский банк» за 2018 г. URL: <https://eubank.kz/inc/uploads/2019/08/Eurasian-AR-2018.pdf>
10. ЕБРР: банковскому сектору Казахстана требуются огромные реформы URL https://forbes.kz/process/ebrr_bankovskomu_sektoru_kazahstana_trebuyutsya_ogromnye_reformyi/
11. ЕБРР думает об инвестициях в банковский сектор Казахстана URL <https://www.finversia.ru/news/markets/ebrr-dumaet-ob-investitsiyakh-v-bankovskii-sektor-kazahstana-60199>
12. Казахстан: доклад об экономике. Весенний выпуск 2018 г. – С. 20 (24).
13. Корпоративное управление: казахстанский контекст. Учебное пособие. // Под общей редакцией Филина С. А. URL: <http://www.kazid.kz/books/1/Page265.htm>
14. Корпоративное управление как недостаток банковской системы РК. URL: https://forbes.kz/finances/finance/besprintsipnye_printsiyi_1568804875/
15. Кошанов А. (1990) Реформа и макроэкономические преобразования в Казахстане. – Из-во: Экономика
16. Куваева В. Д. Разграничение понятий корпоративного управления, системы корпоративного управления и системы корпоративного менеджмента организации // Вестник ГУУ. – 2014. – №17. – С. 211-215.
17. Мецгер А. А. Корпоративная культура в моделях корпоративного управления // Управленец. – 2013. – №2 (42). – С. 47-55
18. Мурычев А. В. Качество корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности // Современная конкуренция. – 2007. – №4. – С. 62-79.
19. Мьюир Д. 5 проблем, возникающих в корпоративном управлении URL: <https://jmuirandassociates.com/corporate-governance-issues/>
20. Найзабеков А. Б., Божко Л. Л., Габдуллина Л. Д. Проблемы внедрения технологий корпоративного управления в современном вузе // Вопросы управления. – 2015. – №5 (17). – С. 136-143.
21. Томпсон Д. Проблемы корпоративного управления URL <https://bizfluent.com/info-7863014-corporate-governance-issues-challenges.html>
22. Финансовый климат в Республике Казахстан // Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ 2019 год. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/kz/Documents/about-deloitte-kz/KZ_Финансовый_климат_в_республике_Казахстан.pdf

Концепции стратегии управления персоналом

Туаршина Аида

Научный руководитель – к.э.н., ассоциированный профессор Ш. Е. Шалбаева
Алматы Менеджмент Университет (ALMAU), г. Алматы, Республика Казахстан,
aidatuarshina@gmail.com

Аннотация. В представленной работе выделяются виды системы управления персоналом. Рассматриваются различные концептуальные взгляды на понятие «Стратегия управления персоналом». Также определяются основные цели стратегического управления человеческими ресурсами организации.

Ключевые слова: Стратегия управления персоналом, кадровая политика, кадровый потенциал.

Abstract. The types of personnel management system are distinguished. Various conceptual views on the concept of «Personnel Management Strategy» are considered, and the main goals of strategic management of the organization's human resources are also defined.

Key words: Стратегия управления персоналом, кадровая политика, кадровый потенциал.

1 Виды системы управления персоналом

В целом, система управления персоналом, сформировавшаяся и действующая на предприятии, сегодня должна быть стратегически ориентирована. Это значит, что мероприятия по управлению должны быть четко спланированы, а функционирование обеспечено соответствующими документами: стратегией управления персоналом, политикой управления и тактикой ее реализации.

Сегодня специалисты выделяют следующие виды системы управления персоналом современной организации:

- руководство на высшем уровне охватывает все управленческие решения, влияющие на взаимоотношения между предприятием и его сотрудниками;
- вовлечение персонала в разработку стратегии и организационной структуры компании;
- системное, комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единой программы деятельности предприятия;
- участие всех руководителей в реализации единой кадровой политики и решении задач в области управления персоналом;
- постоянное участие менеджеров по персоналу и линейных руководителей в качестве советников при решении вопросов, связанных с персоналом во всех подразделениях и на всех уровнях корпорации.

По сути, стратегический менеджмент представляет собой одну из главнейших функций управления, распространяемую на долгосрочные цели и действия любой компании. Формулировка стратегии (или образа действий) и ее инструментарий в целом являются неким ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента той или иной компании.

Следовательно, стратегия управления персоналом (далее – стратегия УП), в том числе кадровым потенциалом любого современного предприятия – это важная часть стратегического менеджмента предприятия, неотъемлемый элемент общей стратегии развития. Являясь одной из функциональных стратегий компании, стратегия управления персоналом и кадровым потенциалом представляет собой набор основных правил и принципов, целей и задач работы с персоналом, с комплексным учетом основной стратегии развития бизнеса, принятой организационной структуры, существующего кадрового потенциала, а также кадровой политики.

Понятие «Стратегия управления персоналом» возникло в странах Западной Европы вследствие ухудшений экономической ситуации на предприятиях этих стран в начале 80-х гг. XX века. Это, в свою очередь, обусловило необходимость разработки нового стратегического подхода к управлению персоналом, его развития и внедрения в деятельность предприятий.

В результате этого возник новый термин «стратегия управления персоналом». При этом мнения авторов в отношении сути данного направления менеджмента разнились, в результате чего возникли разные концептуальные взгляды на стратегическое управление персоналом.

Проведя критический анализ теоретической литературы и изучив мнение разных авторов как постсоветского пространства, так и зарубежных стран, можно выделить несколько понятий стратегии управления персоналом. Так, одни авторы полагают, что стратегия управления персоналом предприятия – это устойчивые схемы спланированного использования человеческих ресурсов и действия, которые направлены на обеспечение достижения целей, поставленных перед хозяйствующим субъектом. Другие авторы, в том числе специалист в области управления организацией и ее персоналом, доктор экономических наук, профессор А. Я. Кибанов, говорят о том, что стратегия управления персоналом – это разработанные руководителем организационные приоритетные направления действий, отличающиеся качественным и понятным изложением, которые крайне необходимы для достижения долгосрочных целей в части создания ответственных, сплоченных и высокопрофессиональных коллективов, в полной мере учитывающие стратегическую задачу развития организации и ее существующие ресурсные возможности [2].

При этом многие современные авторы сходятся во мнении относительно того, что стратегия управления персоналом – это важная подсистема общей стратегии организации, представленная в виде четко прописанных долгосрочных программ конкретных действий, направленных на реализацию концепции использования и развития потенциала человеческих ресурсов организаций. Кроме того, многие авторы определяют стратегию управления персоналом как целостную систему методов и способов, а также правил управления персоналом, дающих возможность компании достигать установленных стратегических целей развития.

Г. Десслер, доктор философии, имеющий ученые степени в Политехническом институте Ренселера, Школе бизнеса Баруха (городской университет Нью-Йорка) и Нью-Йоркском университете, говорит о стратегии управления персоналом как о программном способе мышления и реализации управления, обеспечивающих согласование целей, возможностей предприятия и интересов сотрудников, действующих на нем, предполагающих не только лишь формирование генерального курса действия руководства, но и повышение заинтересованности и мотиваций каждого работника в его реализации [8].

В некоторых аспектах существующих мнений авторов в отношении стратегии управления персоналом есть общие моменты: стратегия в отношении управления персоналом строится на основании анализа большого количества разнонаправленных факторов и, однозначно, должна быть увязана с общей стратегией субъекта хозяйствования в целом.

Основная цель в отношении управления персоналом должна быть частью организационной цели компании. Иными словами, стратегии управлений персоналом являются частью общих стратегий организации и, как следствие, это и есть перспективное планирование ее хозяйственной деятельности.

2 Группы концепций стратегического управления

Рассмотренные существующие концепции стратегического управления персоналом целесообразно объединить в четыре основные группы:

1. Концепции стратегической субординации (базируются на принципе подчинения стратегического управления персоналом общекорпоративному стратегическому управлению). К данной группе можно отнести подходы таких ученых, как А. Я. Кибанов и др. [8].
2. Концепции стратегического доминирования (демонстрируют доминирование стратегического управления персоналом над общекорпоративным стратегическим управлением). Этой группе принадлежат научные подходы таких авторов, как В. И. Маслов и др. [11].
3. Концепции стратегической нейтральности (не отображают связь стратегического управления персоналом с общекорпоративным стратегическим управлением) [2; 49].
4. Концепции стратегического паритета (отражают паритет стратегического управления персоналом и общекорпоративного стратегического управления). К данной группе можно отнести подходы таких ученых, как Л. В. Балабанова и др.

Существуют также и концепции, в рамках которых стратегия управления персоналом определяется с точки зрения нескольких позиций. Например, в подходе И. Б. Дураковой стратегия рассматривается с трех сторон (в зависимости от вида связи с бизнес-стратегией):

- как стратегический менеджмент персонала (кадровая стратегия как самостоятельная функциональная стратегия);
- как менеджмент персонала, ориентированного на общую стратегию (одно из ответвлений которой – стратегия управления персоналом);

- как стратегически ориентированный менеджмент персонала (стратегия персонала, ориентированная на ресурсы) [15].

В настоящее время наиболее распространенной и разработанной является концепция стратегической субординации, демонстрирующая зависимость стратегического управления персоналом от общекорпоративного стратегического управления. Эту особенность можно считать положительной чертой данной группы концепций.

Наряду с этим в отдельных научных подходах, применяемых, например, Т. Ю. Базаровым и Б. Л. Ереминым, подчеркивание подчиненности стратегии управления персоналом его политике является неуместным, поскольку разработанная стратегия должна выступать основой для формирования HR-политики. Идея доминирования стратегии управления персоналом, присущая концепциям стратегического доминирования, подчеркивает роль человеческих ресурсов, которая в последние годы значительно повышается, актуализируя вопросы, связанные со стратегическим управлением персоналом [10].

Таким образом, можно сказать, что стратегия управления персоналом опирается на кадровую политику и стратегию развития компании, поэтому должна иметь долгосрочный характер, а значит, ее необходимо разрабатывать, интегрируя в общую стратегию развития на самом высшем уровне управления с последующим распространением на все уровни управления предприятием.

В научных подходах разных авторов, в рамках развития концепции стратегической нейтральности, управление персоналом сосредоточено исключительно на реализации работы с персоналом без учета их связи с общекорпоративным стратегическим управлением. Сегодня в теории и практике управления предприятиями персонал начинает рассматриваться как основной стратегический ресурс предприятия, определяющий успех деятельности всего спектра направлений бизнеса.

Одновременно с этим усиливается внимание к разработке и внедрению процесса стратегического управления персоналом на предприятии в целом для систематического развития кадрового потенциала.

Сущность стратегического планирования в системе управления персоналом заключается в том, что оно позволяет четко увязать многочисленные направления управления кадровым составом.

Наличие в той или иной организации стратегии управления персоналом означает следующее:

- привлечение сотрудников, их использование в производственной деятельности и развитии осуществляются не стихийно, а продуманно и целенаправленно, в соответствии с основной миссией компании, ее долгосрочными целями развития;
- высший менеджмент компании несет полную ответственность за разработку, реализацию и оценку долгосрочных целей в сфере управления человеческими ресурсами;
- существует тесная взаимосвязь между общей стратегией развития компании и ее отдельными компонентами с долгосрочными целями управления человеческими ресурсами.

Основной целью стратегического управления человеческими ресурсами является создание условий для достижения долгосрочного конкурентного преимущества организации, благодаря обеспечению ее квалифицированными и мотивированными работниками. Разработка и реализация целостной и действенной политики в области человеческих ресурсов будет способствовать продвижению организации в меняющейся среде для удовлетворения ее собственных коммерческих интересов, а также индивидуальных и коллективных потребностей ее членов.

Исследователи так определяют основные цели стратегического управления человеческими ресурсами организации [4]:

1. Стратегическая интеграция – объединение задач управления человеческими ресурсами со стратегическими планами организации с учетом потребностей управления человеческими ресурсами при принятии управленческих решений менеджерами различных уровней.
2. Формирование высокой привязанности, которая заключается в понимании и поддержке работниками согласованных целей компании, а также в идентификации (добровольном и гордом признании) себя принадлежащим своей организации.
3. Гибкость – способность управлять инновациями через использование адаптивной организационной структуры.

3 Особенности осуществления тактической работы с персоналом

Тактика, применительно к управлению трудовыми ресурсами, характеризуется установлением и дальнейшим осуществлением отдельных HR функций, основывающихся на полном осознании общей структуры политики управления персоналом компании в целом. Для того, чтобы достигнуть целевых

показателей стратегии развития персоналом, а само управление трудовыми ресурсами было эффективным, необходима четкая увязка указанных компонентов в единую, целостную систему.

Стратегия управления персоналом не может быть реализована без осуществления тактической работы с персоналом, которая включает в себя:

- проведение систематической оценки и анализа выполняемых сотрудниками работ, для выявления потенциальных возможностей;
- создание дееспособного коллектива путем качественного подбора, отбора и найма персонала;
- обеспечение руководства всеми трудовыми процессами, проведение оценки выполняемых заданий, обеспечение материального поощрения, продвижение и перемещение кадров, целенаправленное планирование карьеры, а также обеспечение возможности постоянного развития путем повышения квалификации;
- совершенствование организации и управление процессами трудовой деятельности на местах, разработки альтернативных возможных вариантов выполнения работ с наименьшими затратами;
- учет происходящих изменений в сфере труда, на основании которых осуществляются качественные изменения в системе управления персоналом.

Таким образом, станет возможным достижение упомянутых стратегических целей путем выполнения следующих «тактических» задач:

- поиск и удержание квалифицированных работников;
- развитие внутренних способностей работников (их потенциала и статуса на рынке труда) через создание возможностей для их непрерывного обучения и развития;
- разработка четких процедур найма и отбора, системы стимулирования результатов труда;
- обучение и развитие управленческих кадров;
- развитие атмосферы сотрудничества и взаимного доверия между работниками, в частности, между управленцами и их подчиненными;
- культивирование среды для командной работы, обеспечение гибкости организационной структуры;
- создание условий для оценки и вознаграждения работников за результаты их действий и достижения;
- проведение политики равных возможностей для всех работников организации;
- реализация этического подхода к управлению (забота о людях, справедливость и прозрачность деятельности);
- содействие поддержке физического здоровья работников.

Выполнение этих задач должно способствовать формированию уникального конкурентного преимущества компании – квалифицированных и заинтересованных в успешной деятельности работников.

Исходя из представленных задач формирования конкурентоспособного кадрового потенциала, основные функции системы стратегического управления персоналом можно сгруппировать по трем главным направлениям, а именно:

- обеспечение предприятия необходимым трудовым потенциалом;
- развитие трудового потенциала предприятия;
- использование (или реализация) трудового потенциала предприятия.

Стратегическое управление персоналом сегодня может быть обеспечено посредством реализации одного из представленных видов стратегического управления персоналом или их органичной совокупности (таблица 1).

Таблица 1. Основные стратегии управления персоналом

Наименование стратегии управления персоналом	Основные признаки
1	2
Стратегия инноваций	При выборе такой стратегии организуется весьма тесное сотрудничество работников между собой. Сотрудники, благодаря приобретенным умениям и навыкам, получают широкий диапазон развития и карьерного роста. Характерными признаками данной стратегии является наличие оценки и аттестации персонала, позволяющей проводить анализ деятельности коллектива, оценивать его трудовые достижения.

1	2
Стратегия повышения качества	Главное внимание в данной стратегии к трудовому процессу в целом и качеству работы каждого сотрудника в частности. Руководители стараются принимать наименее рискованные управленческие решения, при этом высокую ценность придают приверженности и преданности сотрудников компании. Для предприятий, применяющих такую стратегию, характерно формальное описание должностных обязанностей, высокая степень вовлеченности в рабочий процесс персонала, постоянное методичное обучение своих сотрудников. В отношении сотрудников соблюдаются базовый принцип социального равенства.
Стратегия лидерства в издержках	В данной стратегии повышенное внимание уделяется результатам работы, объемам выпуска продукции. При таком виде управления персоналом риск высоких издержек производства практически исключается. В целом ориентация работы идет на краткосрочную перспективу. Персонал обучается по минимуму, лишь для поддержания необходимого уровня квалификации. Основной акцент делается на контроле и мониторинге работы коллектива.

Кроме того, в настоящее время можно выделить три варианта стратегии управления персоналом с культурно-экономической точки зрения:

- стратегия инвестирования;
- стратегия стимулирования;
- стратегия вовлеченности.

Выбор того или иного вида стратегии зависит от экономического и культурного развития общества, от отрасли и масштабов предприятия.

В рамках классической системы кадровой политики выделяют основные составляющие стратегии управления персоналом, представленные на рисунке 1.

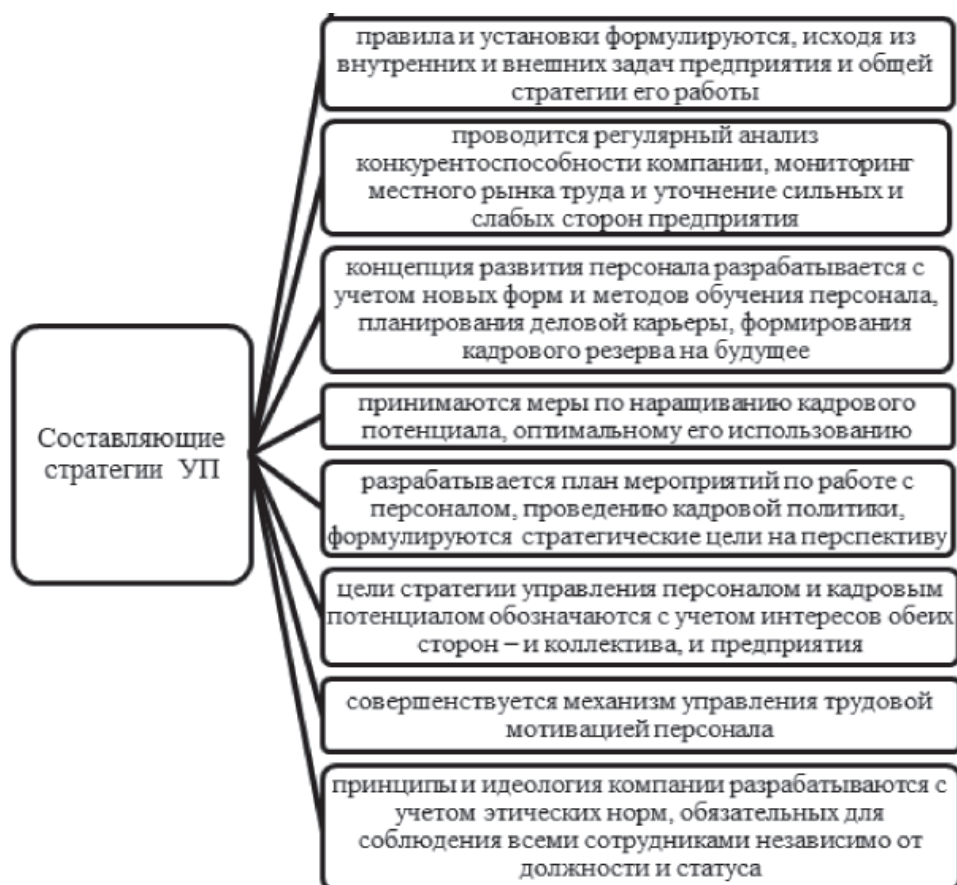


Рисунок 1. Основные составляющие стратегии управления персоналом в классической системе кадровой политики [5]

В итоге, можно сформулировать основополагающие факторы, определяющие выбор той или иной стратегии управления персоналом, а именно:

- общая стратегия менеджмента;
- установленная на предприятии организационная структура;
- достигнутый статус компании;
- количество действующих сотрудников;
- период времени, на который прогнозируется стратегия;
- уровень квалификации и компетенции главных руководителей предприятия и отдела HR управления.

В реальной жизни, как уже было отмечено ранее, возможно совмещение разнообразных вариаций и типов стратегий управления персоналом.

Кроме того, вариации различных стратегий могут трансформироваться и видоизменяться в зависимости от деятельности компании, достижения ею всего спектра поставленных целей или только их части, замены общей существующей стратегии предприятия и т.п.

Важно отметить, что для эффективного управления персоналом необходимо четко увязать политику управления персоналом, стратегию управления персоналом и тактику реализации стратегических направлений, поскольку кадровая политика на предприятии осуществляется стратегическими и оперативным (тактическими) системами управления.

Взаимосвязь проанализированных выше направлений развития персонала и кадрового потенциала показана на рисунке 2.

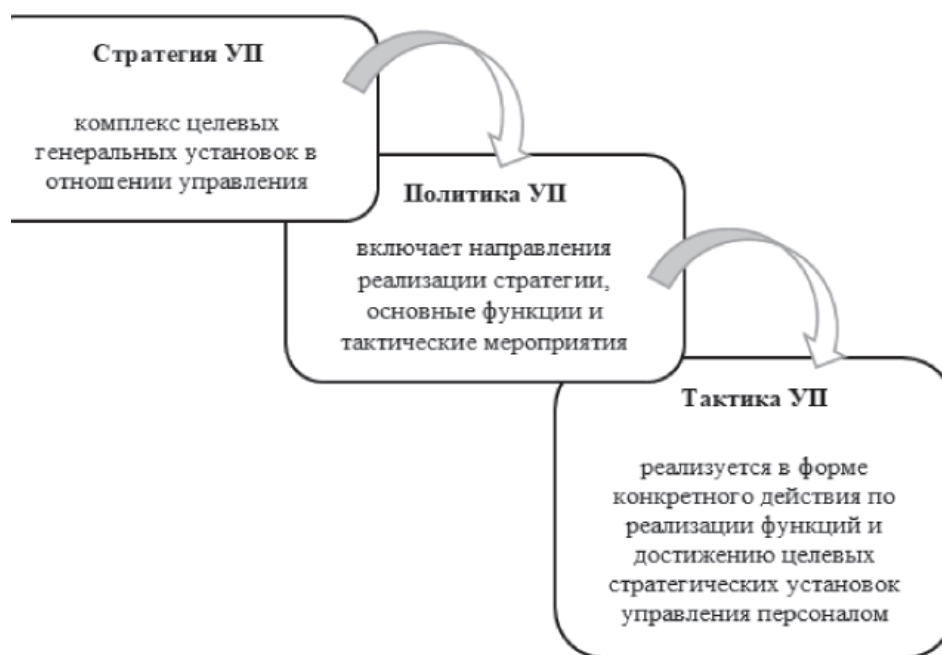


Рисунок 3. Взаимосвязь политики, стратегии и тактики управления персоналом

На основании разработанной стратегии формируется политика в отношении персонала, в которой обосновываются методы управления персоналом и такие важные направления развития кадрового потенциала, а также тактические шаги по их реализации.

Список литературы

1. Баранова И. П. Организационное поведение: Учеб. пособ. – Изд-во «Маркет ДС». – 2010. – 168 с.
2. Кибаянов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / А. Я. Кибаянов – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М. – 2013. – 695 с.
3. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис. – М.: Символ. – 2015. – 512 с.

4. *Васильева Ю. В.* Теория управления [текст]: Учебник. 2-е изд., доп. / Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика. – 2013.
5. *Армстронг Майкл.* Практика управления человеческими ресурсами. / 10-е издание. – СПб: Издательство «Питер». – 2012. – 848 с.
6. *Десслер Г.* Управление персоналом / Под общей редакцией д. э. н., проф. Ю. В. Шленова. / Пер. с англ. – М.: Издательство БИНОМ. – 1997. – 432 стр.
7. *Маслов В. И.* Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие. – Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М. – 2003. – 92 с.
8. *Балабанова Л. В.* – Центр учебной литературы. – 2011.
9. *Дуракова И. Б.* Управление персоналом: Учебник / И. Б. Дуракова и др./ Под общ. ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М. – 2009.

Аналитический обзор роботизации бизнес-процессов.

Ютлин Максим Андреевич

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан
yutlin.maxim@gmail.com

Аннотация. В данной статье рассматривается роль технологии Robotic process automation (RPA) как инструмента роботизации бизнес-процессов компании. Где и каким образом может быть применен данный инструмент. Какие преимущества получит бизнес от использования RPA. В работе рассматривается несколько кейсов по данной теме, а также тенденции развития RPA-систем во всем мире и Казахстане. Приведены рассуждения автора о том, как жить с роботами, и об их влиянии на социальные процессы.

Ключевые слова: бизнес-процесс, цифровизация, RPA, BPM, искусственный интеллект, машинное обучение, оптимизация.

Abstract. This article discusses the role of Robotic process automation (RPA) in a company's business processes. How and to which process this tool can be applied. What are the benefits to the business of using RPA? Consider several cases, as well as trends in the development of RPA systems in the world and Kazakhstan. We talk a little bit about how to live with robots, their influence from a social point of view.

Keywords: Business process, digitalization, RPA, BPM, artificial intelligence, machine learning, optimization.

Введение

Прежде чем мы начнем говорить про технологию Robotic process automation (RPA), или роботизированную автоматизацию процессов, давайте вспомним, что такое бизнес-процесс. Бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание продукта или услуги для конечного потребителя [1].

Что толкает компании проводить автоматизацию бизнес-процессов? Согласно опросу компании BPTrends, который проводится на протяжении 12 лет, основными драйверами внедрения автоматизации по-прежнему остаются снижение издержек и повышение удовлетворенности клиентов. Только в нынешних реалиях удовлетворенность клиентов становится более важным фактором [2].

На сегодняшний день среди менеджеров разных уровней не осталось никого, кто бы ни слышал о бизнес-процессах. В большинстве компаний эти процессы описаны, отлажены и успешно работают. Проблемы начинаются при их автоматизации. Нет ясности, какой именно выбрать инструмент, подход или платформу для автоматизации всех или части процессов компании. Если вспомнить, как проходило становление систем автоматизация бизнес-процессов на рынке, то его можно разделить на три этапа.

Первый этап представлял собой внедрение мощной системы, способной охватить почти все процессы компании. Стоила такая система очень дорого, и процесс внедрения мог длиться годами и без гарантий на удачный исход. Позволить себе подобную систему могли далеко не все компании, а лишь самые богатые.

Второй этап автоматизации наступил, когда количество компаний, способных осилить внедрение этого продукта, значительно снизилось и появились небольшие компании, которые предлагали системы автоматизации за меньшие деньги, но с меньшим функционалом. Если первоначально покупатель приобретал систему, функционал которой по умолчанию охватывал практически все процессы компании, то теперь он получил возможность выбирать автоматизацию отдельных процессов. Таким образом, компании стали применять несколько автоматизированных систем одновременно, в результате чего стали появляться крупные IT департаменты и подразделения, занимающиеся поддержкой автоматизированных структур внутри компаний, что привело к увеличению бюджета и отвлекло значительную часть средств компаний непосредственно от бизнес-процессов в пользу автоматизации бизнеса. Бизнес стал думать не том, как зарабатывать деньги, а о том, как защитить серверы и какие обновления программного обеспечения необходимо купить. Итог – система автоматизации остановилась, сковав при этом и бизнес-процессы.

Третий этап наступил с развитием и повсеместным появлением облачных сервисов. Многие системы обзавелись облачными версиями, которые размещались на удаленных серверах, для использования

которых компаниям достаточно было иметь доступ в интернет. Они с легкостью пользовались всеми их плюсами, не опасаясь проблем с серверами.

Сегодня значительная часть бизнес-процессов автоматизирована, на рынке представлен большой выбор различных решений, как узкопрофессиональных – для конкретных отраслей, так и достаточно общих. Однако, несмотря на это сотрудники компаний тратят большую часть своего времени на выполнение рутинных и однотипных задач, занимаясь сбором данных или их переносом из одной системы в другую.

Методология исследования и данные

При проведении исследования были использованы опубликованные литературные источники по роботизации бизнес-процессов как лидеров отрасли, так и различных компаний, применявших данную технологию. Исследование опиралось на применение методологических подходов – анализа и сравнения.

Обзор литературы

Одним из трендовых [2; 3] инструментов по автоматизации бизнес-процессов в 2018–2019 годах стала технология RPA. Данный термин появился в 2012 году благодаря пионеру в области автоматизации сервисов – компании Blue Prism. Давайте разберемся, что такое Robotic Process Automation (RPA). RPA – это технология, которая позволяет любому пользователю настроить через компьютерное программное обеспечение или «робота» эмуляцию действий человека, взаимодействующего с цифровыми системами, для выполнения бизнес-процесса. Роботы RPA используют пользовательский интерфейс для сбора данных и управления приложениями [4].

Система RPA – это набор различных программ для роботизации. Эти программы могут быть как специализированные, так и open-source (открытое программное обеспечение), собранные на единой платформе. На этой платформе пользователь выстраивает алгоритм, прописывает сценарий работы для робота. И алгоритм, и сценарий могут быть как самыми простыми, состоящими из 1–2 этапов, так и очень сложными, включающими в себя 10–15 этапов [5].

Есть мнение, что RPA – это синоним технологий AI (artificial intelligence (англ.) – «искусственный интеллект») и ML (machine learning (англ.) – «машинное обучение»), но это не так. В роботизации робот не может отклониться от четкого выполнения заданных правил. В этом и заключается суть RPA. Задача же AI и ML в том, чтобы машина обучилась принимать решения автономно, отходя от установленных инструкций до определенного предела. Тем не менее, роботизация может включать в себя элементы AI и ML – а это самые продвинутые технологии современного мира IT [6].

Таким образом, RPA объединяет преимущества программных роботов, искусственного интеллекта и машинного обучения. Робот настраивается на работу с интерфейсом и выполняет действия так, как это делает обычный пользователь, а не программируется с помощью инструкций. Обучить робота без помощи программистов может даже рядовой пользователь, причем на это уходит всего несколько недель. Технология может быть развернута непосредственно на компьютере сотрудника либо на удаленном (виртуальном) сервере [7].

Бурное развитие RPA получила после упоминания в докладе компании KPMG [8] от 2017 года, в котором говорится о том, что компаниям необходимо исследовать RPA и его потенциал. Согласно прогнозам Gartner к 2020 году объем рынка RPA достигнет миллиарда долларов, и 40% крупных организаций уже будут пользоваться инструментами RPA, тогда как сейчас этот показатель составляет 10% [5]. А уже к 2022 году 85% компаний с годовым доходом более 1 млрд долларов будут внедрять у себя некоторые виды роботизации [6]. К 2025 году расходы компаний на технологии RPA составят порядка 3,11 млрд долларов. Аналитическое агентство Forrester Research прогнозирует, что к 2023 году рынок RPA достигнет 23 млрд долларов [9].

По данным консалтинговой компании Gartner пост рынок RPA составил 63%. Это самый быстрорастущий сегмент программного обеспечения среди отслеживаемых ею компаний. По прогнозам исследователей, объем глобального рынка софта RPA к 2024 году достигнет 2,4 млрд долларов, увеличившись почти втрое относительно 2018 г.

С чем связаны подобные изменения? Во-первых, причиной такого бурного роста сегмента является то, что компаниям нет острой необходимости менять свои устаревающие IT-системы. Поэтому RPA стала так популярна у страховых банков [11]. Во-вторых, исключена вероятность ошибки, обусловленная человеческим фактором. В-третьих, и самое главное, RPA позволяет компаниям экономить на расходах.

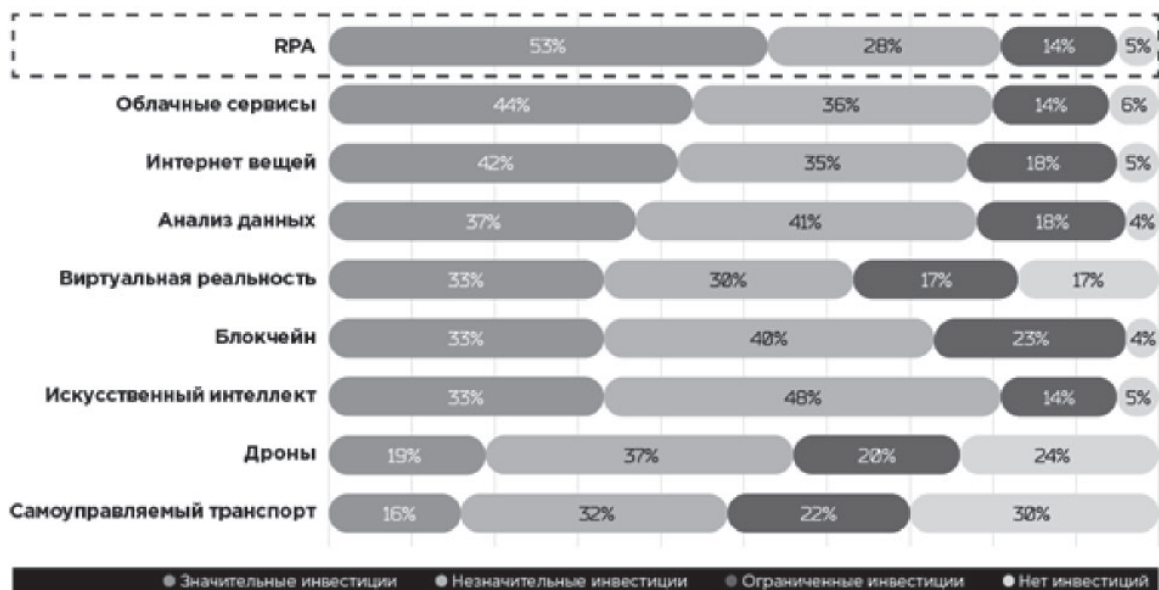


Рисунок 1. Инвестиции в различные отрасли, Grand View Research [10]

В июле 2019 года Gartner традиционно опубликовала Magic Quadrant («Магический квадрант»), где лидерами в области программного обеспечения для RPA указаны такие компании, как UiPath, Blue Prism и Automation Anywhere.



Рисунок 2. Лидеры RPA отрасли, 2019 год [11]

Системы RPA обходятся недорого и обеспечивают быстрое внедрение по сравнению со специализированным софтом, так как не требуют глубокой интеграции или перестройки существующих ИТ-систем. Следовательно, компании могут получить быстрый возврат инвестиций и направить высвободившиеся ресурсы на выполнение творческой и интеллектуальной работы.

Немаловажно, что для создания робота достаточно базовых навыков программирования, так как RPA относится к платформам low-code (инструментам нового поколения, позволяющим создавать приложения и веб-версисы без программирования или с минимальным программированием), что подразумевает использование готовых модулей и решений [6]. Возможности RPA можно легко расширить, если воспользоваться такими технологиями, как машинное обучение, распознавание речи, обработка естественного языка, искусственный интеллект, компьютерное зрение, применяя их для решения более сложных задач, которые прежде требовали участия человека [5].

На рисунке 3 представлены направления, в рамках которых активно роботизируются бизнес-процессы, что подтверждается множеством успешных кейсов. Мы видим следующие направления: продажи, управление нормативно-справочной информацией, HR, финансы, внутренний контроль и аудит.



Рисунок 3. Роботизируемые процессы [12]

По сути, RPA можно внедрять в любые сферы, где присутствуют структурированные данные. Данными могут быть не обязательно только цифры, а любая информация, которая имеет четкий шаблон: поля, колонки, ячейки и т. п. С такой информацией робот может производить самые различные действия:

- копировать данные;
- в режиме чат-бота информировать клиентов;
- формировать отчеты;
- заполнять и копировать формы;
- открывать и закрывать различные приложения;
- перемещаться между различными приложениями и внутри приложений;
- создавать файлы и папки;
- переходить по ссылкам;
- эмулировать нажатие кнопок;
- совершать автоматический переход между приложениями;
- сравнивать и проверять данные, выполнять математические вычисления;
- распознавать текст;
- выполнять многоуровневую перепроверку данных, введенных людьми;
- работать с табличными данными и их преобразованием;
- проверять информацию на полноту и корректность.

Пионерами внедрения RPA были финансовые компании, которые нуждались в инструментах программной автоматизации бизнес-процессов, но при этом не желали проводить расширение штата и увеличивать затраты. Очень активно стали использовать роботизацию банки. Показательным примером внедрения RPA системы в крупном российском банке служит процесс заполнения заявки на выдачу кредита. Раньше составлением заявки занимались 53 сотрудника банка, внося вручную в excel-файл информацию из 9 различных систем. За время заполнения файла 20% сотрудников допускали по 1–2 ошибки. После файл отдавался на проверку еще 6 сотрудникам, которые также пропускали 1–2 ошибки. После внедрения RPA количество ошибок уменьшилось до 20 раз и около 30 сотрудников были переведены на другие должности [10].

Еще один пример – внедрение робота в код сайта по подбору музыкальных мероприятий. В этом кейсе разработчиками выступили стажеры компании. Они создали робота, который находил музыкальные мероприятия в интернете, брал описание найденных мероприятий и размещал их на сайте компании, тем самым освободив сотрудников от долгого поиска и репостинга [6].

Одна из автомобильных компаний внедрила у себя робота помощника, который при покупке автомобиля связывался с клиентом с помощью различных каналов связи (e-mail, sms, мессенджер) и, перечисляя список того, что он может, предлагал свою помощь. Клиент мог отправить роботу фото индикатора на панели приборов, а тот сообщал, что означает та или иная индикация, куда с этим обратиться или что можно сделать в этом случае самостоятельно. Кроме того, робот давал советы по уходу за машиной и техобслуживанию [6].

Банк Deloitte, благодаря внедрению 85 роботов, которые осуществляли 13 процессов, смогли автоматизировать обработку до 1,5 млн претензий ежегодно. Это внедрение обошлось банку на 30% дешевле найма новых специалистов. Без RPA банку пришлось бы нанять более 200 сотрудников на полную ставку [5].

Если брать во внимание опыт внедрения RPA-систем российскими компаниями, то порядок цен за реализацию начинается от 800 000 – 1 200 000 рублей. Эту сумму условно можно разделить на две составляющие. Первое – покупка лицензии за 300 000 – 700 000 рублей в зависимости от того, какой функционал вы хотите получить. Второе – услуги по внедрению и поддержке робота [10; 13].

Для того, чтобы понять эффективность внедрения RPA систем, давайте обратимся к статистике. Опрос, составленный компанией-разработчиком HFS Research, показал, что многие предприятия, внедрившие RPA-технологии, получили конкурентные преимущества и ощутимую выгоду.



Рисунок 4. Преимущества внедрения RPA [10]

Внедрение RPA позволило значительно уменьшить накладные расходы и повысить эффективность. Плюсы от роботизации бизнес-процессов, которые получает компания:

- Высокая скорость и точность выполнения работы.
- Быстрая окупаемость.
- Масштабирование.

- Безопасность.
- Улучшение качества обслуживания.
- Многозадачность и гибкость.
- Первый шаг к внедрению технологий ИИ.
- Оптимизация персонала [10].



Рисунок 5. Эффективность внедрения RPA [10]

Итак, мы увидели, что RPA – это относительно недорогой и достаточно эффективный инструмент роботизации бизнес процессов. Однако стоит учитывать ряд особенностей, связанных с его внедрением.

Перед внедрением RPA необходимо иметь хорошо прописанные бизнес-процессы. Лучше всего провести аудит в этом направлении. Необходимо создать возможность для технической поддержки в период перенастройки и изменения интерфейсов или бизнес-процессов, что влечёт за собой дополнительные расходы. Сегодня RPA-роботы не полноценная замена человека, а лишь цифровой помощник, и ответственность за проделанную работу все также лежит на человеке. При автоматизации любого уровня на случай отказа, необходимо иметь запасной план, чтобы компания могла продолжать работу. То же касается и RPA. Не нужно забывать об информационной безопасности, помня о вредоносном влиянии вирусных и шпионских программ. Кроме того, очень большое внимание следует уделить человеческому фактору. Чаще всего людям не нравится, когда их подменяют машины. Вы можете встретить волну непонимания и агрессии, и лишь единицы расценят это как возможность найти себя в чем-то новом. Прогресс не стоит на месте, и в будущем многие привычные нам профессии уйдут в прошлое. Прогнозы компаний Forrester Research и Gartner относительно RPA сходятся в одном: к 2022 году каждый десятый работающий человек потеряет свое рабочее место [5].

На сегодняшний день встречается пока очень мало кейсов, в которых внедрение RPA приводило бы к сокращению штатных единиц. Есть примеры, когда освобожденных от прежней должности сотрудников переводили на другие места. Если же у компании была проблема с перегруженностью сотрудников, отсутствовала возможность развивать новые направления из-за дефицита кадров, а квалифицированные сотрудники погружались в бумажную рутину, внедрение RPA приводило к тому, что «процессы раскатывались», люди отказывались от сверхурочной работы и начинали трудиться эффективнее.

Надо заметить, что сейчас компании относятся к роботам, как к чему-то уникальному. И действительно, каждый автоматизированный процесс уникален, как, например, снежинка, и решает столь же уникальную задачу. Однако уже к 2020 году компании научатся лучше стандартизировать роботов и использовать их в автоматизации разных кейсов, вовлекать в процесс всё новые отделы, а, возможно, даже компании, работающие в совершенно новых направлениях и представляющие новые развивающиеся индустрии. Если однажды стандартизировать и скомбинировать «снежинки» в повторяющиеся элементы, то получится так называемый «снежный шар».

«Снежные шары» используют материал «снежинок», но, в то же время, обладают эффектом синергии. Подобно снежинкам роботы очень похожи друг на друга, и могут быть использованы во всех индустриях и странах с наименьшим несоответствием. Именно это, скорее всего, мы и увидим – всё больше «снежинок» будут собираться в «снежные шары», что в итоге приведёт к ещё большему упрощению внедрения и масштабирования роботов. А это, в свою очередь, приведет к реальным сокращениям на местах и увольнениям сотрудников.

Заключение

Освоение и внедрение RPA-систем идет с большой скоростью по всему миру. Об этом свидетельствует спрос на специалистов данной квалификации. Для Казахстана, к сожалению, этот эффективный инструмент для бизнес-процессов пока еще в новинку. Для сравнения, в соседней России на сайте hh.ru по запросу RPA выдает около 70 вакансий, в то время как на казахстанском портале hh.kz – всего 4. Однако в скором времени, согласно прогнозам, в Казахстане технологию RPA также ждет очень бурный рост. И если уже сегодня мы не начнем чаще ее использовать, то через небольшой промежуток времени мы станем свидетелями того, как RPA выступит не в роли помощника или ассистента для сотрудника, а очень «неожиданно» и резко заменит его на рабочем месте. И бизнес-кейсы RPA будут отражать неутешительную статистику увольнений сотрудников.

Список литературы

1. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Бизнес-процесс>
2. Harmon Paul. BPTrends «The State of Business Process Management. – 2018.
3. Тренды BPM-систем в 2019 году URL: <https://www.comindware.com/ru/blog-bpms-trends>. – 11.01.2019.
4. UiPath Inc. What is Robotic Process Automation? / UiPath® (англ.) URL: www.uipath.com. 29 апреля 2019.
5. Boulton Clint. What is RPA? A revolution in business process automation. – CIO. – MAY 25, 2018 URL: <https://www.computerworld.ru/cio/articles/150618-RPA-revolyutsiya-v-mire-avtomatizatsii-biznes-protsessov>
6. Shubin Yuriy. Легкий старт в IT: что такое RPA и как освоить технологию с нуля. – 4 мая 2018 URL: <https://dou.ua/lenta/articles/what-rpa-is/>
7. <https://rparussia.ru/2019/04/24/где-учат-rpa/>
8. The robotic revolution 2017 URL: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/lu/pdf/lu-en-RPA-brochure.pdf>
9. Lomanto D. (23.10.2019 г.) URL: <https://www.uipath.com/blog/global-regions-rpa-trends>. Получено из <https://www.uipath.com>.
10. Садыков Александр. Robotic Process Automation – новый взгляд на старые технологии. – 9.04.2019 URL: <https://habr.com/ru/company/jetinfosystems/blog/447398/>
11. RPA. – 20.08.2019 URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:RPA_\(Robotic_process_automation,_Роботизированная_автоматизация_процессов\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:RPA_(Robotic_process_automation,_Роботизированная_автоматизация_процессов))
12. Роботизация бизнес-процессов. – 2017 URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2017/11/ru-ru-rpa.pdf>
13. Устюгова Елена. Не опоздать на революцию. Нужен ли вашей компании робот? – 14.01.2018 URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/355657-ne-opozdat-na-revolyuciyu-nuzhen-li-vashey-kompanii-robot>

Non-financial support of SMEs by Financial Institutes in Kazakhstan

Tatyana Reshetnik

MBA Intake 16
Maastricht School of Management
reshetnt@ebrd.com

Abstract. The business is successful if its clients are successful. And many banks in the World works by this statement and provides non-financial services to its clients, mainly to Small and Medium Enterprises (SMEs) to help them to succeed in business. However, there is a gap in Kazakhstan as Banks here do not provide non-financial services in its SME product model. The main idea of the thesis is to study if new product model that includes non-financial services to SMEs will be more efficient for Kazakhstan banks value proposition from demand (SMEs – qualitative survey) and supply (Banks – quantitative research and study of international experience in SME banking industry) prospective. The results of the study show that SMEs are not satisfied with the quality of services that banks in Kazakhstan provide currently. But they ready to be loyal and open in case if banks will be more client-oriented and non-financial services also will be one of important motivation when SMEs decides to select bank. From the other supply-side, Banks do not pay enough attention to SMEs due to many current problems such as economic fluctuation and stricter regulation in the banking sector in Kazakhstan by the state. As the result suffer both SMEs as have no access to finance and growth opportunities and Banks as lost an important part of clients and profit as well. As a result of the study, it has been proposed a new SME banking product model that integrates with non-financial services based on the international experience and opinion of Kazakhstan SME banking sector experts and SMEs opinion.

Key words: non-financial services, SME banking, banking product model

1 Introduction

1.1 Introduction

An existing banking business model on work with SMEs in Kazakhstan are inefficient, inflexible and not modern. The product model has become heavy and complex that negatively influence on the relationship of Banks with SMEs. However, the international experience shows that banks in many developed and developing countries develop its business-models in work with SMEs and expand its financial services by non-financial services to SMEs to reach such goals as, differentiation from competitors, SMEs client retention improvement, portfolio quality and growth improvement, decrease non-performing loan (PNL) level, client service improvement and others. Second-tier banks (banks) in Kazakhstan do not have such business-model and do not provide non-financial services to SMEs in addition to financial services.

The objective of the thesis is study how will influence the use of a new SME product model with integrated non-financial services on the following SME banking quotative indicators: number of new SMEs clients and level of SMEs client retention, non-performing loan level and qualitative indicators: SMEs portfolio quality, level of SMEs client satisfaction by banks service quality, SMEs client's loyalty.

The definition of non-financial services refers to business consultancy, coaching, training services that helps SMEs to improve its management tools that influence on growth of all performance indicator of an enterprise, such as net income, turnover, profitability, sales, production efficiency and others.

The definition of SMEs refers to definition that is fixed in the legislation of Kazakhstan (Entrepreneurial code of Kazakhstan)

1.2 Problem Definition

Small and medium-sized enterprises (SMEs) and SMEs development play a major role in economy of developing countries, including Kazakhstan. Thus SMEs one of the main priorities in Kazakhstan now that is fixed in many state Programs and Documents.

And international experience shows that SMEs should have access to finance and non-financial services for successful development that stimulate the development of SMEs. But Kazakhstan banks are missing out

on the chance to provide this key economic segment with a broad range of services that add up to a substantial amount of revenue.

An existing banking product model on work with SMEs in Kazakhstan are not efficient enough, inflexible and not modern, as it was developed at the end of 90th, at the beginning of 2000th. The business model has been changing all this time, but it became even heavy and difficult due to strength of state regulation and legislation in banking sector and changes that were made based on all the risks in SMEs financing after economic crises in 2008 and 2015-2016.

The competition among second-tier banks in Kazakhstan is high, particularly in condition of economic crisis in Kazakhstan after devaluation in 2015. The Report of Deloitte “Financial climate in Republic of Kazakhstan 2019” shows that the credit portfolio of Enterprises financing was reduced down to 8% in 2018 in comparison with 2015.

1.3 Research Questions

The main research questions:

1. What is international experience in banking sector on use of model with non-financial services in work with SMEs?
2. How will influence the new SMEs banking model with integrated non-financial services on the following Banks performance indicators: quotative indicators: number of new SMEs clients and level of SMEs client retention, non-performing loan level and qualitative indicators: SMEs portfolio quality, level of SMEs client satisfaction by banks service quality, SMEs client’s loyalty?
3. What Benefits and Risks have SME banking model with integrated non-financial services for Kazakhstan Banks?

1.4 Thesis hypothesis

Kazakhstan banks could improve its SMEs performance indicators through the integration of new SME banking product model with non-financial services

2 Literature Review

2.1 Introduction

It was not revealed a theoretical data in scientific textbooks, so the literature review was build based on review of scientific articles and publications of International famous consultancy agencies in financial and banking industry such as International Finance Corporation, World Bank Group; Deloitte, European Bank for Reconstruction and Development and others.

So, the publications of international financial institutions and financial consultants show that one of the efficient tools for keeping and attraction of SMEs is non-financial services that is widely used by banks in other countries and it helps them to keep and attract loyal clients, to improve quality of project portfolio, to increase its efficiency and decreased level of non-performing loan level. So non-financial services are offered by banks to their business clients to help them operate more efficiently. They have become an important component of competition between banks in recent years. There are number of the successful cases in the research report of the International Finance Corporation (IFC)” Why Banks in Emerging Markets Are Increasingly Providing Non-Financial Services to Small and Medium Enterprises”. The cases were presented by the following banks:

“Turk Ekonomi Bankasi” (TEB) that operates in Turkey has impressive results based on providing of non-financial services to SMEs for 6 years. Thus, the number of the bank’s SME clients increased from under 20,000 in 2005 to just over 700,000 in 2011;1 its SME loans as a share of total loans grew from 25% in 2006 to 44% by 2011; and loan delinquency rates in its SME portfolio decreased.

“Standard Chartered Bank” (SCB) that operates in Africa, Asia and the Middle East. The attention to its SME clients has led to impressive results for SCB. By 2010, the bank had over 650,000 SME clients in 30 countries across Africa, Asia, and the Middle East. In 2010, SCB SME Banking grew its footings by 25% and income by 14% year over year. SCB provided over \$17.575 billion in lending to SMEs in 2010, an increase of 32% from 2009.

and “ICICI Bank” that operates in India. ICICI Bank offers Indian SMEs a wide range of financial products that are complemented by various non-financial initiatives designed to help SMEs build their capacity. To date, ICICI Bank has close to 1 million SME clients. Because of ICICI Bank’s focus on the SME market, the banking industry has recognized its SME banking practices with several awards. In 2008, ICICI Bank was named the “Best Bank in SME Financing (Private Sector)” at the Dun & Bradstreet Banking awards. In 2009, ICICI Bank won the Asian Banker Award for Excellence in SME Banking. In 2011, ICICI Bank won the Triple A Award for Best SME Bank in India.

3 Research Design and Methodology

The research study “Non-financial support of SMEs by Financial Institutes in Kazakhstan”, builds on:

3.1 Qualitative and explorative research based on literature review

The data collection has been conducted with experience experts in Kazakhstan Banking sector. It has been conducted 12 in-depth interviews with open structure questions. 7 interviews have been conducted with high position representatives of Banking Sector of Kazakhstan have SMEs strategies and active proposition on SMEs financing, including ForteBank, Sberbank, BankCenterCredit, Shynhan Bank Kazakhstan and Kassa Nova Bank, 2 representatives of International Financial Institution that provides financing and non-financial services to local SMEs. And 3 interviews were conducted with highly experienced consultants in banking industry in Kazakhstan and abroad, who have strong current understanding of banking sector, develops and introduce development strategies, financial products, trainings in Kazakhstan and abroad.

3.2 Quantitative survey of SMEs regarding Non-financial banking services used to test if SMEs select bank that provides additional non-financial services

Survey methodology: an online survey technique Computer Assisted Web Interviewing was used to collect data using a programmed questionnaire based on specialized software (<http://www.simpleforms.ru/>).

The object of the survey: employees of SMEs involved in deciding on the choice of a bank and/ or directly interacting with a bank.

The respondents were recruited to an online survey based on a database of SMEs, taking into account the quota task described below. To increase the response to the online survey, additional telephone contact was made with potential respondents. Survey sample: 75 enterprises.

4 Case Studies Discussion

Identification of Product model and SMEs clients relationship model based on Case studies of Turk Ekonomi Bankasi (TEB) from Turkey and TBC Bank from Georgia n were used for study of SME banking product model with non-financial services and its influence on the selected indicators: quotative indicators: number of new SMEs clients and level of SMEs client retention, non-performing loan level and qualitative indicators: SMEs portfolio quality, level of SMEs client satisfaction by banks service quality, SMEs client’s loyalty.

Case Study#1: Turk Ekonomi Bankasi (TEB), Turkey

TEB is one of leader in Turkey SME banking market now. TEB has been implementing SME strategy which integrates financial and non-financial services from 2004 but before it was mainly oriented on corporate sector.

TEB’s SME product model.

#	Standard Financial Services	Non-financial Services
1	2	3
1	Receivable discounts (including export)	SME Academy
2	Business Financing:	SME Support Line

1	2	3
3	Letters of credit and loan guarantees	SME Conferences such as Future Strategy Conferences
4	Import and export transactions	TEB SME TV
5	Cash Manageble Solutions	TEB SME Consultants
6	Time deposit, mutual funds, and treasury bills	SME club
7	Supplementary services	Consulting and Mentoring
8	Transfers	TEB SME Woman in Business Program
9	Cash Collection	

Results – Measuring Return of Investments:
As the results the Bank have the following benefits:

Quotative indicators:	Result	Growth in%
Number of new SMEs clients	Increased from 20 000 in 2005 to 700 000 in 2011	57%
SMEs portfolio Growth	grew from 25% in 2006 to 44% by 2011	37%
Non-performing SME loans	Decreased	2%
Bank are selected by new businesses		67%
Qualitative indicators:	Result	
Market Position	Differentiation from competitors	#1 Partner Bank for business
Measures increased client loyalty	Net Promoters Score (NPS)	Growth 67%

Case Study #2: TBC Bank, Georgia .

The report IFC, World Bank Group, (2017) SME Business Solutions. “TBC Bank’s Non-financial services strengthen Georgian SME clients”

TBC Bank, Georgia is a leading SME Bank in Georgia which successfully implements its new SMEs strategy from 2013. And first that Bank made it is improved its SME product model.

TBC Bank, Georgia SME Product Model:

#	Financial Services from the web-site: https://www.tbcbank.ge	Non-financial Services
1	Remote Digital Services: -Internet Banking - Mobile Banking	SME Educational Web Platform
2	Business Financing: - Working Capital - Fixed Asset - Credit Line - Trade Finance - Local Debt Capital Market	SME Management Workshops
	Microcredit Financing:	SME Conferences
	Agrobusiness Financing:	SMEs Consulting Services
	Deposits	Business Award for SMEs
	Account Management	Program for support of Start-up businesses at the website https://startuperi.ge/startuperi.ge
	Payroll Project, Transfers, Cash Collection	

Results – Measuring Return of Investments:
As the results the Bank have the following benefits:

Quotative indicators:	Result	Growth in%
Number of new SMEs clients	Increased from 42000 in 2013 to 67 000 in 2015	57%
SMEs portfolio Growth	Annual growth from 2013	37%
Non-performing SME loans	Remain low from 2013 in spite the political and financial turmoil in Georgia	2%
Bank selection by new businesses		67%
Qualitative indicators:	Result	
Market Position	Differentiation from competitors	#1 Partner Bank for business
Measures increased client loyalty	Net Promoters Score (NPS)	Growth 59%
Better performance of SMEs clients	Annual growth from 2013	37%
Non-performing SME loans	Remain low from 2013 in spite the political and financial turmoil in Georgia	2%
Net Promoters Score (NPS)	Measures increased client loyalty	59%

5 Finding Analysis and Discussion

5.1 The Qualitative research helped to see supply-side where the Banks in Kazakh-stan mainly prioritized work with corporate sector and individuals but not keep enough attention to SMEs sector at its quite risky and the existing product model, client relationship model does not allow a bank to serve SMEs in an efficient, fast and quality way. But due to the experts' opinion, there are many opportunities to be successful in SME financing sector as now all the banks provide similar financing services, so the product models and banks' value proposition are not too different from each other. So now the time for banks in Kazakhstan develop new approaches in work with SMEs that would help to meet SMEs needs and differentiate from competitors.

5.2 Quantitative survey of SMEs regarding Non-financial banking services shows that 63 % of SMEs respondents are not satisfied with the quality of banking services in Kazakhstan, 70% of SMEs respondents ready needs non-financial services and 57% ready to select a bank that provides additional non-financial services as a strategic partner.

5.3 The Discussion of Case studies helped to see that SMEs banking product model that integrated with non-financial services for SMEs has resulted in significant growth and improvement of banking performance indicators that were selected in the thesis: quotative indicators: number of new SMEs clients and level of SMEs client retention, non-performing loan level and qualitative indicators: SMEs portfolio quality, level of SMEs client satisfaction by banks service quality, SMEs client's loyalty.

6 Conclusion and Recommendations

The thesis studies have revealed that non-financial banking services help SME Banks to be more successful in the following banks performance indicators: quotative indicators: number of new SMEs clients and level of SMEs client retention, non-performing loan level and qualitative indicators: SMEs portfolio quality, level of SMEs client satisfaction by banks service quality, SMEs client's loyalty.

Kazakhstani Banks could potentially use the following non-financial services: improving financial or business management skills of CEOs, improving market opportunities, or reducing business risks and other. Thus, financial and non-financial services are complementary, increasing the chances that small business will achieve the outcomes that financial services are designed to provide and therefore making it more likely that the client would repay a loan, make savings deposits, pay an insurance premium and therefore contributing to the financial performance of a financial institute. And banks in Kazakhstan should not only improve credit-scoring tools and banking methodologies to enable transaction-based lending to SMEs and

to increase sales KPIs year by year. Surely Kazakhstani banks need to develop its SMEs strategies not only based on improvement of financial services but on development of non-financial services and tools to enhance profit from SMEs.

References

1. *Chrus Miliaras and Eстера Barbarasa*. RTI International “Providing Comprehensive non-finacial services to SMEs in Turkey: A Success story for both Bank and Client, Turk Ekonomi Bankasi (TEB) The Report was published by IFC, World Bank Group, Washington, USA (2011).
2. *Chrus Miliaras and Eстера Barbarasa*. RTI International. “Why Banks in Emerging Markets are increasingly providing non-financial services to Small and Medium Enterprises. The Report was published by IFC, World Bank Group, Washington, USA (2014).
3. *Olena Prokopovych, SME Business Solution*. Case Study: TBC’s Non-financial services strengthen Georgian SME clients. The Report was published by IFC, World Bank Group, Washington, USA (2016).
4. *L. Nakoryakova, M. Gorfeev, V. Pigalkina*. Financial Climate in Reublic of Kazakhstan 2019. Deloitte CIS, Almaty, Kazakhstan (2019)
5. *Beck et al.* (2008) and *de la Torre et al.* (2009). 4 Various studies referenced in IFC’s “SME Banking Knowledge Guide” 2009
6. *Mr. Mike Coates*. “Non-Financial Services in SME banking”, GBRW Consulting UK. www.gbrw.com/_literature_129461/Non-Financial_Services_in_SME_Banking (2012)
7. *Michel Botzung*. from IFC on Providing Non-Financial Services to SMEs” The Report was published by IFC, World Bank Group, Washington, USA (2016).
8. *Pat Richardson*. “Non-financial services in SME banking”, FSD Kenya; (2016) <http://fsdkenya.org/publication/non-financial-services-in-sme-banking>
9. Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan Statistics committee Homepage, <http://stat.gov.kz/>, Last accessed 2019/11/07
10. National Bank of Kazakhstan Homepage, <https://www.nationalbank.kz>, last accessed 2019/11/09

УО «Алматы Менеджмент Университет»

Almaty Management University
магистранттарының
Үшінші Коллоквиумының
материалдар жинағы
20 желтоқсан 2019 жыл

Proceedings
of the 3rd Graduate Colloquium
of Almaty Management
University
December 20, 2019

Техническое редактирование, верстка *Р. Б. Баязитовой*

Подписано в печать 27.02.2020. Формат 60х84 1/8.
Гарнитура «Таймс». П. л. 5,0.

