

Almaty Management
University
магистранттарының
Төртінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

29 сәуір 2020 жыл

Graduate Colloquium



Proceedings
of the 4th
Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

April 29, 2020

Almaty Management University
магистранттарының
Төртінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

29 сәуір 2020 жыл

Proceedings
of the 4th Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

April 29, 2020

Алматы, 2020

УДК 378
ББК 74.56
А39

Редакционная коллегия:

Председатель:

Ербол Сулейменов – Ректор, кандидат математических наук

Члены:

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

Бахытжан Алжанұлы – Директор Research and Development Department, MSc;

Ажар Сериккалиева – Исследователь AlmaU, PhD;

Алимиан Файзулаев – Исследователь AlmaU, PhD;

Айдарханова Эльвира – Исследователь AlmaU, кандидат в PhD;

Алия Бижанова – Исследователь AlmaU, MSc;

Айгерім Серікбекова – Главный специалист Research and Development Department, MSc

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

Текущее состояние казахстанского рынка контрастных препаратов.....	6
<i>Айсарова Махинур</i>	
Управление кредитным портфелем микрофинансовой организации	13
<i>Айтказин Ботабек Гылымбекович, Джаксыбекова Г.Н.</i>	
Информационно-исследовательское обеспечение инвестиционных проектов на примере ТОО «ИнтерФинИнвест».....	20
<i>Акулич Ярослав Павлович</i>	
Проблемы и перспективы развития методов социальной адаптации людей с ограниченными возможностями в реалиях современного Казахстана.....	25
<i>Аулбаев Айтбек</i>	
Анализ проблем транспортно-экспедиционного обеспечения грузопотоков в цепях поставок	31
<i>Аутов Ералы, Аппаева Айнура</i>	
Методы обучения программированию с применением веб-технологий	38
<i>Базаргали Ержан, Кенжеханова Айгерим</i>	
Основные причины внедрения видеоуроков в образовании.....	42
<i>Базаргали Ержан, Кенжеханова Айгерим</i>	
Особенности управления и реализации проектов посредством систем SCRAM, AGILE	45
<i>Баховудинова Нигора</i>	
Экологическая ситуация казахстана. Основная проблематика. Особенности решения кризисных экологических ситуаций.	52
<i>Баховудинова Нигора</i>	
Методические особенности разработки стратегии современного малого бизнеса	58
<i>Бейсебаева А.Р.</i>	
Маркетинговые стратегии на фармацевтическом рынке Казахстана.....	64
<i>Бекежанов Ардак</i>	
Управление качеством в работе логистической компании.....	71
<i>Аскар Болат, Индира Нуртаканова, Максим Гузенко</i>	
Анализ рынка мяса и мясной продукции в Республике Казахстан	80
<i>Горпенюк Александр Сергеевич</i>	
Влияние материальной мотивации персонала на повышение качества оказываемых услуг	88
<i>Гречко Алина</i>	
Обратная связь преподавателя как средство мотивации при онлайн обучении	93
<i>Дукенова Айтолкын</i>	
Повышение мотивации к обучению с помощью игровой онлайн школы	97
<i>Дукенова Айтолкын</i>	
Пути решения проблем организации сервисного обслуживания медицинского оборудования в Республике Казахстан	99
<i>Ержанов Н. Н.</i>	

Актуальные причины неуспеваемости студентов.....	106
<i>Жандарбекова Айгерим</i>	
Методика выявления неуспевающего студента	110
<i>Жандарбекова Айгерим</i>	
Программы, способствующие обучению студентов.....	112
<i>Касымова А. Б.</i>	
Дифференцированный метод обучения студентов	114
<i>Касымова А. Б.</i>	
Разработка стратегии развития компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства	117
<i>Кулов Р. М.</i>	
Цифровая трансформация: Что ? Где ? Когда ?.....	123
<i>Латилов Степан Владимирович</i>	
Практика применения инструментов продвижения на фармацевтическом рынке Республики Казахстан	129
<i>Александр Марфенко</i>	
Разработка стратегии (на примере ООО «Кроне-автоматика»).....	135
<i>Морозов Александр, Усенов Ернат и Жаксыгулов Даурен</i>	
Сущность и особенности развития предприятия в перспективе.....	141
<i>Лаула Мусанова</i>	
Казахстанский фармацевтический рынок и его особенности	147
<i>Новосёлова Евгения</i>	
Разработка и внедрение КРІ как эффективный инструмент для успешного управления изменениями на примере работы фармацевтической компании на территории СНГ	154
<i>Омарова Айгуль Абдуллаевна</i>	
Частная вакцинация в Казахстане: проблемы, пути развития	162
<i>Танат Рахимбердиев</i>	
Обучение программированию на основе игр	167
<i>Садуакасова Г. А.</i>	
Предложения по формированию системы корпоративного управления	170
<i>Салимова Алия Маратовна</i>	
Анализ методов образовательного процесса.....	177
<i>Самбетова Меруерт, Олжабаева Гаухар</i>	
Методы оценки качества сервиса в здравоохранении	180
<i>Сарсембаева Дана</i>	
Разработка системы сервис менеджмента в техническом подразделении АО «KazTransCom».....	187
<i>Светличный С. А., Көккөз Л. Ж.</i>	
Инновационные банковские продукты на рынке Казахстана: спрос и предложение.....	195
<i>Сеитова Айдана Жомартовна</i>	

Розничные сети по продаже мебели: перспективы развития на рынке Казахстана	202
<i>Андрей Сидоров</i>	
Диверсификация бизнеса оператора связи, в сложившихся условиях в отрасли	207
<i>Турабаев Заурбек Малибекович</i>	
Современные подходы в решении проблем антидопинга в казахстане.....	214
<i>М. Р. Турекулова</i>	
Влияние рисков на стоимость инвестиционного проекта (на примере ТОО «Health Pharma»).....	220
<i>Хан Сергей</i>	
Разработка стратегии выхода компании на новый рынок (на примере ТОО «LATEM»)	225
<i>Андрей Широбоков</i>	
Difficulties in learning programming languages.....	232
<i>G.A.Saduakassova</i>	
Using Kaizen methodology in ICT for improvement of the course and teaching quality	235
<i>Aigerim Serikbekova</i>	
Using the Kaizen method to improve teaching methods at universities.	240
<i>Aigerim Serikbekova</i>	

Текущее состояние казахстанского рынка контрастных препаратов

Айсарова Махинур

Almaty Management University
aism@bk.ru

Аннотация. Развитие мирового фармацевтического рынка акцентируется на поиске наиболее удачной с точки зрения успешности брендинговой стратегии. Сам поиск такой стратегии брендинга становится все более сложной и важной задачей. Поэтому вопрос формирования брендинга на рынке контрастных препаратов является наиболее актуальным. Основные фармацевтические характеристики, способствующие повышению качества проведения диагностических процедур, недостаточно изучены. Бренд позволяет идентифицировать такой фармацевтический продукт, как контрастный препарат. В то же время, определенный интерес представляет и сам препарат, так как он позволяет идентифицировать и диагностировать заболевание пациента. Такая специфика действия контрастных препаратов позволяет лучшим образом идентифицировать их в процессе формирования и развития брендинговой стратегии.

Цель исследования: рассмотреть основные тенденции развития казахстанского рынка контрастных препаратов.

Задачи исследования: определить реперные точки развития брендинга на рынке контрастных препаратов, раскрывающие особенности и специфику рынка.

Ключевые слова: фармацевтический рынок, контрастные препараты, брендинг, ГОБМП, диагностическая ценность, брендинговая стратегия, концепция маркетинга.

Аңдатпа. Әлемдік фармацевтикалық нарықты дамыту брендингтік стратегияның табыстылығы тұрғысынан неғұрлым табысты іздестіруге баса назар аударылады. Мұндай брендинг стратегиясын іздеудің өзі күрделі және маңызды міндет болып табылады. Сондықтан контрасты препараттар нарығында брендингті қалыптастыру мәселесі ең өзекті болып табылады. Диагностикалық емшараларды жүргізу сапасын арттыруға ықпал ететін негізгі фармацевтикалық сипаттамалар жеткілікті зерттелмеген. Бренд фармацевтикалық өнім – контрасты препаратты анықтауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, препараттың өзі де белгілі бір қызығушылық тудырады, себебі ол пациенттің ауруын анықтауға және диагностикалауға мүмкіндік береді. Контрасты препараттардың әсерінің мұндай ерекшелігі брендингтік стратегияны қалыптастыру және дамыту процесінде оларды жақсы сәйкестендіруге мүмкіндік береді.

Түйін сөздер: фармацевтикалық нарық, контрасты препараттар, брендинг, ТМККК, диагностикалық құндылық, брендингтік стратегия, маркетинг тұжырымдамасы.

Abstract. The global pharmaceutical market growth is focused on seeking out the most successful branding strategy. The very process of seeking out becomes more and more challenging, and shows its great importance. Therefore, nowadays the brand establishment in the market of the contrast medium is of a great relevance. The main pharmaceutical properties improving the quality of diagnostics have been still understudied. The brand makes it possible to identify a pharmaceutical product such as contrast medium. The latter is of some interest as well since it enables identification and detection of a patient's disease. Throughout the entire process of the branding strategy establishment and its evolution this nature of the contrast medium allows to identify and single out the effects of the medium the best way possible.

Keywords: pharmaceutical market, contrast preparations, branding, GVPMC, diagnostic value, branding strategy, marketing concept.

Несмотря на свою значимость, проблематика вопросов формирования бренда на фармацевтическом рынке и, в частности, на рынке контрастных препаратов недостаточно изучена. В теории маркетинга рассматриваются основные его элементы вне связи с особенностями того или иного рынка. Поэтому такие концепции имеют фрагментарное значение для фармацевтического рынка и могут применяться точно. Главным образом, это относится к самому понятию брендинга. В экономической литературе по маркетингу существует множество определений понятия бренд. Если систематизировать основные подходы к понятию бренд, то можно выделить следующие аспекты:

- Идентификация товара или услуги, направленная на выделение его конкурентных преимуществ. Американская ассоциация маркетинга дает следующее определение: «Бренд – это название, тер-

мин, знак, символ или дизайн, а также их комбинации...» [1]. Отождествление понятий бренд и символ имеет историческую основу. Понятие бренда имеет историю как широко распространенную коннотацию неполноценности в силу того, что наносилась как клеймо. Историческая дихотомия понятия бренда заключается в определенном парадоксе:

а) с одной стороны помеченные заключенные обезличиваются, будучи идентифицированы номерами;

б) с другой стороны бренд позиционирует отличия личности от общества.

В Библии говорится о том, что Бог наложил на Каина знак, который часто интерпретируется как знак проклятия за убийство своего брата. История современной татуировки происходит от полинезийских «татау». На Борнео татуировки используются для обозначения обрядов прохождения и смены одного статуса на другой. Профессор Н. Мерсер рассматривает торговый знак как «материальный объект интеллектуальной собственности – логотип, название, дизайн или изображение, – на котором основывается бренд [2, с. 18].

- Набор характеристик для восприятия товара или услуги потребителем. Помимо символики в понятие бренд включаются нематериальные активы, такие как личность и ассоциации потребителя, сформированные на основе собственного опыта [3].
- Обещание от производителя потребителю. Обещание производителя, данное потребителю удовлетворить ту или иную его потребность, выступает в качестве характеристики товара или услуги [4, с. 210]. С. Дэвис [5, с. 85] рассматривает бренд как марочный контракт, который представляет собой набор обещаний для потребителя. В течение своего жизненного цикла на рынке товар или услуга и сама компания могут морально устареть. В целях удержания бренда на рынке необходимо периодически переосмысливать, проводить своего рода «дисконтирование бренда». Такое «дисконтирование бренда» позволит провести оценку бренда во времени. Также оно позволяет выявить его проблемы и перестроить его под тенденции рынка и реальные ожидания потребителя на текущий момент. Такая оценка позволит бренду, а следовательно, и компании, формировать оптимальный портфель продаж и быть в тренде на рынке.
- Бренд как рента / добавленная стоимость. В данном случае стоимость товара или услуги формируется не только на базе себестоимости, но и от набора конкурентных преимуществ психологического характера. Конкурентные преимущества позволяют помимо материальных потребностей удовлетворить эмоциональные потребности потребителя [6, 210].
- Бренд как актив, снижающий риск. Выбор потребителя в пользу того или иного бренда зависит от способности производителя выявить те характеристики, которые для потребителя представляют предполагаемый риск [7, с. 51]. В силу специфики рынка как фармацевтическая компания (высокая сила влияния на здоровье потребителя – и бренд производителя), так и потребитель (своим здоровьем) несут высокий риск.
- Последствия неудачного выбора лекарственного препарата могут быть гораздо хуже: риск в этом случае является очень высоким и связан не только с финансовыми убытками, но и угрозой здоровью и жизни пациентов – похожие по написанию или звучанию названия торговых марок могут стать причиной медицинских ошибок, связанных с использованием лекарств.

Глобализация и интеграция мировых рынков на фоне формирования и развития кластерных инициатив является ключевым трендом современного рынка. Само развитие мирового фармацевтического рынка акцентируется на поиске наиболее удачной с точки зрения успешности брендинговой стратегии. Сам поиск такой стратегии брендинга становится все более сложной и важной задачей. Развитие фармацевтического рынка напрямую связано с национальной безопасностью той или иной страны. Национальная безопасность страны связана со здоровьем, качеством и продолжительностью жизни населения.

Продукт фармацевтической отрасли (лекарственное средство и/или медицинское изделие) – это социально-значимый товар, имеющий для государства стратегическое значение. Также фармацевтический продукт направлен на обеспечение национальных интересов страны. Для населения это тоже жизненно-важный товар. Лекарственный препарат/медицинское изделие на фармацевтическом рынке считают брендом, если выполняются следующие условия (рис. 1).

Согласно рисунку 1, действие принципа Парето на фармацевтическом рынке можно сформулировать следующим образом: 80% доступности и лояльности бренда формируют 20% участников целевой аудитории. Также важен этап жизненного цикла продукта (лекарственного препарата) на рынке – стадия роста (не менее 2 лет) и его эффективность в лечении пациента, что повлияет на спрос и ценовую политику.

Таким образом, бренд не имеет никакого значения для компании, если она не получает от этого никакого дохода. Согласно подходу к ценообразованию с ориентацией на спрос, цена товара должна быть такой, сколько готовы за него платить покупатели.

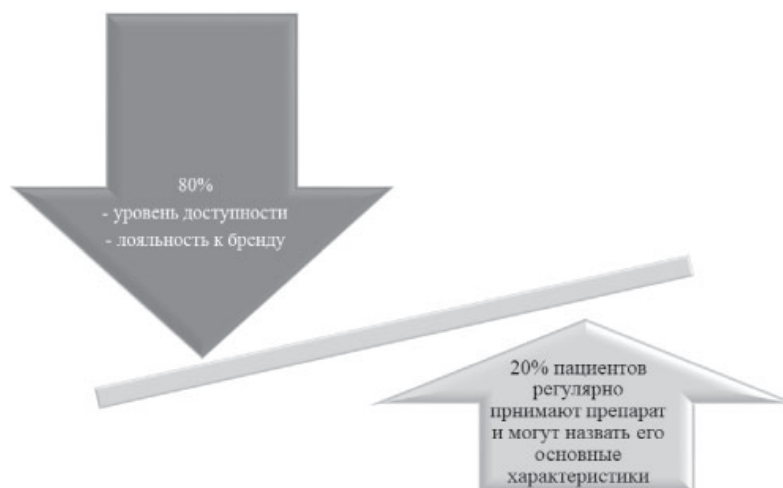


Рисунок 1. Действие принципа Парето на фармацевтическом рынке

В силу своей специфики проблема бренд-билдинга в фармацевтической отрасли достаточно актуальна, так как в процессе формирования бренда затрагиваются этические вопросы брендинга лекарственных средств. По мнению ряда экономистов-практиков [8–10] бренд-билдинг является важнейшим конкурентным фактором формирования спроса на фармацевтическом рынке. Источником формирования бренда на фармацевтическом рынке может выступать:

- фармацевтическая компания (Abbott, Takeda, Sanofi и т. д.);
- конкретный лекарственный препарат (Смекта, Нурофен, Ингавирин и т. д.);
- аптечная сеть.

С. Леви [12, с. 84–102] в 1974 году предложил архитектуру идеального бренда, сфокусированную на цели в функционально-психо-социально-эстетической пирамиде (Functional-Psychosocial-Aesthetic pyramid – FPAP) (рис. 2).

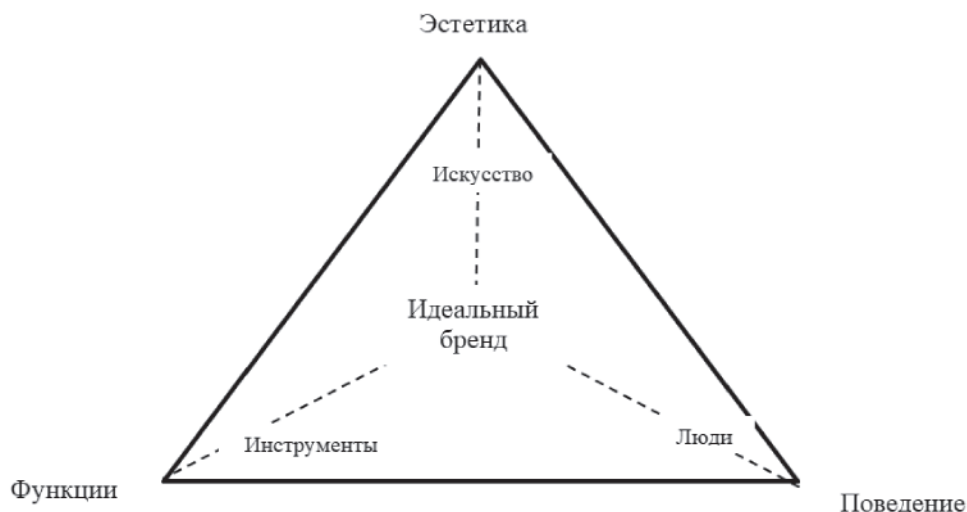


Рисунок 2. Пирамида идеального бренда по С. Леви

FPAP (рис. 2) объединяет назначение объекта (Функции) с его человеческой аудиторией (Люди) и его влияние на чувства (Эстетика). Как отмечает La Fressange, всестороннее внимание к брендингу означает создание образов, одновременно затрагивающих все чувства. Брендинг отражает реальное состояние конкретного продукта, его особенности, его функции и преимущества, а также окружающую ауру. В конечном счете, бренд – это опус, мозаика, отражающие основное смысловое содержание продукта. Наиболее успешные и знаковые бренды выходят за рамки обычных элементов (четыре сущности земли, воздуха, огня и воды). Это позволяет им стать типичными и трансцендентными брендами, такими как, например, Apple (воплощение бренда FPAP). Компания добилась статуса самого выдающегося

бренда в мире благодаря интеграции инновационных технологий, высокого качества дизайна и широкой привлекательности продукции.

Таким образом, бренд можно определить как последовательный набор функциональных, эмоциональных и самовыразительных обещаний целевому потребителю. При этом данные обещания являются для потребителя уникальными и значимыми. Они реализуются через маркетинговые программы по пяти направлениям – через товарную, ценовую, сбытовую, кадровую политику и интегрированные маркетинговые коммуникации. Появившись на рынке, бренд развивается в течение всего своего жизненного цикла, в течение которого он трансформирует сущность торговой марки. Такая трансформация позволяет ему двигаться от совокупности идентифицирующих элементов (фирменного названия, знака, стиля, слогана) до четко воспринятой потребителями ценности. Содержание ценности представляет собой совокупность функциональных и эмоциональных элементов, единых с товаром. Такой набор ценностных характеристик также может быть определен способом его представления. В рамках развития Таможенного Союза в фармацевтической отрасли Казахстана были предприняты определенные меры. Меры направлены на переход к новой системе контроля качества лекарственных средств [13] (рис. 3).



Рисунок 3. Система обеспечения качества фармацевтической продукции в рамках Таможенного союза

Согласно рисунку 3, были утверждены национальные стандарты:

- надлежащих фармацевтических практик (Надлежащей производственной практики (НПП);
- надлежащей дистрибьюторской практики (НДП);
- надлежащей аптечной практики (НАП);
- надлежащей клинической практики (НКП);
- надлежащей лабораторной практики (НЛП).

Также в Казахстане формируется профессиональный инспекторат, совершенствуется нормативная правовая база.

Значительно пересмотрены программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации фармацевтических кадров. Первостепенное значение имеют вопросы качества, эффективности и безопасности применяемых лекарственных средств. В современных условиях наблюдается смена акцента процесса регистрации от системы контроля качества к системе обеспечения качества. Регистрация лекарственных средств осуществляется с соблюдением казахстанского стандарта НПП и международного стандарта Good Manufacturing Practice (GMP). В связи с этим до сих пор остается актуальной необходимость сертификации каждой серии лекарственных средств. Для обеспечения перехода добро-

вольных стандартов в обязательные необходима разработка особых требований на переходный период. Усовершенствование системы контроля качества и обеспечения качества должно касаться и аптечного серийного производства. Система лицензирования объектов фармацевтической деятельности не соответствует международной практике: лицензии выдаются бессрочно. Раздробленность и дублирование функций государственных органов может стать препятствием для успешного внедрения новой системы. Происходящие интеграционные процессы диктуют необходимость гармонизации внутренних процедур с международными, в том числе регуляторных функций, что соответствует рекомендациям ВОЗ.

Национальный центр экспертизы лекарственных средств (НЦЭЛС), осуществляющий экспертные работы при государственной регистрации лекарственных средств, оснащен современным лабораторным оборудованием. Такая оснащенность позволила аккредитовать НЦЭЛС в 2008 году на соответствие стандарту ISO 9001. Начиная с 2005 года центр включился в международную программу фармаконадзора. НЦЭЛС осуществляет сбор на территории республики информации о побочных действиях лекарственных средств. Только в 2010 году получено 763 добровольных отчета о неблагоприятных побочных реакциях на лекарства. Все поступающие данные направляются в мониторинговый центр Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) в г. Упсала, Швеция. Введено требование о предоставлении периодических отчетов по безопасности лекарственных средств для всех фармацевтических компаний, зарегистрировавших свою продукцию в Республике Казахстан. За 2019 год на экспертизу НЦЭЛС было подано 6 594 заявки на экспертизу лекарственных средств и медицинских изделий (рис. 4).



Рисунок 4. Статистика по выдаче заключений о безопасности, качестве и эффективности лекарственных средств и медицинских изделий за 2019 год.
Источник: составлено по данным НЦЭЛС [15]



Рисунок 5. Динамика производства основных фармацевтических продуктов в Республике Казахстан за 2018–2019 годы, млрд тенге

По данным ОЮЛ «Ассоциация поддержки и развития фармацевтической деятельности РК» (рис. 5) объем производства основных фармацевтических продуктов в РК за 2019 году по сравнению с 2018 годом вырос на 17% составил 92 млрд тенге. Соответственно рост индекса промышленного производства составил 12,2% [15].

На рисунке 5 видно, что за период с 2015 по 2019 годы объем производства фармацевтической продукции по Республике Казахстан вырос почти в 3 раза: с 34,2 млрд до 92 млрд тенге. Положительной тенденцией является стабильный ежегодный рост объемов производства, который в среднем составляет 29%.

Отметим, что фармацевтический рынок развивается достаточно динамично. В рамках данного исследования рассмотрим рынок контрастных препаратов.

В клиническом контексте медицинская визуализация «невидимого света» обычно приравнивается к рентгенологии или «клинической визуализации». Медицинская визуализация «видимого света» включает цифровое видео или неподвижные изображения, которые можно увидеть без специального оборудования. Дерматология и уход за раной – это два метода, которые используют изображения в видимом свете. Диагностическая рентгенография обозначает технические аспекты медицинской визуализации и, в частности, получение медицинских изображений.

Основное назначение рентгеновских контрастных средств заключается в увеличении разницы между различными тканями и органами. Рентген позволяет проводить диагностику на основе способности контрастных средств больше или меньше поглощать рентгеновские лучи [16]. Механизмы контрастирующего действия контрастных средств (КС) для рентгенологии различны. Кроме того, важно представлять себе механизмы возможности возникновения побочных эффектов при использовании контрастных препаратов.

В традиционной рентгенологии и компьютерной томографии контрастные средства делят [16]:

- на негативные (воздух, углекислый газ и другие газы) – ослабляют рентгеновские лучи меньше, чем мягкие ткани тела;
- на позитивные – ослабляют рентгеновские лучи больше, чем ткани тела. Это связано с тем, что они содержат большее, чем в тканях организма, число атомов на единицу объема. Йод и барий обладают более высоким атомным числом, чем атомы химических соединений организма человека (водород, углерод, азот, кислород), и сильнее ослабляют рентгеновские лучи.

Позитивное контрастное средство может быть:

- растворимым в воде, что в клинической практике реализуется в виде водных растворов органических соединений с йодом;
- не растворимым в воде, представленным в повседневной практике взвесью в воде нерастворимых кристаллов сульфата бария.

Рентгеноконтрастные средства (РКС) подразделяют на йодсодержащие и йоднесодержащие.

Йодсодержащие РКС в свою очередь подразделяют на ионные и неионные. Они необходимы как для диагностики, особенно для болюсного контрастирования при проведении современной мультиспиральной КТ, так и для проведения рентгенохирургии (в интервенционной радиологии).

Контрастные агенты представляют собой лекарственные средства, которые вводят в полый орган, полость тела или кровоток. Они обеспечивают контрастное усиление с помощью радиологических методов исследования. Контрастные агенты используются для визуализации сосудистого русла, внутреннего рельефа пищеварительной и выделительной систем. Также они визуализируют характер накопления и выделения контрастного вещества паренхиматозными органами и т. д. Различные формы контрастных веществ были использованы для улучшения медицинской визуализации. Их ценность давно признана, о чем свидетельствует их повседневное использование в отделах визуализации по всему миру.

Таблица 1 – Объем продаж контрастных препаратов компании Takeda в РК за 2019 год

Препарат	Объем оптовых продаж, тыс. тенге	Удельный вес, %	Объем розничных продаж, тыс. тенге	Удельный вес, %
ОМНИПАК	51 381,5	14,14%	65 631,9	13,86%
ВИЗИПАК	109 317,5	30,08%	145 439,5	30,71%
ОМНИСКАН	202 768,1	55,79%	262 489,9	55,43%
ИТОГО:	363 467,1	100%	473 561,4	100%

Согласно данным международной аналитической и исследовательской компании IQVIA (таб. 1) по результатам деятельности компании Takeda за 2019 год общий объем продаж контрастных препаратов на казахстанском розничном рынке составил 473 561,4 тыс. тенге (или 55%). Наибольший удельный

вес в структуре продаж занимают препарат, необходимый для МРТ-исследований – Омнискан (рис. 6). Препараты для КТ-исследований, такие как Омнипак и Визипак в общей сложности занимают 45%.

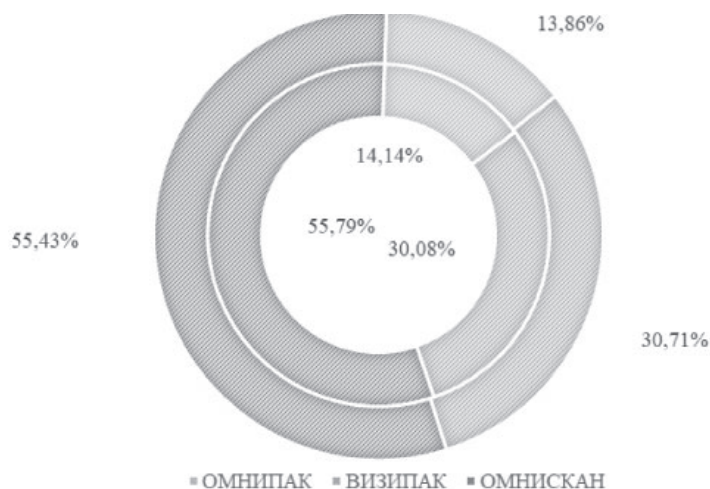


Рисунок 6. Структура продаж на рынке контрастных препаратов компании Takeda в Республике Казахстан за 2019 год

Наибольший удельный вес в структуре продаж занимает препарат Омнискан с удельным весом в структуре продаж – более 55% (рис. 6). Это контрастный препарат на основе гадолиния для МРТ-исследований кровеносных сосудов. Высокий спрос на препарат Омнискан связан с ростом спроса на МРТ и КТ-исследования. Потребление данных услуг в январе 2020 года выросло на 54%. Это связано с тем, что, начиная с 1 января 2020 года в рамках пакета услуг ГОБМП, пациенты могут получать услуги по МРТ и КТ-исследованиям бесплатно.

Таким образом, в связи с ростом спроса на МРТ и КТ-исследования в рамках ГОБМП казахстанский рынок контрастных препаратов динамично развивается. Целям повышения диагностической ценности рентгенологических исследований может способствовать более широкое применение контрастных препаратов.

Список литературы

1. Аакер Д. Создание сильных брендов. – М.: Издательский дом Гребенникова. – 2003.
2. Дэвис С. М. Управление активами торговой марки. – СПб.: Питер. – 2001.
3. Mercer, J. (2010), "A mark of distinction: branding and trade mark law in the UK from the 1860s", Business History, Vol. 22 No. 1, pp. 17-42.
4. Рудая Е. А. Основы бренд-менеджмента: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс. – 2006.
5. Даулинг Г. Р. Наука и искусство маркетинга / Пер. с англ. – М.: Вектор. – 2006.
6. Дэвис С. Управление активами торговой марки. – СПб.: Питер. – 2001.
7. Джоунс Дж. Роль рекламы в создании сильных брендов. – М.: ИД Вильямс. – 2006.
8. Чернатони Л. От бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов / Пер. с англ. – М.: Группа ИДТ. – 2007.
9. Яворский Д. Фармацевтическая торговая марка: проблемы выбора. – «Фармация». – 2007. – № 8. – С. 22–24.
10. Артемов А. Брендинг в фармацевтике: Российский опыт. – М.: ЛитТерра. – 2006.
11. Пауутин С. Маркетинг фарминдустрии – М.: Вершина. – 2006.
12. Прингл Х., Томпсон М. Энергия торговой марки / пер. с англ. – СПб.: Питер. – 2001. – С. 64–65.
13. Levy, S.J. (1974), "Marketing and aesthetics", Brands, Consumers, Symbols, and Research, American Marketing Association Summer Educators Conference Talk, Sage Publishing, Beverly Hills, CA, pp. 84-102.
14. Концепция лекарственной политики Республики Казахстан на 2012–2016 годы.
15. Выдача заключения о безопасности, качестве и эффективности лекарственных средств и медицинских изделий за 2019 г. [Электронный ресурс] // Национальный центр экспертизы лекарственных средств и медицинских изделий. Режим доступа: https://www.ndda.kz/category/Statistika_ob_okazanii_gos_uslugi
16. Производство основных фармацевтических продуктов в РК увеличилось на 12% за год [Электронный ресурс] // ОЮЛ в форме «Ассоциации поддержки и развития фармацевтической деятельности Республики Казахстан». Режим доступа: <https://aprfd.kz/index.php/novosti/item/2059-proizvodstvo-osnovnykh-farmatsevticheskikh-produktov-v-rk-uvlechilos-na-12-za-god>
17. Ростовцев М. В. Атлас рентгеноанатомии и укладок / Руководство для врачей / Под ред. М.В. Ростовцева. – М.: ГЭОТАР-Медиа. – 2017. – 320 с.

Управление кредитным портфелем микрофинансовой организации

¹ Айтказин Ботабек Гылымбекович, ² Джаксыбекова Г.Н.

¹ магистрант MBA АЛМАУ

botabek@ya.ru

² д.э.н., профессор, научный руководитель, Kazakhstan, Almaty

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме управления качеством кредитного портфеля в микрофинансовых организациях в связи с ростом их доли в финансовой системе Республики Казахстан. В статье рассмотрены вопросы измерения качества кредитного портфеля через показатели PAR30, кривые винтажного анализа, факторы, влияющие на качество, а также принципы системы управления качеством. В статье представлено несколько последовательных этапов управления кредитным портфелем. Управление качеством кредитного портфеля основано на принятии превентивных мер, направленных на предотвращение вероятного кредитного риска и на мероприятия по своевременному выявлению и снижению влияния возникшего кредитного риска на портфель.

Ключевые слова: кредитный портфель, кредитный риск, микрофинансовая организация.

Abstract. The article is devoted to the acute problem of managing the loan portfolio quality in microfinance institutions due to the growth of their share in the financial sector of the Republic of Kazakhstan. The article deals with the issues of measuring the quality of loan portfolio through PAR30 indicators, vintage analysis curves, factors affecting quality, and the principles of a quality management system. The article presents several successive stages of loan portfolio management. The quality management of the loan portfolio is based on the adoption of preventive measures aimed at preventing probable credit risk and on measures to timely identify and reduce the impact of credit risk on the portfolio.

Keywords: loan portfolio, credit risk, microfinance organization.

В экономической литературе понятие кредитного портфеля трактуется неоднозначно, однако под кредитным портфелем следует понимать совокупность выданных организациями (в т. ч. микрофинансовыми), банками и прочими финансовыми институтами кредитов, по которым имеются непогашенные суммы основного долга, вознаграждения.

Кредиты могут классифицироваться на стандартные непросроченные кредиты, а также на просроченные. Существуют дополнительные классификации кредитных портфелей, примером которых могут являться валовый и чистый кредитный портфель, где под валовым понимается объём выданных микрокредитов, а под чистым – остатки по кредитам за минусом начисленных резервов на покрытие убытков по кредитам.

Измерение качества кредитного портфеля

Изучение кредитного портфеля микрофинансовыми организациями проводится регулярно, а результаты исследований являются основой для управления портфелем с целью снижения уровня кредитного риска за счет диверсификации кредитного портфеля через установление лимитов на продукты, концентрации видов бизнеса и ограничения прочих сегментов портфеля.

В основе изучения кредитного портфеля микрофинансовых организаций лежит определение параметров качества микрокредитов, а также инструментов оценки. Качество кредитного портфеля показывает, насколько организован кредитный процесс в микрофинансовой организации, что в последующем сказывается на доходности компании с учетом кредитного риска, определенного как допустимый уровень.

В период кризиса многие микрофинансовые организации уделяют особую роль управлению кредитным риском, влияние которого ранее недооценивалось. Управление кредитным риском является важной частью деятельности микрофинансовой организации в связи с тем, что кредитование является единственной ее деятельностью. Выбрав необходимую кредитную политику с приемлемым уровнем кредитного риска, микрофинансовая организация может достичь наиболее эффективного использования собственного капитала, получения наибольшей прибыли.

При управлении кредитным риском определяют уровень риска по кредитному портфелю, определенным видам кредитования, сегментам и оптимальному уровню кредитного риска для микрофинансовой организации.

В процессе диверсификации портфеля для отражения просроченной задолженности оценивается показатель «Портфель под риском» (PAR), т. к. просроченная задолженность может служить индикатором увеличивающегося кредитного риска и возрастающей вероятностью дефолта по микрокредитам. Но данное утверждение применимо только для потребительского кредитования, микрофинансирования, финансирования малых предприятий на рынке товаров широкого потребления и других сфер, в которых суммы кредита относительно невелики, и является портретом кредитного портфеля МФО.

В таблице 1 отражена информация по кредитному портфелю с отнесением микрокредитов к тому или иному портфелю под риском.

Таблица 1 – Пример кредитного портфеля под риском

Кредитный портфель под риском на определенную дату				Портфель под риском (PAR)			
Код клиента	Номер кредитного договора	Остаток ссудной задолженности (основного долга), тенге	Кол-во дней просрочки	PAR1	PAR30	PAR60	PAR90
1	123456	10 200	15	10 200			
2	234567	20 100	48	20 100	20 100		
3	345678	2 000	68	2 000	2 000	2 000	
4	456789	1 234	120	1 234	1 234	1 234	1 234
5	567890	45 632	35	45 632	45 632		
...	...	...	...	...	...	...	...
3 248 796 278				3 244 454	234 240	129 087	68 556

Примечание: составлено автором

При определении портфеля под риском понимаются следующие определения:

- PAR1 – это общая сумма всей непогашенной ссудной задолженности по любому кредитному договору, когда имеется просрочка сроком один и более дней.
- PAR30 – это общая сумма всей непогашенной ссудной задолженности по любому кредитному договору, когда просрочка составляет 30 дней или более.

При оценке кредитного портфеля МФО наиболее часто используется статистический показатель PAR30, т.к. просрочка сроком 30 и более дней является разумным пороговым значением, когда микрофинансовая организация должна начать беспокоиться о вероятности полного дефолта заемщиков.

Использование индикатора PAR90 не разумно, т.к. это уже материализовавшийся дефолт и, согласно процедуре, необходимо включать механизмы работы с проблемными микрокредитами. В случае, если использовать показатель PAR1, то общая сумма задолженности под риском будет резко увеличиваться из-за множества временных задолженностей, которые были вызваны такими «техническими» причинами, как установление срока погашения на последний предпраздничный или первый послепраздничный день, плохие климатические условия, препятствовавшие заемщику прийти в отделение и провести платеж и т. д. Однако показатель PAR1 играет роль опережающего индикатора риска, если рассматривать его не отдельно, а вместе с динамикой риска в PAR30 и PAR60.

В микрофинансировании существует практика посегментного анализа PAR:

- статистика по филиалам;
- статистика по кредитным продуктам;
- статистика по видам деятельности заемщиков/источникам доходов;
- статистика по кредитным специалистам и прочая статистика.

Посегментная информация кредитного портфеля предоставляет возможность оценки уровней риска и определения концентрации дефолта в кредитном портфеле. Сегментация также может в некоторой степени объяснить, какие основные факторы риска способствуют возникновению просроченной задолженности. Многие МФО пользуются результатами сегментации PAR, чтобы аргументировать следующие утверждения:

- с заёмщиками женского пола связан меньший кредитный риск, чем с заёмщиками мужского пола;
- розничная торговля импортируемыми потребительскими товарами менее рискованна, чем строительство;
- в регионе 1 уровень дефолта выше, чем в регионе 2;
- с заёмщиками, которые берут повторный кредит, связан меньший риск, чем с заёмщиками, которые берут кредит впервые и прочее.

Однако нельзя переоценивать возможности сегментарного подхода. Сегментация по одному параметру может предоставить интересные данные для дальнейшего анализа. Тем не менее, редко можно было бы идентифицировать один фактор риска, который сам по себе имел бы настолько объяснительную силу, что его действительно можно было бы использовать в процессе принятия решений.

Существует множество возможных параметров, и различия между показателями PAR30 разных сегментов часто бывают противоречивы и редко статистически очевидны. В этом случае статистическая модель кредитного скоринга может представить оптимальную комбинацию критериев сегментирования или факторов риска и покажет, какие из них лучше всего помогут отделить заёмщиков, у которых вероятно наступление дефолта, от заёмщиков, которые являются добросовестными плательщиками.

При определении качества кредитного портфеля каждая финансовая организация выявляет свои допустимые уровни кредитного риска, показатели дефолта, измеряемые через PAR30.

Еще одним методом определения качества свежей выдачи является анализ винтажных кривых, представляющий собой весьма важную статистику кредитного портфеля на основе просроченной задолженности, которая позволяет заметить ранние признаки развития дефолта во всем портфеле или при сегментации портфеля по кредитному продукту, региону или филиалу.

Винтажная кривая – это визуальное отображение объема кредитного портфеля по кредитам, находящимся в просрочке по отношению к времени, истекшему с даты выдачи кредита. Коэффициент дефолта в этом расчёте определяется как отношение остатков основного долга по просроченным кредитам к первоначальной сумме, выданной в данном портфеле. Обычно данные по портфелю группируются по месяцу выдачи кредита, так что каждый месяц кредитования формируется в отдельный субпортфель и представлен отдельной линией на графике винтажных кривых. На рисунке 1 представлен пример построения винтажных кривых, где каждая кривая показывает динамику уровня дефолта по определенному месяцу выдачи, а продолжение кривой является прогнозным трендом.

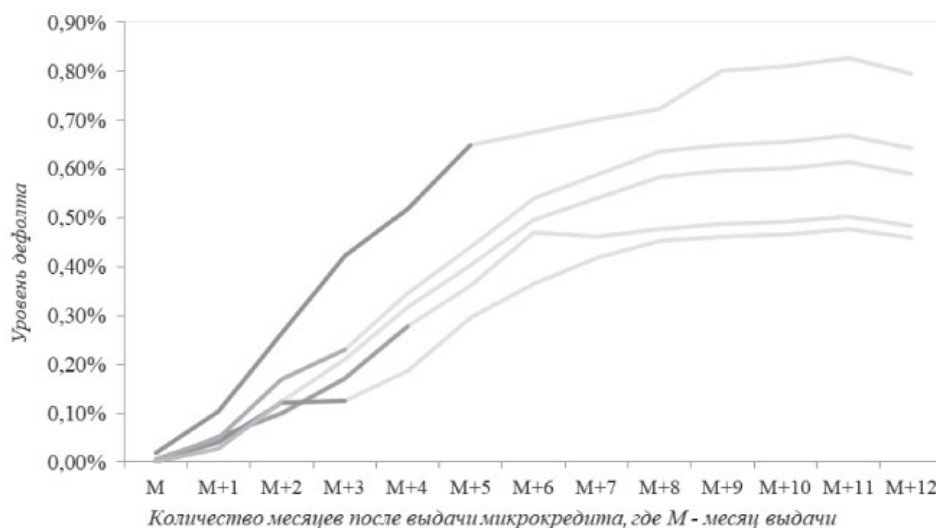


Рисунок 1. Пример винтажных кривых. Примечание – выполнено автором

В результате анализа винтажных кривых мы наблюдаем, что одна из них значительно отклоняется от общей траектории всех кривых, что позволяет использовать винтажные кривые как индикатор заблаговременного предупреждения. Кривая с отклонением в обязательном порядке требует детального изучения и выявления причин такого отклонения. Однако, в традиционном статистическом анализе портфеля под риском подобное значительное ухудшение параметров вначале прошло бы незамеченным на фоне средних показателей всего портфеля. Оно стало бы заметным только значительно позднее, когда неблагоприятные факторы, стоящие за этой тенденцией, начали оказывать влияние на портфель в целом.

При сравнении показателя PAR и анализа винтажных кривых необходимо отметить, что PAR является отстающим показателем эффективности портфеля, в то время как винтажные кривые могут заблаговременно сигнализировать об ухудшающейся тенденции.

Основная проблема PAR заключается в том, что он не учитывает следующий факт: дефолт представляет собой функцию времени, в рамках которого вновь выданные микрокредиты всегда имеют более низкий коэффициент дефолта, чем старшие поколения микрокредитов. Поэтому если портфель растет стремительно, то новых микрокредитов всегда будет больше, чем старых, и дефолты по старым микрокредитам будут разбавлены новыми микрокредитами, в чем и отражается эффект запаздывания PAR.

Очень часто мы можем наблюдать следующий сценарий: кредитный портфель растет экспоненциально (в геометрической прогрессии) и значение PAR составляет доли процента. Но после роста портфеля замедляется, что ожидаемо, и внезапно резко увеличивается значение PAR. В ответ на такой развивающийся кризис многие МФО уменьшают выдачу новых микрокредитов, и портфель начинает сокращаться. Скоро большинство микрокредитов в кредитном портфеле, оказываются старыми кредитами, и чем старше они становятся, тем выше коэффициент дефолта. Если полностью прекратить выдачу новых микрокредитов, то значение PAR может дойти до 100%, поскольку беспроblemные микрокредиты погашены и оставшийся портфель состоит исключительно из просроченных микрокредитов.

Для полного анализа сложившейся ситуации наиболее показательным являются винтажные кривые, где мы четко видим коэффициент просрочки, представленный как функция времени с момента выдачи кредита.

Стоит отметить, что для улучшения качества кредитного портфеля для каждого финансового института, в т. ч. микрофинансовой организации, необходимо контролировать состав портфеля и определить стандарты принятия решений по финансированию для всех кредитных продуктов, где основополагающим критерием является уровень кредитного риска, принимаемый организацией.

Как отмечает С. Абуова [1; с. 5, 6], кредитный риск может быть как по заемщику, так и по кредитному портфелю. Под кредитным риском по заемщику понимается вероятность неисполнения заемщиками своих обязательств, а кредитный риск по кредитному портфелю – это вероятность уменьшения стоимости кредитного портфеля или получение дохода ниже запланированного уровня. При этом уровень потерь, связанных с кредитным риском, можно контролировать через выстраивание кредитного процесса с целью минимизации вероятности наступления отрицательных событий и обеспечения функционирования кредита до полного его погашения.

Качественное управление кредитным портфелем основано на снижении уровня кредитного риска через постоянный мониторинг и управление следующими факторами:

- высокой концентрацией кредитного портфеля в определенной отрасли, сегменте, регионе, зависимых от макроэкономических изменений;
- долей проблемных займов в общем кредитном портфеле организации;
- концентрацией кредитного портфеля в малоизученных видах деятельности, которые подвержены высоким рискам, как, например, растениеводство, животноводство и т. д.;
- концентрацией кредитного портфеля с определенными видами деятельности, подверженными катастрофическим рискам: например, высокая концентрация портфеля по одному виду животноводства в определенном регионе, что может привести к массовому падежу скота при заболевании;
- постоянным контролем внутренней нормативной документации, регулирующей кредитную деятельность;
- уровнем закредитованности заемщиков, а также населения в целом;
- долей новых клиентов в портфеле.

Необходимо отметить, что приведенные факторы могут изменяться в зависимости от регионального расположения финансовых институтов, их кредитной политики, а также допустимого уровня кредитного риска.

Также необходимо отметить, что немаловажным фактором является получение прибыли или уровень доходности при допустимом уровне кредитного риска, что также является оценкой качества управления кредитным портфелем. В минимальный уровень доходности закладываются себестоимость выдачи микрокредита и стоимость ресурсов, направленных в кредитный портфель компании. Максимальным же уровнем является уровень маржи, определенный финансовым институтом, который может быть скорректирован регуляторным органом через годовую эффективную ставку вознаграждения (далее – ГЭСВ). Национальным банком Республики Казахстан максимальное значение ГЭСВ для банков и микрофинансовых организаций установлено на уровне 56%, что является очень высоким показателем. Но даже при такой ставке ГЭСВ спрос на микрокредитование не снижается.

Система управления кредитным портфелем

В целях эффективного управления кредитным риском финансовой организации, управляются сроки активов и пассивов, а также разница процентных ставок и уровень резервирования, что в конечном итоге приводит к управлению доходности организации.

Система управления качеством кредитного портфеля предусматривает ее организацию на определенных принципах, которыми являются:

- Иерархичность – значимость качества кредитного портфеля доведена до каждого сотрудника компании и управление качеством заложено на всех уровнях, начиная от рядового сотрудника кредитного отдела и заканчивая членами наблюдательного совета.
- Полная оценка кредитоспособности – основана на качественном проведении оценки платежеспособности заемщика, его кредитной истории, уровне кредитного рейтинга согласно внутренней политике компании.
- Непрерывность управления – управление качеством кредитного портфеля МФО на протяжении всего срока жизни микрокредита.
- Комплексность – оценка всего процесса кредитования в микрофинансовой организации с целью определения всех факторов влияния на кредитный портфель, уровней кредитного и операционного рисков, а также доходности кредитного портфеля;
- Целеполагание – управление кредитным портфелем МФО с учетом запланированных процентных доходов при удержании кредитного риска на приемлемом уровне.
- Открытость – следствие подверженности кредитного портфеля МФО всевозможным факторам, как внешним, так и внутренним.
- Последовательность – управление качеством кредитного портфеля производится на функциональном или организационном уровне управления кредитным риском.
- Принцип цикличности – это оценка исторических факторов влияния на кредитный портфель компании и прогнозирование их вероятного влияния в перспективе.

Немаловажными принципами при осуществлении деятельности МФО, которые способствуют формированию кредитного портфеля с определенными качественными характеристиками, являются:

- Избирательность – предоставление кредитов заемщикам с более устойчивым бизнесом, имеющим положительную кредитную историю в других финансовых институтах, отсутствие прочей задолженности перед третьими лицами.
- Сбалансированность – определение наиболее прибыльных микрокредитов как по сроку, так и по сумме микрокредита с наиболее приемлемым уровнем кредитного риска и работа с данным сегментом клиентов.
- Приоритетность – предоставление микрокредитов с наиболее низкими издержками, к которым относятся повторные микрокредиты, где основные расходы понесены при первичном кредитовании.
- Ориентированность – предоставление микрокредитов, соответствующих миссии и стратегическим целям МФО.
- Гибкость – оперативное принятие решений, способствующих изменению структуры кредитного портфеля для обеспечения максимального уровня дохода при приемлемом уровне кредитного риска.
- Соблюдение вышеперечисленных принципов обеспечит МФО проведение эффективной политики по управлению качеством кредитного портфеля и обеспечения максимального уровня доходности при постоянно растущем размере кредитного портфеля в секторе МФО, что можно наблюдать на рисунке 2.

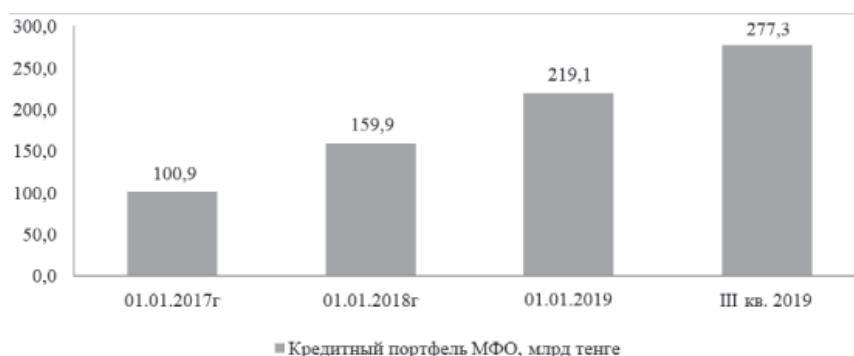


Рисунок 2. Динамика изменения кредитного портфеля МФО, млрд тенге.

Примечание – выполнено автором

Для наглядности механизм управления качеством кредитного портфеля представлен на рисунке 3 в виде взаимосвязанных элементов.



Рисунок 3. Механизм управления кредитным портфелем МФО.

Примечание – выполнено автором

Основными последовательными этапами управления кредитным портфелем являются:

- выявление совокупности микрокредитов (пула микрокредитов) и присущих им уровней кредитного риска;
- сегментирование активного кредитного портфеля по группам и выявление их долей в общем портфеле;
- оценка качества каждой группы кредитов и сравнение с качеством кредитного портфеля в целом;
- выявление факторов, влияющих на качественную структуру кредитного портфеля и их анализ;
- разработка мер для минимизации выявленных факторов, а также их недопущение в будущем;
- мониторинг реализации разработанных мер и их корректировка при необходимости;
- оценка влияния разработанных мер на объёмы продаж, определение сбалансированного уровня мер, обеспечивающих повышение качества кредитного портфеля.

Кредитная политика микрофинансовых организаций

Определение приоритетных отраслей экономики для микрокредитования будет способствовать повышению качества кредитного портфеля компании, что в последующем обеспечит стабильный уровень доходности при невысоком уровне кредитного риска.

Для эффективного управления кредитным риском, присущим микрофинансовым организациям, основными методами являются лимитирование портфеля, диверсификация микрокредитов, применение портфельного страхования, использование специальных портфельных гарантий, таких как гарантии от USAID, EIB (European Investment Bank), Blue Orchard.

Таким образом, эффективное управление качеством кредитного портфеля МФО включает в себя формирование оптимальной структуры кредитного портфеля, уровень доходности, приемлемые уровни кредитного и операционного рисков. Мониторинг управления качеством кредитного портфеля обеспечивается через систему показателей и индикаторов, обеспечивающих выявление и предупреждение кредитных рисков и своевременное принятия мер по их управлению и минимизации влияния.

Одним из важных моментов кредитования для микрофинансовых организаций является преобладание в структуре портфеля, а также увеличение доли клиентов, занимающихся бизнесом как в сфере торговли, производства, предоставления услуг, так и в агросекторе, что способствует реальной поддержке и развитию малого бизнеса, глобальному развитию и росту национальной экономики.

Управление качеством кредитного портфеля основано на принятии превентивных мер, направленных на предотвращение вероятного кредитного риска, и на мероприятиях по своевременному выявлению и снижению влияния возникшего кредитного риска на портфель. Оценивая текущий уровень закредитованности населения, снижение уровня жизни, а также внешние факторы, анализ, контроль и управление кредитным портфелем микрофинансовой организации являются одним из ключевых мо-

ментов для стабильного роста микрофинансовых организаций. В этой связи микрофинансовые организации обязаны управлять уровнем кредитного риска, повышать качество кредитного портфеля, что обеспечит им стабильную прибыль и повысит благосостояние экономики.

Список литературы

1. Абуова С. Н. Подходы к снижению вероятности возникновения кредитных рисков // Каржы-Каражат. – 2012. – № 5–6.
2. Лобанов А. А., Чугунова А. В. Энциклопедия финансового риск-менеджмента // Альпина бизнес букс. – 2009. – 373 с.
3. Богатин Ю. В., Швандар В. Л. Экономическое управление бизнесом. – М.: ЮНИТИ. – ДАНА. – 2011. – 391 с.
4. Вульфет Дж. Ч. Энциклопедия банковского дела и финансов: пер. с англ. – М.: Корпорация «Федоров». – 2006.
5. Чичуленков Д. А. Особенности управления портфелем банковских активов // Финансы и кредит. – 2009. – № 12. – С. 41–46.
6. Леонович Т. И. Управление рисками в банковской деятельности: Учебный комплекс / Т. И. Леонович. – Минск: Дикта, Мисанта. – 2017. – 136 с.
7. Жарковская Е. П. Банковское дело. – М.: Омега-Л. – 2016. – 452 с.
8. Морсман-мл. Э. М. Управление кредитным портфелем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2008. – 208 с.
9. Банковские риски: Учебное пособие / Кол. авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О. И. Лаврушина и д-ра экон. наук, проф. Н. И. Валенцевой. – М.: КноРус. – 2018. – 232 с.
10. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 1018 с.
11. Сейткасымов Г. С. Банковское дело. – Астана: КазУЭФимТ; ИПЦ. – 2007. – 640 с.

Информационно-исследовательское обеспечение инвестиционных проектов на примере ТОО «ИнтерФинИнвест»

Акулич Ярослав Павлович

Алматы Менеджмент Университет
yaroslav.akulich@gmail.com

Аннотация. Цель данной статьи – раскрыть важность информационно-исследовательского обеспечения в реализации инвестиционных проектов. Независимо от источника финансирования, масштаба проекта и его участников, реализуемый инвестиционный проект требует планирования и детальной проработки всех привлекаемых ресурсов (от финансовых до административных).

Ключевые слова: инвестиционный проект, иностранные инвестиции, управление проектами, бизнес-процессы.

Abstract. Main purpose of this article is revealing the importance of information and research support in the implementation of investment projects. Regardless of the source of financing, the scale of the project and its participants, the ongoing investment project requires planning and a detailed study of all the resources involved (from financial to administrative).

Keywords: investment project, foreign investment, project management, business processes.

Эффективное информационно-исследовательское обеспечение инвестиционных проектов должно быть ориентировано на повышение эффективности принимаемых управленческих (операционных) решений, их прозрачности, а также прогнозируемости возможных последствий в будущем от принимаемых решений как для операционных менеджеров, так и для третьих лиц, привлекаемых к реализации инвестиционного проекта (финансовые институты, соинвесторы).

Инвестиционные проекты – это совокупная взаимосвязь (организационных, финансовых, кадровых, технических) операций, направленных на реализацию (достижение) конкретной, определенной цели [1].

Для реализации инвестиционных проектов требуется значительная материально-техническая база, а именно материальные (финансовые, капитальные, интеллектуальные) вложения и инвестиции. В случае, если требуется реализовать одновременно несколько инвестиционных проектов, т. е. комплекс с единой целью, то его можно выделить в инвестиционную программу (мульти-проект).

Необходимо разделять между собой понятия бизнес-плана и инвестиционного проекта, поскольку инвестиционный проект является глобальным и емким определением и включает в свой состав бизнес-план. Поскольку бизнес-план является очень важной частью инвестиционного проекта, то реализовать инвестиционный проект без него крайне сложно. Главной целью инвестиционного проекта является привлечь и убедить инвестора в целесообразности инвестиций в проект, с помощью финансовых расчетов и экономических показателей проекта.

Инвестиционные проекты, которые зависят от различного рода критериев и факторов, от степени влияния проектов друг на друга, выделяются в проекты, исключаящие друг друга, взаимодополняющие и независимые проекты, соответственно. Проекты разделяются по времени (сроку) их реализации на краткосрочные (как правило, до 3 календарных лет), среднесрочные (от 3 до 5 календарных лет) и долгосрочные (свыше 5) календарных лет. Проекты могут делиться между собой по видам на малые, средние, а также крупные – мега-проекты, которые реализуются при участии международных организаций и инвестиций в форме государственно-частного партнерства. Мега-проекты имеют особенные черты относительно трудоемкости, а именно: значительные траты человеко-часов как на проектирование, так и на срок его реализации; более длительный срок реализации, как правило, в коридоре от 5–7 лет и выше, а также влияние на социальную и экономическую сферы региона, в котором данный мега-проект реализуется.

В основе крупных (мега) проектов присутствует кардинально новая концепция («новая идея») производственного цикла продукции, направленная на выход на внутренний и внешний рынки. Проекты среднего уровня направлены на модернизацию производства и техническое переоснащение производственных бизнес-процессов действующих бизнесов, а малые проекты позволяют предприятиям вводить новые линейки товарных позиций, расширять действующее производство в достаточно короткие сроки, в отличие от крупных и средних проектов. Отличительной особенностью малых инвестицион-

ных проектов является отсутствие необходимости в разработке ТЭО (технико-экономических обоснований) проекта.

Таблица 1 – Виды инвестиционных проектов по объему инвестиций

Вид	Объем инвестиций	Описание
Крупные	более 1 000 000 (одного миллиона) долларов США	Данные проекты реализуются крупными предприятиями, придерживающимися «новой идеи» создании продукции (услуги), необходимой для удовлетворения спроса потребителей.
Средние	до 1 000 000 (миллиона) долларов США	К данному типу относятся проекты реконструкции и технического перевооружения действующих производств. Они реализуются этапами в соответствии с проработанными графиками управления и поступления ресурсов.
Малые	до 100 000 (ста тысяч) долларов США	Данные проекты представляют собой планы расширения существующего производства или увеличения ассортимента (линейки) выпускаемой продукции. Зачастую не требуют проработки технико-экономического обоснования и реализуются в достаточно короткие сроки.

Разделяя инвестиционные проекты по направлениям деятельности, их следует классифицировать на социальные (решающие острые социальные региональные вопросы, такие как безработица, отсутствие водоснабжения, электроснабжения и так далее, направленные на улучшение уровня жизни населения, а также на снижение социального напряжения в обществе); экологические (позволяющие бороться с экологическими проблемами, как с природными катаклизмами, техногенными происшествиями, так и климатическими аспектами); научно-технические проекты (направленные на разработку новых технологий); коммерческие инвестиционные проекты (направленные на извлечение максимальной прибыли при минимальных инвестиционных вложениях).

Инвестиционный проект сопряжен с неопределенностью в отношении затрат и извлекаемых в будущем результатов. Степень риска может разительно варьироваться в зависимости от конкретного инвестиционного проекта. Учитывая их специфику, инвестиционные проекты можно разделить на два типа: надежные (безрисковые), которые позволяют достичь гарантированного и запланированного результата (например, государственно-частное партнерство) и рискованные (венчурные), когда сложно спрогнозировать конечные затраты на проект и так же сложно определить конечный результат (разработка новых технологий, ноу-хау).

Особую роль в реализации инвестиционных проектов несет их информационно-исследовательское обеспечение, которое представляет собой симбиоз внешних и внутренних источников информации. Оно состоит из поиска, подготовки, обработки и анализа общеэкономической, статистической, маркетинговой, финансовой и другой информации, способной влиять или иметь значения на реализацию проекта. Ключевым источником информации для инвестиционного проектирования является разработанный бизнес-план и различного рода информационные (электронные) системы коммуникаций.

Крупным предприятиям необходимо уделять особое внимание управлению своим портфелем инвестиционных проектов в части информационного обеспечения, поскольку это является наиболее острой, критической проблемой, где требуется постоянно находиться в тренде и повышать квалификацию своего персонала и развивать инструменты анализа данных. Для крупных компаний это связано с большим потоком документооборота и источников информации, коммуникаций, для малых предприятий – с отсутствием финансовых возможностей, сложностями доступа к новым технологиям, трудностями оплаты труда высококвалифицированных кадров, привлекаемых для разработки и реализации инвестиционных проектов.

Информационное обеспечение позволяет управлять фактическими данными операционных структур бизнеса, использовать аналитические данные для автоматизированных систем управления, в первую очередь для того, чтобы принимать управленческие решения без ошибок и с минимальными рисками.

Бизнес создает различного рода программное обеспечение, направленное на автоматизацию бизнес-процессов для финансовых менеджеров, ориентированных на управление финансами предприятия, а также инвестиционного проектирования. Данные решения позволяют оперативно удовлетворять потребности финансовых менеджеров в доступе к актуальной финансовой информации, аналитике, отчетности и т.д.

Средства массовой информации играют значительную роль в информационном обеспечении управленческих структур, обеспечивая значительным массивом данных, формируя как общественное мнение, влияющее на управленческие решения, так и оперативные сводки в случае чрезвычайных происшествий.

Каждой компании необходимо проделать значительный объем работы, направленный на донесение информации как для заинтересованных сторон, так и для того, что убедить инвестора в целесообразности инвестиционного проекта, поскольку каждого инвестора интересует не только финансовая эффективность проекта, но и опыт команды, навыки и квалификационные компетенции для реализации данного проекта, сама информация о репутации компании. Каждый инвестор, перед тем как инвестировать в проект, проведет сбор информации о компании и ознакомится со всеми нюансами инвестиционного проекта [2].

При реализации инвестиционного проекта не исключены разногласия и конфликты, которые могут играть продуктивную роль в случае, когда сотрудники дискутируют в отношении повышения качества продукции, имея свое собственное, зачастую субъективное представления о качественных показателях «хорошо» и «плохо» в отношении разрабатываемого продукта (либо услуги).

Однако, в случае с инвестиционными проектами, мелкие конфликты могут вырасти в крупные разногласия или даже забастовки, когда конфликтующие стороны не идут на компромисс с целью найти решение, которое устроило бы каждую из сторон [3]. В первую очередь, эти факторы имеют значительное влияние на успешную реализацию инвестиционного проекта, так как конфликты несут не только внутреннее напряжение, но и дополнительные затраты: начиная от увольнения персонала и заканчивая срывом сроков реализации инвестиционного проекта.

Данные факторы, к сожалению, способствуют сокращению объема поступления полезной информации, а инвестиционная команда стремится сохранить спокойную обстановку в ущерб качеству реализации инвестиционного проекта и принимает решение вышестоящего руководства как должное, заведомо зная либо осознавая появление негативных последствий в силу отсутствия внутреннего противостояния.

Если руководитель инвестиционного проекта видит отсутствие оппонентов либо альтернативных мнений внутри инвестиционной команды, он должен привлечь независимого стороннего специалиста, способного создать легкое деловое напряжение в команде, пусть даже на уровне совещаний, рекомендаций. Специалисты с противоположными точками зрения могут поднимать крайне важные практические вопросы с целью улучшения проекта.

При реализации инвестиционных проектов присутствуют внешние конфликты, с инвестором, которого могут не устроить сроки (в случае их задержки или срыва) или доход (капитализация) с вложенных инвестиций. Переговоры (управление конфликтной ситуацией) должен взять на себя профессиональный переговорщик, который способен донести до инвестора, что иного сценария в текущих условиях просто быть не могло.

28 января 2011 года в Республике Казахстан был принят и 5 августа 2011 введен в действие закон «О медиации» [4], а также параллельно сформирована нормативно-правовая основа для эффективного внедрения и развития института медиации в Казахстане.

Для Казахстана методом урегулирования конфликтов является медиация – метод, при котором привлекается третье нейтральное лицо, для урегулирования конфликта [5]. Участие медиаторов в разрешении конфликтов в области управления инвестиционных проектов приобретает с каждым днем популярность, что свидетельствует о цивилизованности в подходах к управлению конфликтами и стремлении сэкономить время и расходы на судопроизводство.

Каждое государство заинтересовано в привлечение инвестиций в приоритетные отрасли экономики независимо от типа инвестиций, локальных (отечественных) либо иностранных. Тем не менее, соревнования за привлечение инвестиций развитых стран происходят между развивающимися государствами постоянно.

Важность инвестиций отмечается в ряде документов национального значения, таких как системы государственного планирования (Дорожная карта Бизнеса – 2020, Госпрограмма развития инфраструктуры «Нурлы Жол», «Модернизация 3.0.» и так далее [6]).

Инструментом гарантии возврата средств и защиты инвестиций является законодательная база, нормативно-правовые акты. В соответствии со статьей 276 Предпринимательского кодекса, «инвестору

предоставляется полная и безусловная защита прав и интересов, которая обеспечивается Конституцией Республики Казахстан».

Инвестиционная привлекательность страны тесно связана с инфраструктурой поддержки отечественных и иностранных инвесторов, что подразумевает снижение административных барьеров, упрощение процедур регистрации и ведения бизнеса. Данные факторы позволили Казахстану поднять свою позицию пребывания в ежегодном рейтинге Всемирного Банка Doing Business с 36 до 29 места [7]. В настоящее время в рейтинге представлено 190 мировых стран.

Государственные гарантии как законодательные, так и обеспеченные договорами (дополнительно) о государственно-частном партнерстве позволяют иностранным инвесторам чувствовать себя под защитой принимающего государства, и, как следствие, не переживать за возврат инвестиций из инвестиционных проектов как по мере их окончания, так и в период их реализации.

Для каждого государства крайне важно развитие инвестиционных проектов еще и с позиции развития экспортного потенциала региона либо страны в целом, когда добавленная стоимость от переработки сырья остается в виде налогов и платежей в государственном бюджете, а не уходит в иностранные государства в виде сверхприбыли от торговых операций.

Согласно тому же отчету Всемирного Банка, размещенному на сайте doingbusiness.org, положительный эффект для инвесторов показала программа «Единое окно» – как инструмент упрощения торговой политики за счет реализации внедрения информационной системы таможенного декларирования ASTANA-1. Данное программное обеспечение позволяет участникам внешне-экономической деятельности сокращать время прохождения границы, время на декларирование и таможенную очистку грузов, что положительно влияет на конечную себестоимость продукции.

Поскольку информационно-исследовательское обеспечение инвестиционных проектов является крайне важной задачей, в Казахстане данные процедуры реализуются через специально созданную правительством организацию – АО Kazakh Invest. Она способствует социально-экономическому развитию путем привлечения иностранных инвестиций в приоритетные секторы экономики страны и их сопровождение.

За 28 лет независимости в Республику Казахстан различными инвестиционными институтами было привлечено более 320 миллиардов долларов прямых иностранных инвестиций (далее – ПИИ). При этом стоит обратить внимание, что за последние 10 лет в национальную экономику поступило более 250 миллиардов долларов США [8].

Рост иностранных инвестиций в инвестиционные проекты свидетельствуют о проработанной и слаженной инвестиционной политике по привлечению иностранных инвесторов в Казахстан [9]. Проводимая политика действующим правительством Республики Казахстан свидетельствует об успешной реализации привлечения иностранных инвестиций на текущий момент и огромном нереализованном потенциале в перспективе.

Уникальным фактором является тот момент, что несмотря на огромный интерес иностранных инвесторов к сырьевой базе страны (к полезным ископаемым), инвестиционные институты привлекают как иностранный, так и частный капитал в рамках дорожной карты бизнеса в приоритетные отрасли экономики, а именно в производственные и технологические компании.

Всего

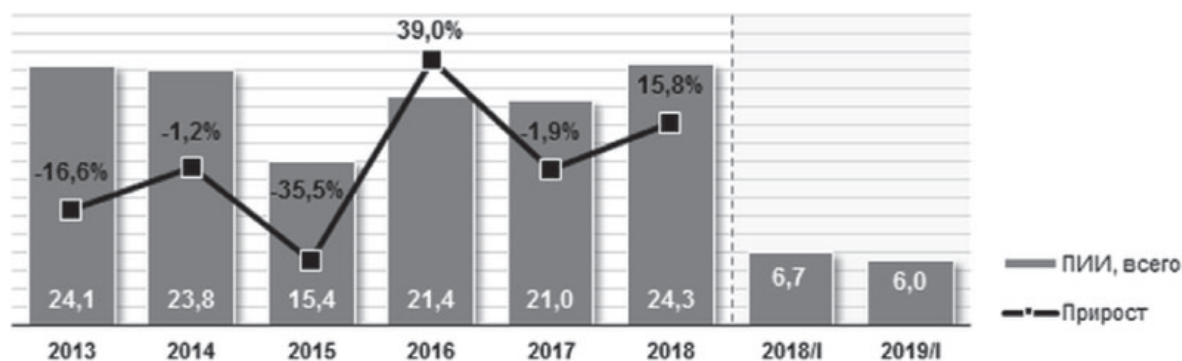


Рисунок 1. Валовый приток ПИИ в Казахстан (млрд долл. США)

Примечание: расчеты FinReview на основе данных Национального Банка РК, 2019 г.

Республика Казахстан занимает одну из лидирующих позиций по разнообразию и количеству минерально-сырьевых ресурсов. В стране присутствует мощнейшая нефтегазовая, угольная и урановая про-

мышленности, а также высоко развита добыча полезных ископаемых: цветных, черных и благородных металлов – в рамках инвестиционных проектов. Стоит отметить, что крупные инвестиционные проекты, реализуются в том числе с государственным участием, обеспечивая тем самым государственные гарантии.

Вводя различные налоговые преференции и льготы, создавая специальные экономические зоны, государство, заинтересованное в иностранных инвестициях, получает создание новых рабочих мест, прямой иностранный капитал, который способствует региональному развитию, а также обеспечивает дополнительные поступления в пенсионные фонды, оплаты труда (зарботной платы) наемных рабочих и так далее.

Товарищество с ограниченной ответственностью «ИнтерФинИнвест» как независимый коммерческий институт, осуществляющий поиск наиболее перспективных проектов на территории Республики Казахстан, уделяет особое внимание сбору и анализу информации в отношении конъюнктуры рынка, инфраструктурной специфики и особенностям регионального характера.

При рассмотрении инвестиционного проекта, нуждающегося в финансировании, команда ТОО «ИнтерФинИнвест» приступает к экспертной оценке проекта – от анализа рынка (ниши) до проверки расчетов финансовой модели, стремясь минимизировать риски, связанные с реализацией инвестиционного проекта и возвратом инвестиций по итогам его успешного окончания.

Аналитическая работа с источниками информации для построения эффективной системы информационно-исследовательского обеспечения любого предприятия, позволит инициатору инвестиционного проекта получать актуальные данные, способствующие как сокращению сроков запуска инвестиционного проекта, так и успешной реализации на всех этапах.

Список литературы

1. *Лимитовский М. А.* Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках / 5-е изд., пер. и доп. Учебное пособие. – Юрайт. – 2015. – 487 с.
2. *Ковалёв П.* Успешный инвестиционный проект. Риски, проблемы и решения. – Альпина Паблишер. – 2017. – 432 с.
3. *Лукаш Ю. А.* Внутрифирменные конфликты, или Трудовая конфликтология в бизнесе. – Юстицинформ. – 2014. – 180 с.
4. Информационно-правовая система нормативно-правовых актов Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adilet.zan.kz>
5. *Аболонин В. О., Бёш А., Бельская И. А.* Коммерческая медиация: теория и практика. – Инфотропик. – 2012. – 304 с.
6. Государственный информационный инвестиционный портал АО «Национальной Компании «Kazakh Invest» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.invest.gov.kz>
7. Электронная версия ежегодного издания Группы Всемирного Банка за 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.doingbusiness.org>
8. Аналитическая информация Национального Банка Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nationalbank.kz>
9. Валовый приток прямых иностранных инвестиций в Республику Казахстан, 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.finreview.info>

Проблемы и перспективы развития методов социальной адаптации людей с ограниченными возможностями в реалиях современного Казахстана

Аулбаев Айтбек

aitbek.aulbaev@gmail.com

Аннотация. Проблема людей с ограниченными возможностями обретает все более и более масштабные рамки как в Казахстане, так и в крупных государствах в СНГ. По данным агентства REGNUM в октябре 2018 года число людей с инвалидностью в Республике Казахстан достигло отметки в 674,2 тыс. человек и составило около 4% населения республики. Это число продолжает расти, что естественно в условиях положительного естественного прироста населения. Финансовое и социальное обеспечение людей с ограниченными возможностями до сих пор на низком уровне несмотря на попытки правительства улучшить данную сферу социального обеспечения. Хотя размеры выплат были увеличены приложением 2018 г. к закону «о государственных и социальных пособиях» от 1997 года, тем не менее они остаются на очень низком уровне:

Инвалиды I группы – 54 306 тенге (1.92 ПМ)

Инвалиды II группы – 43 275 тенге (1.53 ПМ)

Инвалиды III группы – 29 416 тенге (1,04 ПМ)

Дети-инвалиды до 16 лет – 39 598 тенге (1.4 ПМ)

Инвалиды с детства II группы – 44 972 тенге (1.59 ПМ)

Инвалиды с детства III группы – 33 941 тенге (1.2 ПМ)

Данные цифры говорят о том, что люди с ограниченными возможностями получают немногим больше прожиточного минимума в Республике Казахстан, а прожиточный минимум в РК едва позволяет покрыть базовые потребности здорового человека, не говоря уже о людях, которым необходимо особое внимание и уход по состоянию здоровья.

Ключевые слова: инвалиды, социальное обеспечение, адаптация, реабилитация, трудоустройство инвалидов.

Abstract. The problem of people with disabilities takes on an increasingly large-scale framework both in Kazakhstan and in large states in the CIS.

According to REGNUM, at the time of October 2018, the number of people with disabilities in the Republic of Kazakhstan reached 674.2 thousand people. That is about 4% of the total population of the Republic, and this number continues to grow, which is natural in the conditions of a positive natural population growth. The financial and social security of people with disabilities is still low, despite government efforts to improve this area of social security. The disability pension were increased according to the law «on state and social benefits» of 1997, and nevertheless remain at very low levels

Disabled I: 54306 tenge (1.92 PM)

Disabled II: 43,275 tenge (1.53 PM)

Disabled III: 29,416 tenge (1.04 PM)

Children with disabilities up to 16 years: 39598 tenge (1.4 PM)

Disabled since childhood II - groups: 44972 tenge (1.59 PM)

Disabled since childhood III - groups: 33941 tenge (1.2 PM)

The data indicates that people with disabilities receive a little bit more than the minimum cost of living in the Republic of Kazakhstan, and the cost of living in the Republic of Kazakhstan can hardly cover the basic needs of a healthy person, not to mention people who need special attention and care for health reasons.

Keywords: disables, social security, adaptation, rehabilitation, employment of people with disabilities.

Введение

Процесс социальной адаптации в СНГ находится все еще на стадии изучения. Это усложняет процесс деижн-мейкинга для внедрения решений по этому вопросу.

Наиболее выраженные проблемы связаны с упрочнением большого числа социальных преград. Присутствие этих проблем не позволяет вести инвалидам обычную жизнь, также как не могут этого сделать люди с хроническими заболеваниями и социально незащищенные представители общества: члены многодетных семей, старики и дети-сироты. Данная ситуация является следствием неверно сложившихся социально-политических установок, ак-

центрирующих внимание лишь на категории здоровых людей и их интересах. По этой причине производство, быт, досуг, культура и разного рода социальные услуги остаются для инвалидов недостижимыми.

В связи с этим исследование социальной адаптации инвалидов становится актуальной и важной задачей, решение которой способно принести реальную пользу обществу, что, по мнению автора, является конечной целью любого исследования.

Методологическая база

Для проведения исследования будут использованы методологические материалы, применяющиеся в рамках темы исследования государственными и частными специалистами:

- Закон Республики Казахстан от 16 июня 1997 года № 126-І О государственных социальных пособиях по инвалидности и по случаю потери кормильца в Республике Казахстан (все приложения и обновления);
- «Социальная адаптация инвалидов», А. Ю. Домбровская (2010 г.);
- «Социальная-культурная адаптация инвалидов (на примере г. Владивосток)»;
- «Проблемы Социальной Адаптации Лиц с Ограниченными Возможностями Здоровья в Современном Обществе», С. В. Башаев, В. В. Горелик (2016 г.);
- «Система трудовой реабилитации инвалидов в развитых странах», Т. П. Притворова, Г. С. Казизова, А. С. Лухманова (2012 г.);
- «Особенности привлечения на работу лиц с ограниченными возможностями в Республике Казахстан», В. Алаев (2016 г.);
- «Первоначальный доклад, представленный Казахстаном в соответствии со статьей 35 Конвенции, подлежащий представлению в 2017 году», Конвенция о правах инвалидов ООН;
- «Проблемы вовлечения людей с ограниченными возможностями в трудовую деятельность», А. А. Малюга (2015 г.).

Основная часть

Трудоустройство людей с ограниченными возможностями требуют к себе немалых капиталовложений со стороны как заинтересованных лиц, так и со стороны государства, ведь улучшения качества жизни всех слоев населения, в том числе и уязвимых, является целью любого развитого общества. Тем не менее, такой подход является сложным в исполнении в странах пост советского пространства по причине слабого уровня развития экономических и социальных аспектов государственного управления. Коммерческие организации в основном также мало заинтересованы в трате личных средств на поддержку социально уязвимых слоев, даже несмотря на повышенный уровень социальной ответственности в международных корпорациях, действующих на территории постсоветского пространства. В результате сейчас мы видим, что большая часть рабочих мест для людей с ограниченными возможностями предоставляется в основном в социальных и государственных проектах. Однако размер вознаграждения на этих должностях и доступ к рабочим местам показывают низкий уровень.

Ведение бизнеса и самозанятость среди людей с ограниченными возможностями

С точки зрения ведения бизнеса зарубежные тренды показывают нам то, что люди с инвалидностью все чаще вместо трудоустройства к стороннему работодателю уходят в бизнес, чтобы улучшить свое благосостояние и качество жизни.

Переход к самостоятельной занятости и предпринимательству для людей с ограниченными возможностями можно охарактеризовать как некую грань между двумя противоположными факторами – притягивающими и отталкивающими (Китчинг, 2014). Притягивающие факторы больше связаны с независимостью и способностью адаптировать потребности образа жизни человека.

Джонс и Латрейль (2011) приводят пример добровольности выбора как основной фактор при принятии решения о самозанятости. Другие факторы притяжения связаны с гибкостью в рабочее время, местом работы, доступностью особых потребностей на рабочем месте и общим удовлетворением от работы, возникающим тогда, когда люди работают не по найму. С точки зрения отталкивающих факторов,

отсутствие возможностей имеет к самозанятости было идентифицировано в нескольких исследованиях (Гуськова, 2012; Паган, 2009).

Дискриминация работодателями инвалидов выражается в неприятии по причине предполагаемой нежизнеспособности подобных сотрудников. Соискатель с инвалидностью рассматривается работодателем как слишком дорогостоящий актив. Южная Корея продемонстрировала следующий опыт, когда работодатели смогли выкупить обязательства по трудоустройству инвалидов и внести поправки в их трудоустройство, которыми определили более низкую заработную плату сотрудникам с ограниченными возможностями при отсутствии признания их способностей.

Проблемы в создании бизнеса среди людей с инвалидностью

Любой, кто занимается предпринимательством, сталкивается со значительными барьерами. Для людей с инвалидностью эти барьеры могут быть еще более выраженными. Их можно объединить в три основные категории: финансовые, социальные и личные.

Финансовые барьеры, в первую очередь, связаны с доступом к капиталу. Люди с инвалидностью являются как правило безработными или частично занятыми, в результате чего имеют гораздо меньше личных сбережений для запуска их бизнеса (Халабиски, 2014; Ренко, Паркер Харрис и Колдуэлл, 2015). Это значительный барьер для людей с ограниченными возможностями. Эта проблема также усугубляется и другими факторами, такими как низкий уровень образования, дискриминация со стороны финансовых учреждений и отсутствие информации о доступных источниках финансирования (Китчинг, 2014).

Второй проблемой в финансовом факторе является «ловушка выгод» (Халабински, 2014). Лица с ограниченными возможностями не могут заниматься предпринимательской деятельностью, поскольку они не хотят рисковать, опасаясь потерять часть или все свои сбережения, направленные на создание собственного бизнеса. Хотя сторонние механизмы поддержки могут быть применены для уменьшения рисков, понимание и осведомленность в ведении бизнеса лицами с ограниченными возможностями должны быть улучшены на государственном и организационном уровнях.

Социальный барьерный фактор заключается в отношении самого общества к людям с ограниченными возможностями, а также в их собственной низкой самооценке. В Австралии было установлено, что люди с ограниченными возможностями несправедливо дискриминируются другими людьми и сталкиваются с более высоким уровнем социальной эксклюзии. Дискриминация со стороны потребителей связана с тем, как они воспринимают людей с ограниченными возможностями. Клиенты могут отказаться от покупки товаров и услуг, которые производят и предоставляют лицами этой категории (Джонс и Латриэль, 2011).

Риццо (2002) отмечает, что подобное отношение может отмечаться не только у потребителей, но и у поставщиков, а также среди других заинтересованных лиц, что создает дополнительные проблемы для предпринимателей-инвалидов. Даже виды услуг, существующих для помощи бизнесу, также представляют социальный барьер для людей с ограниченными возможностями (Халабиски, 2014).

Государственные услуги в большинстве развитых страны включают возможность обучения и поддержки ведения малого бизнеса для людей с ограниченными возможностями, но существуют внутренние барьеры в рамках самих поддерживающих систем, разработанных правительствами стран. Сами работники службы поддержки могут препятствовать предпринимательской деятельности из-за более высокого риска данного сектора предпринимательства и неправильных представлений о личности и способностях клиентов, имеющих ограничения (Дойел, 2002).

Акцент ставится больше на службы поддержки в поисках работы, чем на программы развития предпринимательства в этом секторе, что ставит самозанятость лиц с ограничениями на вторые роли в системах поддержки (Вэман, Гриффинс и др., 2003).

Кроме того, не налажены коммуникации между различными программами поддержки, отсутствует соответствующая инфраструктура, учитывающие особенности участия людей с ограниченными возможностями в предпринимательской деятельности (Ямамото и Алверсон, 2013).

В совокупности все эти барьеры представляют собой пробелы в осведомленности в сфере финансовых инструментов, «дыры» в службах поддержки и проблемы, связанные с распределением ответственности между несколькими отделами. К выявленным барьерам при предоставлении лицам с ограниченными возможностями услуг помощи в предпринимательстве, как указывает Халабиски (2014), относится также отсутствие индивидуального обучения бизнес-инициативам данных лиц.

Кроме того, инвалиды, имеющие реальные шансы на успех в предпринимательской деятельности, сталкиваются с личными внутренними барьерами, главным из которых является отсутствие уверенно-

сти в себе и неспособность воспринимать успех в предпринимательской деятельности (Халабински, 2014; Риццо, 2002). Недостаток уверенности в себе может быть усугубляться в случае, когда семья и друзья не поддерживают начинающего предпринимателя (Халабински, 2014). Проблема уверенности в себе была определена как особая проблема для людей с психическими типами инвалидности (Международная ассоциация людей с психическими заболеваниями, 2009)

Другие механизмы социальной адаптации людей с ограниченными возможностями

Социальная адаптация людей с инвалидностью, по мнению Фахрутдиновой и других исследователей (2016), начинается с работы с детьми, имеющими инвалидность, а в основе социальной адаптации лежит работа с методами обучения и инклюзивности образования.

Практика показывает, что внедрение инклюзивного образования является сложным, многогранным процессом, затрагивающим научный, методологический и административный ресурсы, однако инклюзивное пространство подразумевает открытость и доступность не только для детей, но и для взрослых. Возможность образования детей с ограниченными возможностями является одним из основных и непеременных условий их успешной социализации и обеспечения их полноценного участия в жизни общества, эффективной самореализации в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

Преимущества введения инклюзивного образования включают в себя следующие пункты:

- Дети с ограниченными возможностями демонстрируют более высокий уровень социального взаимодействия со своими сверстниками в инклюзивной среде по сравнению с детьми в специальных школах. Это очевидно, если взрослые в школе целенаправленно поддерживают социализацию и если число детей с особыми потребностями находится в естественных пропорциях по отношению к остальной части обучающегося сообщества в целом.
- Социальная компетентность и коммуникативные навыки детей с ограниченными возможностями улучшаются в инклюзивной среде. Это связано с тем, что дети-инвалиды имеют больше возможностей для социального взаимодействия со своими сверстниками, которые выступают в качестве носителей модели социальных и коммуникативных компетенций, свойственной этому возрасту.
- Дети с особыми потребностями имеют более интенсивную учебную программу в инклюзивной среде. В результате улучшаются навыки и академические достижения.

Социальное восприятие детей с особыми потребностями улучшается благодаря специальному обучению в небольших группах в инклюзивном классе. Дети «пересекали» черту инвалидности другого ребенка, работая с ним над заданием в небольшой группе. Постепенно дети начинают понимать, что они имеют много общего с детьми с инвалидностью. Суть этой парадигмы выражена в следующих положениях:

- Человек – сложная система. Функционирование этой системы зависит от ее стабильности и способности трансформироваться в изменяющемся пространстве путем реализации адаптивных возможностей системы.
- Способность интерпретировать социальную реальность определяет нормативно-интерпретативный подход к анализу социальной адаптации человека с ограниченными возможностями, стратегии социальной адаптации. Человек находится в постоянном процессе интерпретации социального мира и в этом мире.
- Социальная адаптация людей с ограниченными возможностями представляет собой сложное понятие из-за различных контекстов, которые должны быть отнесены не только к контексту социальной адаптации, но и самой болезни, патологии индивида с ограниченными возможностями, их интерпретации. В этом контексте болезнь выполняет функцию адаптивного контекстного пространства человека с ограниченными возможностями.
- Адаптивные механизмы социально детерминированы и одновременно являются результатом осознания социальной реальности, потому что человеческое существование невозможно только снаружи, оно всегда внутри.
- Становится важным переплетение индивидуальных и социальных аспектов социальной адаптации.

Критерий оценки адаптации включает в себя то, что подростки должны иметь высокую устойчивость к стрессу, адекватное восприятие критики, хорошее здоровье и настроение, бодрость, здоровые амбиции, мобильность, высокую работоспособность, уверенность в себе, устойчивую и позитивную самооценку, понимание и разделение эгоцентричных-образов. Критерий организации общения оцени-

вается умением выслушивать и понимать собеседников, искренность, способность строить долгосрочные партнерские отношения и конфиденциальные контакты в реальной жизни, умение отстаивать свою точку зрения, неконфликтную, чуткую, реальную оценку и распределение своих сил.

Исходя из этих критериев, можно сделать вывод, что социальная адаптация действительно должна начинаться с ранних лет, особенно для людей из социально уязвимых групп. Однако не стоит забывать и о людях с приобретенной инвалидностью, которые получили ее в ходе промышленных несчастных случаев, автокатастроф и прочих непредвиденных обстоятельств.

К сожалению, эмпирических и научных данных по методологии адаптации взрослых людей не очень много, кроме упомянутых в первой главе методов. Халиман и другие исследователи (2015) отмечают: люди, получившие инвалидность во взрослом возрасте, являются уже социально адаптированными, и им необходима помощь другого рода. Соответственно вышеупомянутые государственные программы по «доступной среде» это, вероятнее всего, наиболее экономически эффективная программа по социальной адаптации и реабилитации взрослых людей с инвалидностью. Все остальное, к сожалению, не так эффективно с точки зрения бюджетных трат, и в этом кроется причина, почему эта сфера деприоритизирована в правительственных эшелонах стран СНГ.

На Западе, тем не менее, методы социальной адаптации развиваются не только за счет государственных программ, но и за счет многочисленных международных и региональных благотворительных организаций. В странах СНГ благотворительные организации не субсидируются в должной степени за счет налоговых льгот, и это служит большим барьером для открытия такого рода организаций в этих странах.

Рекомендации по улучшению методов социальной адаптации людей с ограниченными возможностями в реалиях современного Казахстана

Исходя из вышеописанных методов и ретроспективного анализа текущей ситуации, эта работа позволяет сделать следующие рекомендательные выводы:

- Необходимо продолжать модернизировать текущие методы социальной и экономической адаптации людей с ограниченными возможностями:
 - Модернизировать и улучшать бюрократическую составляющую для получения положенных льгот и консультаций.
 - Предоставлять меры психологической поддержки взрослых людей с инвалидностью на государственном уровне.
 - Модернизировать программы инклюзивного образования как для взрослых, так и для детей.
 - Улучшать доступность окружающей среды для инвалидов в регионах.
- Необходимо сделать доступным маркетинг и информацию о льготах и финансовых программах для предпринимателей-инвалидов и социальных предпринимателей на территории СНГ и РК. На данный момент доступность информации стала выше, благодаря развитию телекоммуникационных технологий в стране. Однако, даже при наличии доступа к сети Интернет, получить достаточные консультационные услуги по доступности текущих финансовых программ сложно для здорового человека, не говоря уже о людях с ограничениями.
- Требуется создание и улучшение условий для общественных социальных и благотворительных организаций на территории Казахстана:
 - улучшение налоговых условий;
 - частичное или постоянное государственное субсидирование организаций по поддержке людей с инвалидностью.
- Стоит использовать и интерпретировать опыт России в создании и организации Инновационных центров поддержки:
 - Данный опыт в соседней стране уже начал показывать определенные плоды в улучшении качества жизни людей с инвалидностью.
 - Это создаст как необходимое количество рабочих мест, так и улучшит уровень доступности актуальной информации для людей.
 - Также улучшение уровня консультационных услуг поможет продвижению идеи «социального предпринимательства» на территории РК, что согласно данным исследований только положительно скажется на общенациональном уровне ВВП.
- Требуется организация системы арбитражной оценки критериев социальной адаптации на общественном и государственном уровнях: это позволит более точно формировать статистические

данные и отслеживать прогресс и эффективность текущих методов и механизмов социальной адаптации в стране.

- Необходимо создание образовательных платформ для улучшения рабочих навыков и трудовой реабилитации людей с ограниченными возможностями в индивидуальном порядке.

Заключение

Основываясь на результатах методологий, описанных в этой работе, можно сделать вывод, что уровень поддержки со стороны государства на данный момент находится на достаточно хороших позициях. При улучшении доступности всей информации и упрощении документационных сборов для людей с ограниченными возможностями можно создать высокий уровень жизни для социально незащищенных слоев людей с инвалидностью.

Но несмотря на важность исследований в области социальной адаптации в современных реалиях и учитывая уровни развития в глобальных условиях, государственная поддержка этой области остается не самой приоритетной областью для государства. Ситуация будет меняться только в том случае, если будут комплексно улучшаться механизмы работы социально-экономических органов как для здоровых людей, так и для людей с ограниченными возможностями. Добиться высокого уровня социальной поддержки в стране с капиталистическими идеологиями можно только путем развития всех сфер жизнедеятельности государства.

Благодарности

Выражаю огромную благодарность моему научному руководителю Альжановой Нуржан Шариповне за поддержку и помощь в работе над магистерской диссертацией и данной статьей.

Список литературы

1. Бобылева Е. В. Люди с ограниченными возможностями: адаптация к социальной среде. – 2019.
2. Нагорнова А. Ю. Исторический анализ проблемы инвалидности в дореволюционной России и СССР. – 2016.
3. Домбровская А. Ю. Совершенствование методов социальной адаптации инвалидов в России. – 2013.
4. Foster Sandie. Promoting Entrepreneurship among disabled people with visual impairment. // URL https://www.heacademy.ac.uk/system/files/hwlln_promoting_entrepreneurship_visual_impairment.pdf (July 2010)
5. Maritz A., Laferriere R. Entrepreneurship and self-employment for people with disabilities. – 2016.
6. D.C. Rizzo. With a little help from my friends: Supported self-employment for people with severe disabilities. – 2002.
7. Yamamoto S., Bullis M. The viability of self-employment for individuals with disabilities in the United States: A synthesis of the empirical-research literature. – 2011.
8. Zajadacz A. Evolution of models of disability as a basis for further policy changes in accessible tourism. – 2015.
9. Khaliman Zhanna Nikolaevna, Alexeeva Galina V., Zrutina Irina V., Goltsova Xenia V., Thi Tran Duy. Social and Labor Adaptation of People with Disabilities by Means of Production of Items of Folk Art: Evidence from Sociological Study. – 2015.
10. Ахатова Р. П., Ярмакеев И. Е. Социальная адаптация детей с инвалидностью. – 2016.

Анализ проблем транспортно-экспедиционного обеспечения грузопотоков в цепях поставок

¹ Аутов Ералы, ² Аппаева Айнура

^{1,2} магистранты МВА Алматы Менеджмент Университет

¹ eraly80@mail.ru, ² aimarali@mail.ru

Аннотация. В настоящей статье рассматриваются особенности организации цепей поставок в Республике Казахстан и даны конкретные предложения по совершенствованию систем управления транспортно-экспедиторских компаний и операторов.

Объектом рассмотрения в статье является действующее ТОО «Шынгар транс» – одна из казахстанских транспортно-экспедиторских компаний и операторов вагонов. В результате проведенного анализа и опроса сотрудников предложено внедрение разработанных в компании программ внутренней оптимизации процессов и систем УЦП, 5S, Step by step, «Наставничества и преемственности поколений», HR программ, а также принятие активного участия в разработке профессиональных компетенций для внесения в государственные образовательные стандарты.

Ключевые слова: логистика, цепи поставок, организация цепей поставок, оптимизация логистических издержек, инструменты оптимизации цепей поставок, логистические затраты.

Abstract. This Article provides for the peculiarities of the organization of supply chains in the Republic of Kazakhstan and specifies specific suggestions to improve the management systems in freight forwarding companies and operators.

The consideration target of this Article is the existing “Shyngar trans” LLP which is one of the freight forwarding companies and wagon operators in Kazakhstan. As a result of the analysis performed and survey held among the employees it is suggested to introduce Supply Chain Management internal processes and systems optimization programs developed in the company, “5C”, “Step by step”, “Mentoring and intergenerational continuity”, HR programs as well as active participation in development of professional competencies to implement in state education standards.

Keywords: logistics, supply chain, supply chain organization, optimization of logistics costs, tools to optimize the supply chain, logistics costs.

Казахстан является одним из активных участников системы международных отношений. Страна развивает партнерские взаимоотношения с сопредельными государствами, является активным участником региональных и глобальных проектов и интеграций, таких как ЕАЭС, «Один пояс – один путь». С точки зрения сроков доставки трансказахстанские маршруты являются одними из наиболее оптимальных для транспортировки грузов между Азией и Европой. И несмотря на то, что Казахстан географически расположен между двумя из трёх полюсов мировой экономики (с одной стороны Европейский Союз, с другой – растущий Китай, обладающий второй экономикой мира) транзитные перевозки через РК меньше в два раза по сравнению с морским путем и до тысячи километров меньше по сравнению с транзитом по территории РФ. Согласно данным таможенных ведомств, из 17,7 млн тонн, перевезенных в 2008 году в сообщении Азия – Европа, было перевезено через пункт Достык лишь 74 551 т, или 0,42%, а в сообщении Европа – Азия – 0,35% [1].

По экспертным оценкам до 10% этого объема могло бы перерабатываться и пропускаться транзитом через территорию Казахстана. Достаточно сказать, что в 1970-е годы Советский Союз на транзитах зарабатывал порядка 500–600 млн долларов в год [2].

Согласно проведенному Modern society studies institute и СТК «KAZLOGISTICS» анализу, значительная доля транзитных перевозок через Казахстан приходится на железнодорожный транспорт, что обусловлено его высокой провозной способностью и низкой себестоимостью перевозок по сравнению с автомобильным транспортом. В 2018 году железнодорожные перевозки выросли в республиканском сообщении на 11,6%, в экспортном – на 11,2%, в импортном – на 15% и, в наибольшей степени, транзит – на 23%. Всего железнодорожным транспортом в 2018 г. перевезено 397,7 млн тонн грузов. Основной объем перевозок грузов (58,1%) осуществляется внутри страны. Перевозки в экспортном направлении (30,3%) ориентированы преимущественно на Россию и Китай. Грузооборот железнодорожного транспорта за десять лет увеличился на 31,6% [3].

В целях экономического развития правительством Казахстана введены в эксплуатацию железнодорожные линии Жетыген – Коргас, Узень – Государственная граница Туркменистан, Жезказган – Бейнеу, Аркалык – Шубарколь, Боржакты – Ерсай; построены вторые пути на участке Алматы – Шу; начата эксплуатация переправы в порту Курык; построена инфраструктура и сухой порт в СЭЗ Хоргос – Восточные ворота; введены в эксплуатацию вокзал Нурлы Жол и пассажирский терминал столичного аэропорта [3].

В рамках инициативы «Один пояс – один путь» прогнозируется развитие логистической инфраструктуры по торговому маршруту Китай – Европа, проходящего по территории Центрально-Азиатских республик, в том числе по Казахстану. Также ускорится процесс развития существующих и строительство новых региональных транспортно-логистических хабов со стороны конкурирующих игроков. Поэтому МИИР РК поставил целью создание комфортной для населения транспортной инфраструктуры. Постановлением Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2019 года № 1055 утверждена государственная программа инфраструктурного развития «Нұрлы жол» [4].

Однако отсутствует государственная программа, направленная на поддержку казахстанских производителей экспортоориентированной продукции. Также отсутствуют программы по поддержке транспортно-логистических компаний, осуществляющих свою деятельность на протяжении 5 и более лет, и программы развития существующих объектов транспортно-логистической инфраструктуры.

В сфере железнодорожного транспорта экспедиторский бизнес находится в активной стадии своего развития. Если в 2010 году с национальным перевозчиком договора на организацию перевозок грузов заключили более 400 компаний, то в 2019 году это сделали 975 экспедиторских компаний. Договорная кампания 2020 года еще не завершена [5; 6].

Успех в этом направлении зависит от совокупных усилий всех участников процесса, реализации государственных задач, а отлаженность бизнес-цепочки напрямую влияет на качество оказываемых услуг, скорость обработки заявок, предоставление коммерческого предложения, точность соблюдения договоренностей с клиентами и партнерами и многое другое. Правильно построенные цепи поставок дают значительные конкурентные преимущества за счет обеспечения наиболее полного удовлетворения потребителей качеством логистического сервиса. Под логистическим сервисом понимается баланс между приоритетом высококачественного обслуживания потребителей и сопутствующими издержками.

Транспортно-экспедиторские компании должны повышать качество оказываемых услуг, предоставлять новые виды услуг, самостоятельно учитывать драйверы, способствующие повышению эффективности управления цепями поставок.

Компания ТОО «Шынғар Транс», с 2007 года являющаяся официальным экспедитором АО «КТЖ-Грузовые перевозки», с 2013 года также является оператором вагонов, имеет склады временного хранения, организует перевозки по внутриреспубликанским и межгосударственным маршрутам, имеет представительства в стратегически важных городах Республики, таких как Нур-Султан, Алматы, Павлодар, Шымкент, Караганда, Актобе, а также в Российской Федерации, республиках Беларусь, Кыргызстан, Таджикистан, Узбекистан и Азербайджан. В управлении и 10 отделах компании работают 46 человек, возрастная категория которых варьируется от 18 лет до 71 года. Работники компании имеют базовое транспортное образование и опыт работы в транспортных компаниях.

Регулярные встречи линейных сотрудников с руководителем компании – основная составляющая в управлении компании. Это позволяет поддерживать на необходимом уровне осведомленность сотрудников о внутренних процессах, результатах и планах, ответить на неотложные вопросы, выявить сложности и скорректировать дальнейшую работу.

Ситуация растущей конкуренции все чаще заставляет компанию вкладывать свои ресурсы в привлечение и удержание клиентов. В последние годы компания считает, что укрепление своих конкурентных преимуществ в первую очередь зависит от предоставления своим клиентам высокого уровня логистического обслуживания. В 2015 году грузооборот компании составил 1 021 080 716 т/км: отгружено 771 209 т, 211 вагонов; обслужено 200 клиентов, крупнейшие из которых компания Alina (погрузка в среднем составляет 700 вагонов) и Махі чай (погрузка в среднем составляет 200 вагонов). А в 2018 году грузооборот составил 1 443 014 875 т/км: отгружено 1 260 275 т, 1000 собственных вагонов; обслужено 374 клиента; приобретены терминалы. С ростом компании ранее применяемых инструментов стало недостаточно: работники коммерческого и производственного отделов, отделов расширения и продаж не могли оперативно обрабатывать заявки – от клиентов стали поступать жалобы на отсутствие оперативности, долгую обратную связь.

Поэтому с 2018 года в транспортно-экспедиторской компании ТОО «Шынғар Транс» проводится маркетинговый анализ, проведен опрос руководителей и работников компании, SWOT анализ. В результате выявлены проблемы напряженного взаимодействия между отделами (рис. 1).

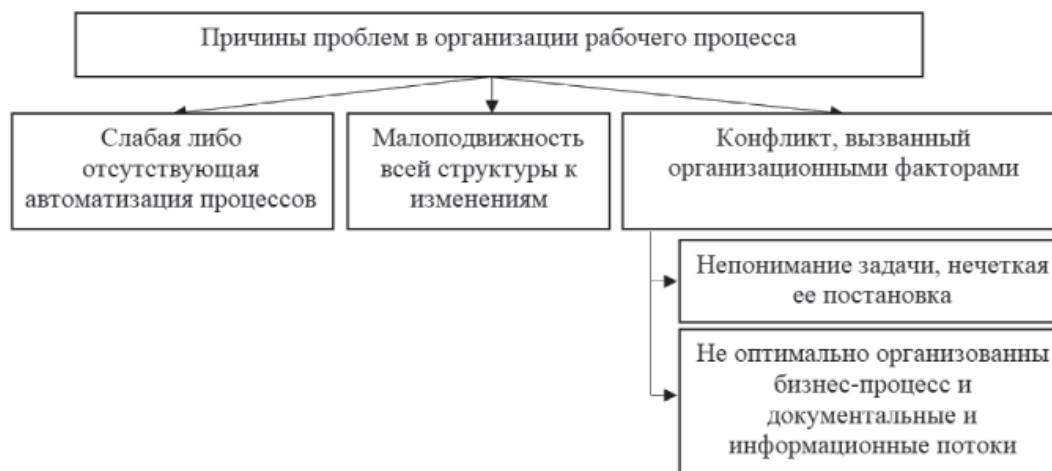


Рисунок 1. Причины проблем в организации рабочего процесса компании

Исследование, проведенное консалтинговой компанией Watson Wyatt, показало: комплексный подход в общении подчиненных и руководителей компании дает акционерам до 26% дополнительной прибыли, а вот компании с менее отлаженной внутренней коммуникацией приносят всего 15% прибыли. Также исследователи утверждают, что развитые и налаженные внутренние процессы передачи информации способны поднять рыночную стоимость компании на 30% [7].

В связи со сложностью организационной структуры возникают проблемы в быстром взаимодействии всех работников и подразделений. В итоге каждый локальный «управляющий центр» решает задачи обособленно.

Так как управление цепью поставок – это активная организация и текущая мобилизация задействованных в цепи поставок организаций-участников (поставщиков материалов, производственных компаний, складов, дистрибьютеров и продавцов), а также каналов движения и взаимодействия (перевозчиков, экспедиторов, операторов), основной целью которых является удовлетворение требований потребителя в частности и требований рынка в целом, необходимо разработать стратегию управления цепями поставок, в том числе внутреннего УЦП.

Методика проектирования цепей поставок базируется на согласовании целей бизнеса, подразумевает гибкий подход с учетом оптимального соотношения между уровнем логистического сервиса и затратами. Это сложная задача в связи с тем, что в основе лежат различные переменные. Баланс этих переменных должен также учитывать будущие потребности и альтернативы.

При этом создание конкурентной среды и затем формирование цивилизованной конкуренции на основе соревновательности партнеров требует улучшения координации участников цепи поставок и, таким образом, приводит к необходимости формирования системы сквозного управления логистическим обслуживанием.

Формирование конкретного механизма проектирования и управления цепями поставок в зависимости от принадлежности делится на **внутренние** или **внешние цепи поставок**.

К **внешним предпосылкам** следует отнести социально-экономическое пространство, определяющее необходимость разработки и применения концепции участниками рынка логистического сервиса. К ним относятся глобализация рынков, информатизация участников рынка, гомогенность спроса, развитие конкуренции, ограничение коррупционной составляющей, развитие нормативно-правовой базы.

Внешние цепи поставок предприятия включают в себя предприятия, поставщиков компании и поставщиков поставщиков, клиентов компании и клиентов клиентов. В этом случае управление цепями поставок, в основном, сосредоточено на интеграции работы и сотрудничестве между компаниями и другими участниками цепей поставок.

На рынке появилось много транспортно-экспедиторских компаний, однако в РК отсутствует закон о транспортно-экспедиторской деятельности, не разработаны критерии, предъявляемые к экспедиторским компаниям, отсутствует единый глоссарий.

Внутренние предпосылки представляют собой базовые условия ведения хозяйственной деятельности компаний цепи поставок, определяющие целесообразность внедрения системы сквозного логистического менеджмента.

Внутренние цепи поставок компании должны фокусироваться на функциональной деятельности и процессах, а также на материальных и информационных потоках в пределах компании. Управление цепями поставок рассматривается как интеграция ранее отдельных операций в рамках организации – элементов фундамента цепи поставок, сквозное управленческое воздействие, приводящее к повышению эффективности логистического обслуживания.

В ходе проведенного анализа деятельности выявлены основные проблемы ТОО «Шынғар транс» и даны предложения по обеспечению эффективной работы, устойчивого экономического развития компании, по повышению конкурентоспособности оказываемых услуг (таб. 1).

Таблица 1. Проблемы ТОО «Шынғар транс», выявленные в ходе проведенного анализа внутренних процессов компании

Проблема	Ситуация в компании	Предложения по решению
1	2	3
1. Отсутствие автоматизированной системы документооборота	Документооборот компании осуществлялся в формате Excel. Обмен информацией между отделами осуществлялся вручную по запросу. Частично документы формируются в программе 1С.	Внедрить программу автоматизированного документооборота. Обоснование: это позволит создать электронную версию документа, сформировать электронный документ с использованием шаблона, сохранять документы в различных форматах, создавать маршруты документа и управлять его движением, вести журналы, классификаторы и справочники, организовать рассылку уведомлений, формировать отчеты. Количественные показатели эффективности использования электронного документооборота: сокращение человеко-часов, затрачиваемых на обработку и создание документов, в среднем на 75%; ускорение движения информационных потоков, распространения информации внутри компании; экономия материалов и ресурсов. Качественные показатели эффективности использования электронного документооборота: рост производительности труда работников до 25%, благодаря наличию единого информационного пространства, упрощению процессов коллективной работы, эффективному контролю над исполнением документов; снижение рисков потери документов; увеличение скорости согласования документов; повышение корпоративной культуры.
2. Необходимо повышать квалификацию работников компании	Отсутствие системной программы совершенствования профессиональных знаний и навыков. Присутствует текучесть кадров, а именно молодых специалистов. В целях мотивации работников компания оплачивает обучение повышения квалификации, проводит внутренние тренинги и технические занятия, внедрила систему KPI, проводит различные квесты, культурно-развлекательные мероприятия.	- Продолжать повышение квалификации работников. - Организовать обучение на базе коучинга. - Сформировать группы наставников и стажеров, определить программы стажировок, организуемые внутри компании в рамках объявленного компанией 2020-го года Годом наставничества и преемственности поколений. Обоснование: без квалифицированного, мотивированного персонала на разных уровнях управления невозможно даже на современной материально-технической базе предоставлять качественные услуги. Понимание и практическая реализация этой идеи позволит компании наиболее эффективно конкурировать на рынке, используя современные методы управления персоналом, это необходимо для достижения общего конечного результата по логистической системе в целом – снижения затрат при обеспечении максимальной доступности услуг.

1	2	3
3. Отсутствие логистических процессов, нацеленных на развитие и поддержку результатов	С ростом объемов основных показателей применяемых методик и инструментов недостаточно.	Внедрить гибкие логистические процессы, нацеленные на непрерывное развитие и поддержку достигнутых результатов. К наиболее типичным из них принято относить материально-техническое снабжение, в том числе закупки, дистрибьюцию товаров и услуг, транспортные и экспедиторские операции, складирование материальных ресурсов и др. В результате каждый из процессов планируется и реализуется с точки зрения эффективности работы логистической системы в целом.
4. Отсутствие развитой логистической инфраструктуры	После проведения анализа компания увеличила количество представительств: 5 в РК и 9 в странах СНГ и Европы. Также она имеет терминалы в г. Павлодаре и Алматинской области	Развивать логистическую инфраструктуру, то есть активы компании – основные и оборотные средства (запасы, производственные и складские мощности, подъемно-транспортное и другое оборудование, транспортно-складское хозяйство и др.). Компания разрабатывает проект по выходу в Европу и регионы Средней Азии (Узбекистан, Таджикистан, Туркмения и Киргизия)
3. Поздняя обратная связь или ее отсутствие, занятость телефонных линий	С ростом компании стало сложно быстро реагировать на спрос и обработку заявок клиентов	- Провести хронометраж дня менеджеров отделов расширения продаж и маркетинга, транспортной логистики. - Разработать технологический график их последовательных действий для налаживания обратной связи с клиентами. - Установить автоответчик на почту сотрудников, уведомляющий о том, что письмо получено и ответ формируется. - Установить лимит времени на обработку заявки.
5. Отсутствие HR-стратегии, PR-программ	Не все работники могут перечислить свои трудовые обязанности, организационную структуру, миссию, цель, стратегию компании. Компания имеет веб-сайт, принимает участие в выставках, проходящих в РК, РФ, РУ, оказывает спонсорскую помощь	- Разработать HR-стратегию. - Разместить на сайте вкладки: «Полезные ссылки» с законодательными и подзаконными актами, регламентирующими деятельность компании, изменения в тарифах, опросник, анкетирование клиентов; «Наши награды»; «Прием заявок»; «Оформление офиса»; «Традиции»; «Акции» (например, перечень тестовых вопросов – ответившим предоставлять гарантированную скидку на оплату курсов повышения квалификации). - Обновить информацию, размещенную на сайте. - Разместить прямые контакты руководителей отделов компании.
4. Отсутствие кадрового резерва	Компания в 2020 году совместно с КазАТиСО разработала предложения и подала документы на финансирование проектом «Эразмус+», а также вошла в состав комиссии ГЭК, ГЭК Академии гражданской авиации.	- Принимать активное участие в разработке профессиональных компетенций и внести их в государственные образовательные стандарты. - Наладить сотрудничество с транспортными высшими учебными заведениями. - Открыть филиал КазАТК в «Шынғар транс» и филиал компании в КазАТК. - Организовать краткосрочные курсы для обучающихся и ППС учебных заведений, занимающихся подготовкой специалистов транспортно-логистической отрасли (КазАТК, МАБ, КазАТиСО, Туран, колледжей и др. - Принимать участие в Днях открытых дверей, семинарах, конференциях, защите дипломных, магистерских, докторских диссертаций транспортных ВУЗов. - Принимать участие в дуальном образовании.

Для решения выявленных проблем и внедрения предложенных мер появилась необходимость в разработке стратегии компании, которая обеспечит эффективную работу и экономический рост, а также использование и реализацию имеющихся ресурсов. Поэтому компания, учитывая потребности клиентов и работников, разработала программу SBS (Step by step) 2018–2022 гг.

Целью программы SBS является вхождение в пятерку лидеров Казахстана по объемам отгрузок, количеству парка вагонов и автомобилей, высокому профессионализму команды, оперативности обработки заявок. Программой определены конкретные шаги по достижению вышеуказанной цели, а также предусмотрены разработка социального пакета по оказанию материальной помощи работникам компании, повышение заработной платы.

Программа стала основой управления компанией, благодаря которой обеспечены устойчивое экономическое развитие компании и повышение конкурентоспособности оказываемых услуг. Это позволило выстраивать разнообразные сценарии, проводить учет различных факторов, выявлять конкурентные преимущества, возможности направления развития и планирования поведения в любой ситуации, определять ключевые направления развития, лучше понимать желания потребителя, яснее формулировать организационные цели и оценку внутренних и внешних бизнес-факторов.

В рамках предусмотренных программой шагов руководство компании приняло решение проведения тренингов отдельно для руководителей, а также для каждого отдела с целью развития навыков концентрации, способностей действовать интуитивно и формирования культуры команды за счет внедрения модели Джона Шоула, которая позволит развить бизнес и вывести компанию в лидеры.

Джон Шоул, американский специалист в области культуры сервиса, считает, что ключ к качественному сервису нужно искать не в контроле за соблюдением многочисленных правил, а в готовности сотрудников нарушить какие-то из этих правил в пользу клиента. Делегируя максимум полномочий рядовым сотрудникам и доверяя им принимать как можно больше решений, это позволит раскрыть новые ресурсы эффективных действий, приоткрыть новые возможности и наметить практические пути их реализации [8].

Также руководством и работниками компании в целях привития полезных привычек внедряется программа 5С, техника формирования полезных привычек «Молодец».

Непрерывное изучение рынка и систем управления позволяют быть в курсе передовых идей, вносить дополнения в стратегию компании и поддерживать высокий уровень мотивации работников для фокусирования их усилий на достижении целей.

Вывод: динамичность и непредсказуемость рынка требует от транспортно-экспедиционных и операторских компаний учета не только влияний внешней среды, но и своего внутреннего состояния.

В целях развития рынка экспедиторских услуг железнодорожного транспорта, содействия эффективному функционированию экспедиторского бизнеса и поднятия его на новый более качественный уровень предлагается внедрение разработанных в компании программ внутренней оптимизации процессов и систем УЦП, а также в целях создания кадрового резерва принятие активного участия в разработке профессиональных компетенций для внесения в государственные образовательные стандарты.

Список литературы

1. *Болатов Темір*. Проблемы транспортного комплекса необходимо решать [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30765957
2. *Сахарова Анна. Юрий Ситков*: Экспедиторская отрасль России пока сильно уступает иностранным конкурентам [Электронный ресурс]. – Журнал Chinalogist. – 2013. – Режим доступа: <https://chinalogist.ru/book/articles/intervyu/yuriy-sitkov-ekspeditorskaya-otrasl-rossii-poka-silno-ustupaet-inostrannym>
3. Исследование, разработка путей и механизмов развития транспортной отрасли Казахстана в долгосрочной перспективе на основе прогнозов статистики, анализа внутренних и внешних факторов // Отчет Modern society studies institute, СТК «KAZLOGISTICS». – Нур-Султан. – 2019.
4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 31 декабря 2019 года № 1055 «Об утверждении Государственной программы инфраструктурного развития «Нұрлы жол» на 2020–2025 годы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900001055>
5. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 апреля 2009 года № 579 «О Концепции развития экспедиторского бизнеса в Казахстане» (Утратило силу постановлением Правительства Республики Казахстан от 14 апреля 2010 года № 302)
6. АО «КТЖ – Грузовые перевозки» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ktzh-gp.kz>

7. *Чугунова Александра*. Горизонтальная власть [Электронный ресурс]. // Журнал «Коммерсантъ. Секрет фирмы». – 2005. – №30. – С. 1009. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/862047> (08.08.2005)
8. *Шоул Дж.* Реальные полномочия. Самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. – М.: Альпина Паблишер. – 2019. – 184 с.
9. *Абрамова Е. Р.* Концепция управления логистического сервиса в цепях поставок. Монография. – М.: 2016. – 110 с.
10. *Атрохов Н. А., Мороз Д. Г.* Анализ деятельности и критерии выбора транспортно-экспедиторской компании для организации доставки груза. // Учебно-методическое пособие к курсовой работе по дисциплине «Основы транспортно-экспедиторского обслуживания». – М.: Мади. – 2018 г. – 113 с.
11. Результаты анализа деятельности ТОО «Шынгар транс».

Методы обучения программированию с применением веб-технологий

¹ Базаргали Ержан, ² Кенжеханова Айгерим

^{1,2} Алматы Менеджмент Университет

¹ Eginu86@gmail.com

² 7028233139@mail.ru

Аннотация. В статье представлен обзор существующих методов обучения с применением веб-технологий. Рассмотрены способы применения веб-технологий в процессе обучения. С помощью анкетирования выявлено, какие виды веб-технологий в обучении интересуют студентов.

Ключевые слова: Видеоурок, стрим-технология, флип-метод, блог-технология, программирование.

Abstract. The article provides an overview of existing teaching methods using web technologies. Ways of using web technologies in the learning process are considered. Identified what types of web technologies in training students are interested in using questionnaires.

Keywords: Video lesson, Stream technology, Flip method, Blog technology, Programming.

Развитие веб-приложений сделало интернет важной образовательной средой. В частности, с появлением новых веб-технологий, таких как блоги, мессенджеры, социальные сети, подкасты и водкасты, интернет превращается полностью в интерактивное пространство, где контроль контента децентрализован, чтобы позволить каждому участнику сотрудничать, создавать, публиковать, подписываться и делиться информацией. Тем не менее, основным препятствием применения веб-технологий в обучении является современное состояние подготовки педагогических кадров. Многие преподаватели психологически не готовы к новым инновациям и не желают изменять традиционным методам обучения.

Многие зарубежные исследователи изучают вопросы новых методов обучения с применением веб-технологий. С. С. Арбузов исследовал внедрение стрим-технологий в сферу образования. Впервые стрим-технологии применили пользователи компьютерных игр [1]. В компьютерных играх игроки записывали экран компьютера с целью показать остальным игрокам, как преодолеть сложный этап игры. Игроки, просматривающие видео, получали наглядное решение игровой задачи и успешно проходили сложный этап. Этот метод можно использовать при решении задач программирования. С. С. Арбузов технологию стрим-обучения в образовательном процессе понимает как «комплекс технологий обучения, видеотрансляции и сохранения записи информации с экрана компьютера и веб-камеры при дистанционном обучении с использованием современных телекоммуникационных сервисов сети Интернет» [2, с. 7].

Мы считаем, что применение водкастов является эффективным не только при онлайн обучении, но и при классическом методе обучения в образовательных учреждениях. Так как не все студенты конспектируют получаемую информацию, многие из них забывают методы решения задач. Именно в подобный момент студенту понадобится видеоурок для повторения лекции.

В зарубежной литературе описываются способы работы с видео в процессе обучения [3; 4; 5]:

- Видео просматривают все студенты одного потока на мониторе своих компьютеров или на интерактивной доске. Видео содержит определенный материал, после просмотра которого лектор может дать групповую работу или обсудить тему со студентами и выслушать их мнение.
- Видео можно использовать перед лекцией для подготовки к аудиторным задачам.
- Видео можно просматривать после лекции в любое время для повторения материала, при решении задач, а также для усвоения материала лекции теми студентами, которые по определенной причине отсутствовали.

Если использовать классический метод обучения, совмещая технологию стрим-обучения, это позволяет сделать процесс обучения эффективным и интерактивным. Также совмещенный метод обучения дает возможность обучаемым получить водкасты от преподавателей для выполнения заданий и с помощью водкастов найти решения.

Еще один метод смешанного обучения, который встречается в иностранной литературе, а именно во французских источниках – флип-метод. Флип-метод – это способ подготовки обучения, при котором аудиторная и домашняя работа меняются местами. Такой метод обучения гарантирует активное участие

студентов в процесс обучения, способствует создать активную и творческую среду, в которой у студентов развивается критическое мышление и командная работа [6, с. 38].

Отличительной особенностью флип-метода является полный или частичный перенос процесса передачи знаний на самостоятельное изучение. М. Лебрэн, один из авторов книги «Перевернутая педагогика», пишет, что перевернутое обучение на самом деле не является новым методом, но представляет собой новый образ мышления, целью которого является повышение эффективности аудиторной работы со студентами с опорой на самостоятельную работу, направленную на углубленное изучение предмета [7]. Задача преподавателя при этом состоит в том, чтобы мотивировать студентов к самостоятельному поиску знаний за пределами аудитории, научить не только искать информацию, но и проверять ее достоверность, анализировать, критически осмысливать, а затем в аудитории добиться активной интеллектуальной реакции на учебный материал, что является необходимым условием для освоения нового знания.

Для того, чтобы улучшить обучение программированию и повысить успеваемость, было проведено анкетирование среди студентов факультетов ИТ-направлений. Программирование сложным предметом считают 38,9 % анкетированных, 61,1% его считают легким, но требующим большого внимания (рис. 1). Студенты 1-го курса отметили, что прежде чем начать обучения на курсе, они хотели бы узнать от преподавателей, для чего нужно и где применяют тот или иной язык программирования. То есть, отсюда видно, что для дальнейшего эффективного обучения курса преподаватели должны заинтересовать обучающегося.

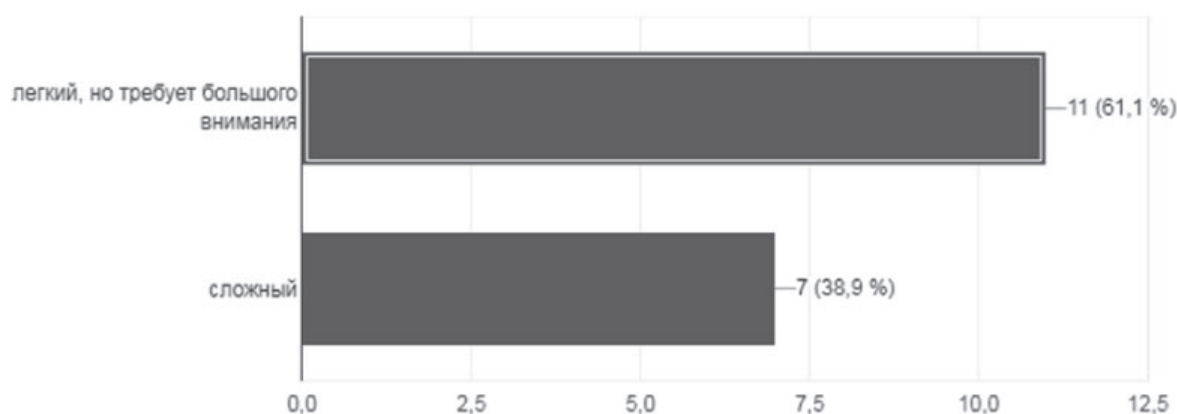


Рисунок 1. Программирование как предмет

Также многие студенты отметили, что самостоятельно решают задачи по программированию и при возникновении сложностей пользуются видеоуроками на YouTube (44,4%), интернетом (38,9%) и онлайн-учебниками (5,6%) (Питонтьютер), консультациями преподавателей. Ни один из студентов не выбрал профессиональные книги (рис. 2).

При возникновении сложности во время решении задач, пользовались



Рисунок 2. Способы преодоления сложности программирования

Из диаграммы на рисунке 2 можно увидеть, что многие студенты пользуются видеоуроками на YouTube для решения задач.

Однако, нужно отметить, что каждый преподаватель применяет свой метод обучения. Содержание видеоурока на YouTube может отличаться от его метода, и, чтобы найти сопоставимый видеоурок, студент тратит свое время. Среди анкетированных 88,9% высказали пожелание, чтобы преподаватели записывали видеоуроки (рис. 3).

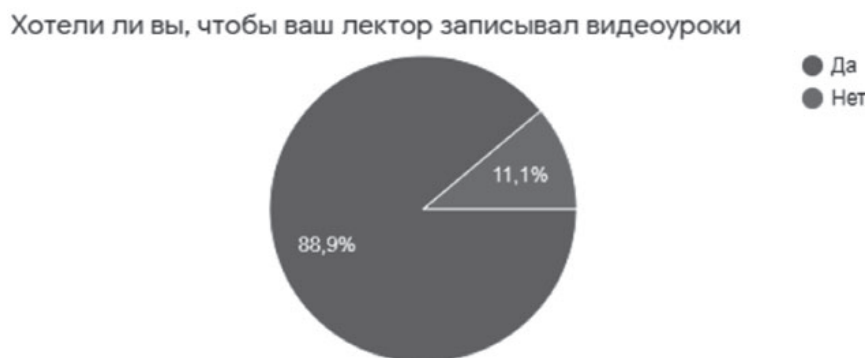


Рисунок 3. Предпочтение студентов

Студенты хотят, чтобы преподаватели записывали видео уроки с более детальными пояснениями и примерами задач, структурой написания кода, визуальной реализацией (рис. 4).

Какое содержание видеоуроков вас интересует?

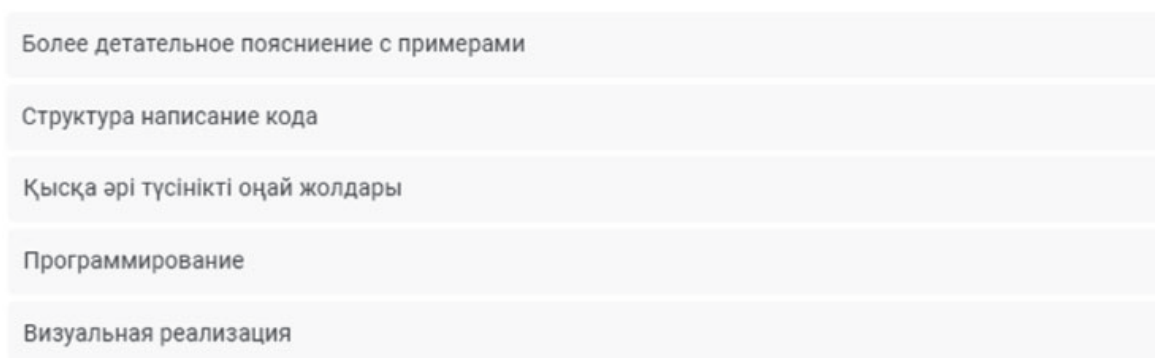


Рисунок 4. Содержание виде уроков

Все веб-технологии имеют потенциал для повышения эффективности обучения. До этого мы говорили о преимуществах видеоуроков, но кроме них существуют подкасты, блоги и т. д. В опросе мы затронули два вида веб-технологий, которые на наш взгляд заинтересуют студентов.

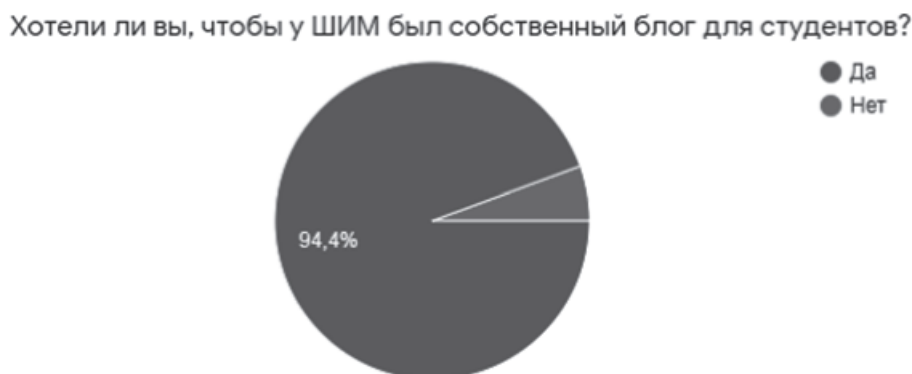


Рисунок 5. Блог высшей школы

Второй вид, который, действительно заинтересовал студентов – блоги (рис. 5). Блог-технология – это одна из технологий Веб 2.0, позволяющая каждому пользователю сети Интернет создать личную страничку. Одними из первых преимущества использования блогов в учебных целях оценили преподаватели иностранных языков.

Блог-технология отличается следующими полезными качествами:

- публичность (блоги доступны всем участникам проекта);
- линейность;
- авторство и модернизация;
- мультимедийность.

Блог высшей школы. Этот блог создается и управляется преподавателями для всех студентов высшей школы. В блоге преподаватели могут размещать информацию о школе и программировании:

- ссылки на интерактивные учебники;
- ссылки на интегрированную среду по изучению языка программирования;
- информацию о пройденном на конкретном занятии материале (видеоуроки, презентации и т.д.);

Такое содержание блога будет полезно обучающимся для уточнения домашнего задания и получения ссылок на дополнительные источники для внеаудиторной работы. Применение блогов повышает интерес к учебному процессу и способствует поддержанию высокого уровня мотивации студентов. Доступность публикаций и наличие читателей способствуют значительному повышению качества работы. Блог как платформа для проведения дискуссий обеспечивает учебный процесс оперативной и надежной обратной связью между студентами и преподавателем, предоставляет студентам возможность обмена информацией друг с другом для взаимообучения через функцию комментариев [8].

Результаты анкетирования показывают, что для улучшения качества образования преподавателям необходимо предоставить студентам дополнительные материалы в виде видеоуроков, блогов. После проведенного обзора существующих методов обучения с применением веб-технологий можно с уверенностью сказать, что применение видеоуроков способствует улучшению качества образования.

Список литературы

1. Грибан О. Н., Грибан И. В. Технология стрим-обучения в образовательном процессе: способы и перспективы применения // Педагогическое образование в России. – Екатеринбург, 2019. – №1. – С. 38–43.
2. Арбузов С. С. Использование стрим-технологий при дистанционном обучении IT-дисциплинам // Педагогическое образование в России. – 2017. – № 6. – С. 6 – 12.
3. Bijnens H., Bijnens M., Vanbuel M. Streaming media in the classroom. – Austria : EDUCATION HIGHWAY Innovation Centre. – 2004. – 117 p.
4. George S. Ioannidis, Despina M. Garyfallidou. Streaming Media in der Bildung und ihr Einfluss auf Lehre und Lernen “Best Practice” – Beispiele und erste Beobachtungen ihrer Implementierung. – Erscheinungsjahr : Linz, 2005. – 165 s.
5. Kunkel T. Streaming media: Technologies Standards Applications. – Wiley, 2003. – 236 p.
6. Johnson L., Adams Becker S., Estrada V., Freeman A. // Отчет NMC Horizon: высшее образование. – Остин, Техас: New Media Consortium. – 2015.
7. Dumont A., Berthiaume D. La pédagogie inversée. Enseigner autrement dans le supérieur avec la classe inversée. – De Boeck Supérieur s.a., 2016. – P. 235.
8. Kasyanova N., Kirina L., Serebryakova-Shibelbeyn E. Formation of a competitive person in the context of corporate communications using blog-based technologies in the agrarian university // Engineering for Rural Development. – Jelgava. – 2016. – P. 781–786.

Основные причины внедрения видеоуроков в образовании

¹ Базаргали Ержан, ² Кенжеханова Айгерим

^{1, 2} Алматы Менеджмент Университет

¹ Eginsu86@gmail.com

² 7028233139@mail.ru

Аннотация. Наступила эпоха, которую можно назвать временем стремительных изменений и развития во всех сферах человеческого существования, в том числе и в системе образования. Задачей образования сегодня становится адаптирование обучения к эпохе цифровых технологий. Подрастающее поколение необходимо обучать, используя самые популярные и новаторские методы. Новые технологии и цифровизация открывают перед человеком новые возможности, но вместе с этим требуют от него новых навыков, знаний и умений. Настало время, когда образование должно стать по-настоящему непрерывным. Видеоурок – новый шаг к развитию. Цель данной статьи – определить важные причины внедрения элементов дистанционного обучения, видеоуроков в традиционное образование.

Ключевые слова: Видеоурок, Мировой тренд, Непрерывность обучения, дистанционное обучение.

Abstract. The era has come, which can be called the time of rapid changes and development in all spheres of human existence, and the requirements for the educational system are changing. The task of education is to adapt learning to the digital age. The younger generation of children needs to be trained in skills using the most popular and extraordinary methods. New technologies, the technosphere, digitalization open up new opportunities for a person, but at the same time require new skills from him, other than before knowledge and skills. The time has come when education should become truly continuous. Video tutorial is a new step towards development. The purpose of this article is to identify important reasons for the introduction of distance learning elements, video tutorials, in traditional education.

Keywords: Video lesson, World trend, Continuity of education, distance learning.

Мы живем в эпоху развития цифровых технологий, которая требует высокой образованности населения. Залогом высокой образованности является стратегия государства, которая определяет методологию и формат образования в стране. Качество образования зависит от многих факторов. Исходя из этого, в законе «Об образовании» Казахстана изложены основные принципы [1]:

- равенство прав всех на получение качественного образования;
- приоритетность развития системы образования;
- доступность образования всех уровней для населения;
- гуманистический и развивающий характер образования;
- стимулирование образованности личности и развитие одаренности;
- разнообразие по формам обучения и воспитания.

Следуя государственным принципам образования, важно понимать, как сделать образование качественным и максимально доступным в современных реалиях, в каком направлении необходимо развивать образовательную систему, какие инструменты использовать для разностороннего развития учащихся, какие факторы влияют на формирование личности и развитие одаренности, какие формы обучения и воспитания являются эффективными.

Одна из применяемых форм образования в Казахстане – дистанционное. В Казахстане дистанционное обучение широко практикуется в высших учебных заведениях. Учитывая сложившуюся ситуацию с вынужденным карантином и самоизоляцией в начале 2020 года, наблюдается отсутствие достаточного опыта и практики в организации дистанционного обучения в институтах дошкольного, начального и среднего образования. Наступившее положение подвергает обучающихся, педагогических работников и других участников этого процесса серьезному испытанию. Конечно, мы с пониманием относимся к происходящему, но есть повод задуматься и уже сделать определенные выводы.

Существующие формы и методы обучения не могут обеспечить доступное обучение всем уровням населения. Жители отдаленных поселений, где нет связи и доступа в интернет, ущемлены в правах получения гарантированного государством образования. Сложившаяся ситуация не устраивает все заинтересованные стороны.

Попробуем сделать критический анализ.

Безусловно, из сложившейся в образовательной сфере ситуации выход есть. В частности, он кроется в переходе на дистанционное обучение. Оценить эффективность применяемых действий очень сложно, ведь мгновенных результатов мы не увидим. Но есть довольно четкое понимание, что среднее образование должно включать в себя элементы дистанционного обучения, так как существует много факторов, которые не поддаются прогнозированию. К обстоятельствам, которые могут остановить деятельность любого образовательного учреждения, можно отнести карантин, эпидемию, наводнение, условия непогоды, пожары, землетрясения и прочие чрезвычайные ситуации. В форс-мажорных условиях, когда отсутствует возможность проведения занятий в классе, видеоурок как одна из форм обучения является наиболее эффективным средством, позволяющим не прерывать образовательный процесс.

Видеоурок – это дистанционная форма обучения, которая должна положительно повлиять на форму преподавания и стать помощником педагогических работников в момент объяснения нового материала, ускорить процесс восприятия информации, сделать доступным образование в самых отдаленных местах страны. В сети Интернет есть много обучающих видеороликов по разным предметам и направлениям науки. Порой технологии, используемые в образовательных видео, поражают своими возможностями. Однако, контент образовательных видеороликов в большинстве случаев не соответствует школьным учебникам. А создание аналогичных обучающих видеоуроков на основе учебника требует от преподавателя особых навыков. Чтобы создать видеоряд, педагог должен иметь современное материально-техническое обеспечение: компьютер, программные приложения, аудио- и видеозаписывающее устройство, а также обладать навыками работы с видеоредакторами, умением обращаться с техникой и иметь базовые навыки сценариста.

Liter.kz в своем обзоре активности пользователей сети интернет заметил, что в Казахстане в 2018 году доля интернет-пользователей в возрасте от 6 до 74 лет составила 81,3%. В 2011 году этот показатель составлял 51,3%. По статистическим данным доля детей в возрасте от 6 до 15 лет, пользующихся интернетом, составила 72,9% [3]. Согласно данным компании Cisco, составившей «Наглядный индекс развития сетевых технологий» (Visual Networking Index Complete Forecast), к 2021-му году 82% глобального интернет-трафика будет приходиться на видеоконтент [4].

Следует понимать, что большая часть детей школьного возраста уже вовлечена в глобальную сеть и является самой активной интернет-аудиторией. Это настораживает и заставляет задуматься, так как далеко не всегда родителям удастся определить, чем в действительности увлекается ребенок в сети и контент какого характера – литературу, видео или развлечения – предлагает ему сеть. Разумеется, некоторые приложения имеют инструменты родительского контроля для ограничения посещений web-страниц, просмотра видеороликов и скачивания файлов. И на государственном уровне приняты ограничительные меры в отношении нежелательных ресурсов. И все же невозможно моментально отслеживать нежелательный информационный поток с сайтов и видеоканалов, чтобы избежать отрицательное влияние на детей и подростков, из-за постоянного увеличения количества сетевого контента.

Конечно, в интернете есть много образовательных и обучающих видеороликов. Однако большая часть видео создается в маркетинговых целях, для увеличения числа подписчиков и количества просмотров, рекламы товаров и услуг, а подача видео преследует цель удержания внимания зрителя на определенное время.

Мы уверены, что при правильном методологическом подходе, с проведением анализа образовательных каналов YouTube, можно сформировать уникальное методическое пособие по созданию образовательных видеороликов. Считаем, что Министерство образования должно быть инициатором развития дистанционного обучения и увеличения доли видеоуроков, сформировав таким образом новую образовательную культуру.

Согласно государственной программе «Цифровой Казахстан» покрытие интернета охватывает все больше территории страны, увеличивая количество пользователей интернета. В самых отдаленных аулах, селах, поселках постепенно появляется возможность получить качественное образование.

Однако, нехватка высококвалифицированных специалистов, педагогов вносит свои коррективы. Даже имея высокоскоростной и свободный доступ в интернет, учащимся будет сложно выбрать правильный обучающий контент без консультации с педагогом. Следовательно, необходим государственный интернет-ресурс, который предоставит доступ к проверенным, одобренным министерством материалам и видеоурокам.

Конечно, обеспечение интернетом всей территории нашей страны дело не одного дня. Но технологии позволяют хранить электронные книги, видеоуроки и другие файлы на электронных носителях информации, которые могут продаваться как приложение к учебнику.

Кроме того, нельзя забывать о детях, с временной недееспособностью и ограниченными возможностями, которые так же как и остальные дети имеют равные права на получение гарантированного государством образования.

Видеоурок бесспорно является одним из наиболее актуальных средств дистанционного обучения, позволяя сделать учебный процесс интереснее, динамичнее и убедительнее, а огромный поток изучаемой информации – легко доступным и усваиваемым. Основное его достоинство – наглядность – может сыграть важную роль в самостоятельной подготовке обучающихся.

Актуальность внедрения видеоуроков в обучение обуславливается несколькими причинами. Во время изучения учебного материала в формате видео обучающийся может регулировать процесс обучения, пересматривать видеоматериал с нужного места, приостанавливать и возобновлять проигрывание, тем самым детально изучая сложные или особо важные моменты. Эффективность и значимость обучения с помощью видео повышается благодаря тому, что учебный материал воспринимается обучающимся сразу и визуально и аудиально. Такая подача материала позволяет усвоить большее количество информации, чем отдельно взятое текстовое изложение или комментарии в аудиоформате.

Изучение предмета с помощью видеоуроков позволит учащемуся освоить теоретическую и практическую часть урока, видя при этом наглядный процесс на экране, что дает возможность лучше понять и закрепить изучаемый материал, а также оценить временные затраты при решении конкретной практической задачи. Еще одно достоинство видеоурока состоит в том, что приступать к просмотру и изучению можно в удобное время и в удобном месте, создавая при этом у обучающегося чувство личного присутствия на занятии.

Внедрение элементов дистанционного обучения необходимо для исполнения закона об образовании. Основные и важные элементы ДОТ отражены в стандарте образования. Влияние внешних факторов на образовательный процесс побуждает рассматривать нестандартные способы обучения. Изменение мировых трендов, в частности, рост интереса к видеоконтенту среди пользователей интернета, нельзя оставлять без внимания, необходимо использовать этот факт во благо образованию. Мы рекомендуем разработать стандарты видеоуроков на законодательном уровне – аналогично школьному учебнику, тиражировать видеоматериалы на накопителях памяти, официальных ресурсах, делая доступным для онлайн просмотра и скачивания.

Формирование качественных видеоуроков поможет организовать удаленный процесс обучения, установить связь с учащимися, которые по каким-либо причинам не посещают занятия и учатся дистанционно. Использование неклассических форм обучения существенно повышает интерес учащихся к предмету, уменьшает рутинность занятий и облегчает восприятие материала. Детально подготовленный и реализованный видеоурок дает возможность учащимся нагляднее представить учебный материал, заострив их внимание на самых важных моментах, а также повышает эффективность обучения в целом.

Список литературы

1. Закон «Об Образовании» Республики Казахстан от 27 июля 2007 года №319-III [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319_
2. ГОСО РК 5.03.004-2009 Организация обучения по дистанционным образовательным технологиям. Основные положения (Отменен) [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://online.zakon.kz/service/doc.aspx?doc_id=30450473
3. Интернет, где таится опасность [Электронный ресурс] // Газета «Литер». Режим доступа: <https://liter.kz/2162-internet-gde-taitsya-opasnost/> (25 мая 2019)
4. Cisco's Visual Networking Index Forecasts [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.cisco.com/c/en_au/solutions/service-provider/visual-networking-index-vni/index.html
5. Цифровой Казахстан [Электронный ресурс] // Государственная программа, направленная на цифровизацию Казахстана. Режим доступа: <https://digitalkz.kz/o-programme/>
6. 7 трендов развития видеоконтента, важных для продвижения интернет-магазина [Электронный ресурс] // Интернет-ресурс «cs.cart Россия». Режим доступа: <https://www.cs-cart.ru/blog/7-trendov-razvitiya-videokontenta-vazhnyih-dlya-prodvizheniya-internet-magazina/>
7. Пфанициль Ия. Тренды видеоконтента 2019. Исследование [Электронный ресурс] // Интернет-ресурс Rusability. Режим доступа: <https://rusability.ru/news/trendy-videokontenta-2019-issledovanie/> (31.05.2019)
8. Рейтинг каналов крупнейшего видеохостинга в мире – YouTube [Электронный ресурс] // Сервис для комплексной работы с социальными сетями LiveDune. Режим доступа: <https://livedune.ru/youtube>
9. Видеоуроки. Плюсы и минусы [Электронный ресурс] // Информационный портал «Об учебе». Режим доступа: <https://obuchebe.ru/articles/8217/>
10. Чалиев А. А. Видеоурок как перспективная информационная технология обучения в вузах [Электронный ресурс] // Журнал «Современные проблемы науки и образования». – 2014. – № 5. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=15233> (06.11.2014)

Особенности управления и реализации проектов посредством систем SCRUM, AGILE

Баховудинова Нигора

Алматы Менеджмент Университет
nigora.wolf@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены основные вопросы управления и реализации проектов посредством систем SCRUM и Agile как совокупность правил, ценностей, навыков, инструментов и практик, основанных на принципе изменения и неопределенности, которые позволяют практикующим его людям контролировать проект в условиях постоянных изменений, одновременно обеспечивая потребности заказчика на каждом этапе работы.

Ключевые слова: SCRUM, Agile, управление проектами, проектное управление.

Annotation. The article deals with the main issues of project management and implementation through SCRUM and Agile systems as a set of rules, values, skills, tools and practices based on the principle of change and uncertainty, which allow its practitioners to control the project in conditions of constant changes, while simultaneously meeting the needs of the customer at each stage of work.

Keywords: SCRUM, Agile, project management, project management.

Введение

Постановка проблемы в общем виде. Современная наука предлагает достаточно широкий спектр инструментов в управлении проектами. Большинство из них имеет истоки из IT-индустрии, однако их имплементация в других отраслях является достаточно успешной. Именно поэтому проведение исследований по возможности использования новых методологий в области проектного менеджмента в экономике может быть ключом к оптимизации, увеличению эффективности реализации проектов и успешности функционирования любых предприятий.

Анализ последних исследований и публикаций. Общие вопросы проектного управления исследовали в своих работах Б. Вольфсон, Д. Де Карло, В. Е. Кузьмин, Дж. Сазерленд, Дж. Расмуссон и другие.

Исследованием сущности, преимуществ и недостатков SCRUM занимались В. Л. Порядочная и Я. С. Строгонова [11].

Выделение не решенных ранее частей общей проблемы. Отечественная научная литература недостаточно глубоко рассматривает возможности и особенности внедрения различных методологий в процессе управления проектами в зависимости от специфики отраслей.

Формулировка целей статьи (постановка задачи). Целью статьи является исследование возможностей использования методологии SCRUM и Agile в управлении проектами на предприятиях. Для достижения основной цели исследования установлены задачи:

- 1) уточнить категорию «Управление проектами»;
- 2) систематизировать основы методологии SCRUM и Agile и определить как один из подходов к практической реализации проектной деятельности;
- 3) провести анализ основных идей и принципов методологии SCRUM и Agile в современном мире;
- 4) обосновать возможности использования SCRUM и Agile.

Изложение основного материала исследования

Деятельность предприятий – это многосторонний процесс, который охватывает различные сферы его функционирования. При этом осуществляются как тактические, так и стратегические действия. Правильно сформированная стратегия, включающая ряд тактических действий и базирующаяся на целях, сформулированных с помощью SMART-метода, позволяет предприятию наиболее эффективно функционировать и достигать запланированных результатов.

Одним из направлений стратегии развития является разработка проектов, внедрению которых предшествуют этапы формирования, планирования и непосредственного исполнения. Следующим шагом

является ее внедрение в общую систему функционирования предприятия, а результатом – оценка плановых и фактических показателей.

Изменчивость внешней среды ставит предприятия в такое положение, где они должны постоянно приспосабливаться, внедрять изменения, совершенствоваться для того, чтобы оставаться конкурентоспособными. Разработка чего-то нового позволяет не только поддерживать свои конкурентные позиции, но и повышать их. В этом контексте проектирование является инструментом инновационного развития.

Само по себе управление проектами рассматривается с разных точек зрения. В таблице 1 приведен ряд определений, на которые мы будем опираться при дальнейшем рассмотрении процессов проектного менеджмента.

Так, управление проектом рассматривается учеными как деятельность, методология, процесс, факт применения определенных знаний и даже искусство. Однако все говорят об использовании ряда ресурсов для достижения определенной цели как результат проектного менеджмента.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «управление проектом» в научной литературе

Автор	Определение
Кузьмин В. Е. [4]	«Управление проектом – это применение специальных знаний, методов и инструментов для удовлетворения или превышения требований и ожиданий от проекта всех заинтересованных лиц».
Вольфсон Б. [1]	«Управление проектом – это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта. Проводится путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству, удовлетворения участников проекта».
Пушников А. [7]	«Управление проектами – это методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла. Деятельность, направленная на эффективное достижение целей проекта путем применения современных методов, техники и технологии управления. Требуемые для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворения участников проекта».
Расмуссон Дж. [9]	«Управление проектом – деятельность, направленная на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, средствам и ресурсам, также качеству конечных результатов проекта».
Пятков А. [8]	«Управление проектом – это процесс управления командой, ресурсами проекта с помощью специальных методов и приемов для успешного достижения поставленной цели.»

По нашему мнению, наиболее полным является определение, которое представляет Вольфсон Б., учитывая указание функций управления, выделение цели проектной деятельности и примененных для ее достижения инструментов, детализацию составляющих оценивания результата управления проектом.

Следовательно, управление проектами является комплексной задачей, которая объединяет многие аспекты деятельности предприятия. Этому направлению деятельности присущи все классические функции менеджмента, а обеспечение эффективности происходит за счет использования наиболее целесообразных и современных инструментов.

В зависимости от размеров предприятий одновременно может происходить управление одним, несколькими или многими проектами, каждый из которых может находиться на разных этапах.

Этот аспект заставляет предприятия реорганизовываться для выделения целых подразделений, названия которых могут различаться (проектный офис, отдел или служба по проектированию, офис управления проектами), но сущность и задачи остаются одинаковыми:

- создавать консультационный центр по управлению проектами;
- осуществлять процесс управления отдельными проектами организации;
- обеспечивать согласование целей и задач проектов с корпоративной стратегией;
- осуществлять планирование проектов;
- обеспечивать коммуникации с функциональными подразделениями – заказчиками проектов и поддерживающими службами;

- создавать и сопровождать проектные контракты;
- анализировать и прогнозировать ресурсы, стоимость проекта и его сроки, решать ресурсные конфликты;
- анализировать результаты проектов после завершения и прочее.

Ведение определенного проекта возлагается на группу специалистов, то есть команду. Для организации деятельности внутри группы используются различные методы, наиболее распространенными из которых являются [5]:

- Agile (проект разбивается на подпроекты, выполнение которых происходит не последовательно, а параллельно);
- Lean (базой для применения этого метода является постоянное чередование анализа всех процессов для выявления узких мест и внесения изменений путем выявления альтернатив);
- Kanban (основная задача – сбалансировать деятельность специалистов внутри команды, чтобы достичь занятости каждого, при этом показателем эффективности является среднее время выполнения определенного этапа);
- Six Sigma (проблемы решаются по методологии DMEDI, основу составляют тщательное измерение процессов и постоянный контроль);
- PRINCE2 (выделение 7 правил управления проектами, 7 процессов, определяющих стадии жизненного цикла проекта, и 7 аспектов, по которым происходит контроль).

Еще одним методом, использование которого предлагается при управлении проектами, является SCRUM. Этот метод был впервые упомянут в 1986 г. в статье японских профессоров Икуджиро Нонака и Хиротаки Такеучи. Методология SCRUM была создана и использовалась при разработке программного обеспечения [11].

Однако она является достаточно универсальной (рис. 1).

Согласно данным исследований организации Scrum Alliance, приведенных на рисунке 1, около 40% проектов на опрашиваемых предприятиях в производственной сфере осуществляется с использованием SCRUM. Около 30% – реализуемых в сфере исследований и разработок.

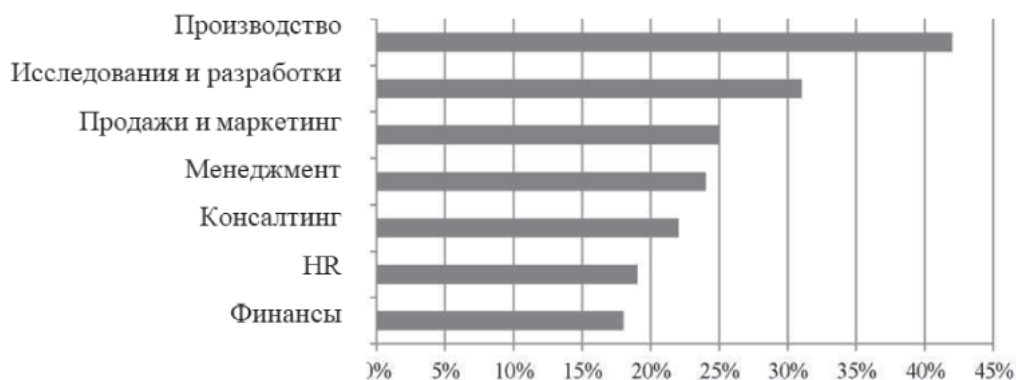


Рисунок 1. Использование методологии SCRUM в проектной деятельности в сферах, кроме IT.

Источник: [14]

В сфере менеджмента около четверти проектов реализовывались с использованием SCRUM. Учитывая то, что показатели по сфере разработок, а также менеджмента имеют такое высокое значение, а эффективность управления проектами составляла около 73%, использование методологии в проектах является достаточно реальным.

Итак, SCRUM – гибкая методология разработки с нестандартным распределением ролей в команде и уникальной организацией итераций.

В процессе управления проектами по методологии SCRUM выделяются две группы действенных лиц, а именно «куры» и «свиньи». К «курам» относятся специалисты, участвующие частично. Это, например, специалисты управления персоналом, эксперты-консультанты, клиенты и поставщики. «Свиньями» являются работники, которые непосредственно задействованы в проекте и выполняют определенные SCRUM-процессы. К ним относятся [11]:

- scrum-мастер, который занимается ведением всего процесса, а именно проводит совещания, следит за соблюдением принципов методологии SCRUM, защищает команду от факторов, которые могут отвлекать от выполнения поставленных задач;

- владелец, то есть человек, представляющий интересы конечных потребителей и других заинтересованных сторон;
- scrum-команда, то есть кросс-функциональная команда.

Исследования организации Scrum Alliance показали, что у 8% опрошенных предприятий scrum-команды состоят из 1–4 человек, в 13% – из более чем 10, в 78% – из 5–9 человек. Усредненное значение составляет около 7–8 человек.

Так, если переносить эти понятия в плоскость управления проектами по разработке ГИС, то можно увидеть, что фактически указанные роли вполне органично встраиваются в существующую систему.

Ключевыми понятиями являются «резерв проекта» и «спринт».

Резерв проекта – это перечень требований к готовому продукту, который упорядочен по критерию важности и может редактироваться всеми участниками scrum-процесса.

Спринтом называют итерацию. Каждая итерация завершается встречей команды и подведением промежуточных итогов. Длительность каждого спринта фиксируется, составляя в теории около 2–4 недель.

Следует отметить, что такая продолжительность может быть недопустимой для некоторых проектов. Конечно, каждый процесс можно разбить на меньшие по продолжительности части, однако при разработке, например, лекарственного средства исследователям следует учитывать специфику отрасли и по возможности удлинять спринты.

Уже после окончания разработки продукта можно говорить о классическом виде методологии SCRUM.

В дальнейшем период 2–4 недели до следующей итерации является оправданным. Если выделять на выполнение заданий до 2 недель, то они могут быть выполнены недостаточно качественно, а вероятность успеть вовремя уменьшается. Планирование выполнения задания более чем за 4 недели чаще всего является нерациональным. Это означает, что работники будут выполнять задачи менее эффективно, а именно откладывать «на потом» или выполнять значительно медленнее.

Scrum-процесс пошагово отображен на рисунке 2.

Первым шагом реализации любого проекта является создание видения конечного продукта его владельцем.

Далее владелец продукта встречается со scrum-мастером и командой для того, чтобы предоставить им информацию о том, каким должен быть конечный продукт (англоязычный вариант названия этапа user-story). Также на этом этапе рассчитываются трудозатраты для того, чтобы сориентировать владельца по срокам выполнения проекта.



Рисунок 2. Схема Scrum-процесса. Примечание: построено автором на основе источника [14]

Бэклог – это список требований и пожеланий относительно продукта, которые упорядочены по степени важности. Таким образом, все члены проекта сортируют все элементы user-story для понимания того, какие из них являются обязательными к реализации, а какие могут изменяться. Следует отметить, что бэклог может редактироваться (могут добавляться новые требования, удаляться ненужные, меняться и пересматриваться приоритеты). Такое редактирование возможно только после окончания спринтов.

Следующим этапом является распределение бэклога между спринтами. При этом следует рационально распределить все элементы списка, чтобы поставленные задачи можно было реально реализовать в спринт.

Бэклог спринта является разбитием одного элемента проекта. В процессе планирования спринта происходит выделение задач для реализации каждого из элементов.

Далее происходит работа команды над реализацией элемента проекта в рамках спринта. Выполнение заданий контролируется scrum-мастером благодаря бэклогу. Его типичный вид приведен на рисунке 3.

Наиболее простой формой реализации является наклеивание стиков и их перенос в процессе работы.

Ежедневный SCRUM является 15-минутной встречей, где каждый участник команды должен рассказать, что он сделал за прошедший день, что запланировано сегодня и какие проблемы были и могут возникнуть.

Надо сделать	В процессе	Сделано

Рисунок 3. Вид бэклога. Источник: [14]

После завершения спринта команда представляет владельцу результат работы. Она не является формальной и направлена на контроль промежуточных результатов работы над проектом.

Этап «Ретроспектива» важен для понимания дальнейших действий как команды, так и владельца продукта. Так, происходит анализ продукта, в результате чего владелец должен сказать, что следует начать работы, продолжить, от каких элементов следует отказаться. Таким образом, в результате бэклог продукта пересматривается.

Рассмотрим процесс поиска поставщиков сырья для производства готовой продукции как одного из элементов проекта с применением методологии SCRUM.

Scrum-мастер в первую очередь формирует перечень задач, которые должны быть выполнены для получения конечного продукта, а именно выбранного поставщика по определенной позиции. К таким задачам можно отнести:

- 1) поиск поставщиков выбранного сырья;
- 2) отправку запроса на позиции и получение предложений от поставщика;
- 3) оценку поставщиков на основе первичных данных, предоставленных ими и имеющихся на случай предварительного сотрудничества;
- 4) отсеивание неприемлемых поставщиков;
- 5) проведение тендера;
- 6) подготовку и согласование тендерного протокола;
- 7) подготовку и согласование договора поставки;
- 8) подписание договора.

Во время решения указанных задач могут быть задействованы специалисты исследовательского центра (для задач 1, 3, 4), специалисты по закупкам (для всех задач), юристы (для 6, 7 задач), специалисты по финансовым вопросам (для 6, 7 задач), специалисты отдела контроля качества (для задач 1–4), специалисты по таможенным вопросам (для 7 задачи), менеджер проектов (для задач 1, 3, 4). Очевидно, что основными исполнителями являются специалисты по закупкам и менеджер проекта. Именно их можно считать составной частью главной команды, к которой также необходимо отнести специалистов по маркетингу, планированию, разработчиков самого продукта (ГЛС) и так далее.

Далее выстраивается алгоритм решения задач, реализацией которых следует заниматься вначале либо после или выполнять определенные задачи параллельно. Потом перечень задач попадает в руки непосредственных исполнителей, обязанностью которых является оценивание своей производительности и определение приемлемой продолжительности выполнения каждого пункта из перечня.

Следует отметить, что ключевым элементом как этой методологии, так и всей системы управления проектами на предприятиях любой отрасли есть команда. Это люди, ответственные за своевременное, качественное и эффективное решение всех задач и получение положительного результата в конце. Итак, высокий уровень профессиональной подготовки является обязательным требованием к специалистам. С другой стороны, команда будет в течение длительного времени работать бок о бок над проектом, по-

этому значительное внимание необходимо уделять построению эффективных коммуникаций, развитию навыков управления конфликтами, межличностным отношениям.

Дополняет гибкости управлению проектами такой подход, как Agile. Существует следующее определение этого подхода: тип управления проектами, в которых требования к продукту могут меняться с нарастающей скоростью.

«Области продуктивного применения Agile – это высокоинновационные отрасли с большой конкуренцией, такие как маркетинг, рекламные услуги, разработка креатива, телевизионные проекты, работа дизайнеров, web-разработка, интернет-проекты и т. д.» [12].

Основные его принципы изложены в Agile-манифесте. Они заключаются в следующем:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.
5. Прозрачность важнее закрытости.
6. Гибкость важнее следования регламентам.
7. Вдохновение и вовлеченность важнее руководства удержания.
8. Инициатива важнее следования должностным инструкциям.

Учитывая изложенное, можно сделать вывод, что экстремальное и гибкое управление имеет много преимуществ и возможностей для управления проектами в условиях неопределенности. Однако на практике возникает большое количество препятствий и проблем для их эффективного внедрения.

Выводы

Проведенные исследования позволяют сделать ряд выводов:

- 1) Управление проектами является одним из наиболее популярных предметов исследования именно через рост роли проектов как инструментов развития предприятий. Оно является не только теоретической базой, но и практическими установками по реализации всех функций менеджмента в процессе реализации проектов.
- 2) Выявлено, что методология SCRUM – это один из подходов в рамках управления проектами, базирующийся на философии гибкости, ведь она не обязывает использовать все элементы; здесь принципы являются рекомендациями, а не правилами. Именно поэтому проектные группы могут выбрать для себя то, что позволит наиболее эффективно реализовать проект.
- 3) Определено, что этот подход позволяет четко регламентировать время выполнения задач. Также SCRUM характеризуется высоким уровнем взаимодействия между участниками проекта и возможности каждого из них влиять на установление временных границ выполнения определенного задания в рамках спринта.
- 4) Описаны все этапы scrum-процесса в ходе реализации проекта. Отмечено, что сам алгоритм деятельности является универсальным, как и роли лиц, участвующих в реализации проекта. Его использование вполне возможно также в любой отрасли, несмотря на ИТ-происхождение методологии.

Ключевым элементом методологии SCRUM является именно человеческий ресурс. Грамотное распределение работ и их качественное выполнение в установленные сроки детерминируют успех всего проекта, поэтому именно управление командой в ходе использования SCRUM должен стать следующим направлением исследования в рамках этой тематики.

Список литературы

1. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами / Б. Вольфсон. – СПб.: Питер. – 2015. – 144 с.
2. Де Карло Д. Экстремальное управление проектами / Д. Де Карло. – М.: Компания р.м.Office. – 2007. – 588 с.
3. Как гибкий подход к разработке меняет рынок Казахстана [Электронный ресурс] // Журнал Forbes.kz. Режим доступа: https://forbes.kz/process/resources/kak_gibkiy_podhod_k_razrabotke_menyaet_ryinok_kazahstana/ (11.09.2018)
4. Кузьмин В. Е. Гибкое управление проектами в условиях высокой неопределенности [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.mmf.spbstu.ru/mese/2013/433_440.pdf.
5. Жахметова Ж. Методы управления «Agile». / Аналитический обзор №6. – Астана. – 2017. Режим доступа: <https://zerde.gov.kz/account-delete/Международное%20сотрудничество/Методы%20управления%20Agile.pdf>

6. Основополагающие принципы Agile-манифеста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>
7. Пушников А. Экстремальные методы управления проектами. Движение к успеху в условиях неопределенности / А. Пушников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pmi.ru/articles/files/20022077_Pushnikov.pdf
8. Пятков А. Экстремальное управление проектами: новое в управлении современными проектами / А. Пятков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=248:ekstremalnoe-upravlenie-proektami&catid=55&Itemid=90
9. Расмуссон Дж. Гибкое управление IT-проектами. Руководство для начинающих самураев / Дж. Расмуссон. – СПб.: Питер. – 2012. – 272 с.
10. Сазерленд Дж. Руководство по Скраму / Исчерпывающее руководство по Скраму: Правила Игры / Дж. Сазерленд, К. Швабер [Электронный ресурс]. – 2017. Режим доступа: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Russian.pdf>
11. Строгонова Я. С., Порядина В. Л. Применение Scrum-методологии по улучшению качества управления сроками проекта / Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2016. – № 2 (28). – С. 87-89.
12. Pharma and Healthcare Industries Overview 2017 reduced. URL: <https://upharma-c.com>.

Экологическая ситуация казахстана. Основная проблематика. Особенности решения кризисных экологических ситуаций.

Баховудинова Нигора

Алматы Менеджмент Университет
nigora.wolf@gmail.com

Аннотация. Экологическая ситуация все чаще становится поводом обсуждения в разных социальных формациях, возникает большое количество вопросов, есть непонимание по поводу актуальности данных о состоянии экосистем и уровня опасности для жизнедеятельности. В статье рассмотрены факторы, определяющие специфику развития экологической проблематики, негативные последствия и степень деградации экосистем. Рассмотрена статистика по основным аспектам экологической ситуации в Казахстане.

Ключевые слова: экология, экология Казахстана, экологический кодекс РК, загрязнение, экотопливо.

Abstract. The environmental situation is increasingly becoming an occasion for discussion, a large number of questions arise, there is a misunderstanding about the relevance of data on the state of ecosystems and the level of danger to life. The article considers factors that determine the specifics of the development of environmental issues, negative consequences and the degree of ecosystem degradation. The statistics on the main aspects of the environmental situation in Kazakhstan are considered.

Keywords: ecology, ecology of Kazakhstan, environmental code of the Republic of Kazakhstan, pollution, eco-fuel.

Введение

Как показано в рабочем документе «Экологическая политика и управление в Казахстане» (Нугуманова и Фрей, 2017), высокие темпы экономического роста в Казахстане сопровождаются значительными издержками для окружающей среды. Несмотря на то, что в стране удалось улучшить социальную инфраструктуру, коррупция по-прежнему широко распространена. Эмпирические исследования показывают, что коррупция может негативно влиять и на экологическую политику. Было также отмечено, что в стране не хватает квалифицированных кадров, подготовленных в области экологического менеджмента и разработки политики. В дополнение к национальной рамочной стратегии «зеленого роста» и устойчивого развития была создана соответствующая правовая и институциональная основа. В то же время почти все аспекты освоения природных ресурсов привели к огромному и зачастую непоправимому ущербу окружающей среде.

Основные экологические проблемы в стране – это наследие советских времен и / или результат бурного экономического развития. Энергоемкость в стране высокая, а экономика опирается на ископаемое топливо, что оказывает негативное воздействие на окружающую среду. Из-за географических особенностей, таких как преобладание полупустынь, страна имеет особенно хрупкую экологию. Кроме того, такие проблемы, как загрязнение воздуха, образование отходов и нехватка воды, оказывают негативное воздействие на здоровье населения, экосистему, окружающую среду и экономику [3].

«Горячими» экологическими проблемами в стране являются утилизация и переработка промышленных, коммунальных и токсичных отходов, доступ к воде, ее качество и дефицит, загрязнение воздуха в городах, ситуация с Аральским морем, деградация земель и опустынивание, деградация экосистемы Каспийского моря, разливы нефти, потеря биоразнообразия и низкая доля возобновляемых источников энергии.

Казахстан с советских времен унаследовал ряд экологических проблем. Наиболее заметными из них являются экологическая катастрофа на Аральском море и Семипалатинский ядерный полигон. Кроме того, существует огромное количество загрязненных территорий, включая реки, почвы и населенные пункты, а также территорий с высоким уровнем радиационного загрязнения.

Современные экологические приоритеты Казахстана изложены в концепции «зеленого роста». Концепция предусматривает амбициозные цели, которые среди прочего включают следующее:

- Энергетический сектор: достичь 50% доли возобновляемых источников энергии.
- Повышение энергоэффективности: 10% к 2015 году, 25% к 2025 году по сравнению с базовым 2008 годом.

- Водные ресурсы: решить все проблемы с водоснабжением домашних хозяйств к 2020 году и сельского хозяйства к 2040 году.
- Управление отходами: к 2030 году обеспечить 100% охвата домашних хозяйств по коммунальным отходам, 95% санитарного хранения отходов и достичь 40% в доле переработанных отходов (50% к 2050 году).
- Снижение загрязнения воздуха: к 2030 году достичь европейского уровня загрязнения воздуха (программа партнерства «Зеленый мост», 2013 год) [8].

Экологическая ситуация в Казахстане.

Основная проблематика

Правительство Казахстана заявило, что цели Устойчивого Развития ООН (ЦУР) «совпадают с приоритетами Казахстана» (Абдрахманов, 2016). Под этим подразумевается, что страна привержена обеспечению хорошего здоровья для своих граждан (ЦУР-3), чистой воды (ЦУР-6), принятию мер по борьбе с изменением климата (ЦУР-13) и устойчивому управлению жизнью и ресурсами под водой (ЦУР-14) и на суше (ЦУР-15). Первым шагом в достижении этих целей является понимание текущего состояния окружающей среды и определение того, где требуется больше всего действий. В этом заключается главная цель настоящего документа: провести пространственную оценку экологических показателей, имеющихся в Казахстане, и интерпретировать эти данные с точки зрения будущих потребностей страны для достижения дальнейшего прогресса в достижении ее целей.

Казахстан – развивающаяся страна, население и валовой внутренний продукт (ВВП) которой неуклонно растут, начиная с 2000 года. Это девятая по величине страна в мире, которая, по оценкам экспертов, обладает огромными запасами многих природных ресурсов, включая уран, хром, свинец, цинк, марганец, медь, уголь, железо и золото. Однако такие показатели здоровья, как, например, ожидаемая продолжительность жизни, отстают от стран с аналогичной экономикой. Вполне вероятно, что это «отставание в здоровье» в значительной степени вызвано или усугубляется плохим состоянием природной среды Казахстана. Эта деградация в значительной степени вызвана слабым экологическим регулированием, плохим соблюдением правил и эксплуатацией природных ресурсов.

Ключевыми проблемами являются:

1. Качество воздуха – энергетическая, металлургическая, нефтеперерабатывающая и химическая промышленность ежегодно выбрасывает в атмосферу около трех миллионов тонн опасных веществ.
2. Качество воды – широко распространено загрязнение от сельскохозяйственных и промышленных стоков, но мониторинг не получил широкого распространения.
3. Радиоактивное загрязнение – в Восточном Казахстане были испытательные ядерные установки, эта область описана как «зона экологического бедствия», в стране ведется значительная добыча урана.
4. Аральское море – площадь поверхности сократилась на 88% с 1960 года из-за ирригационных проектов, которые оставили после себя равнины, покрытые солью и токсичными химикатами.
5. Изменение климата – в последние годы в Казахстане наблюдается значительное повышение температуры, и ожидается, что потепление будет продолжаться, потенциально приводя к водному стрессу, деградации почв и опустыниванию.
6. Загрязнение почвы – тяжелые металлы, нефтепродукты и угольная пыль загрязняют землю вокруг промышленных центров [7].

Эти вопросы требуют более детального понимания и безотлагательного решения, если Казахстан хочет продолжать свое стремительное развитие, не нанося значительного ущерба экологии и здоровью населения. В частности, при таком круге проблем и ограниченном бюджете для осуществления политики по восстановлению окружающей среды, смягчению последствий и адаптации к ним важно понимать последствия различных проблем, что поможет распределить бюджет более эффективно и результативно.

Особенности решения кризисных экологических ситуаций

После распада СССР в Казахстане были приняты два основных природоохранных закона.

В 1997 году вступил в силу закон об охране окружающей среды. Один из аспектов этого закона касался пресной воды. В решение проблем были включены штрафы за загрязнение окружающей среды

и чрезмерное использование пресной воды. Были также приняты меры по повышению эффективности использования водных ресурсов. Однако законодательство, касающееся загрязнения воздуха, в то время все еще было заимствовано из законов советской эпохи.

В 2007 году Экологический кодекс Республики Казахстан был нацелен на консолидацию большей части действующего экологического законодательства. В нем также были представлены более общие факторы, такие как принципы устойчивого развития, обязательные процессы оценки воздействия на окружающую среду (ОВОС) и целевые показатели и процедуры сокращения выбросов. Были также разработаны и внедрены системы разрешений и лицензий на загрязнение воздуха, воды и выбросы парниковых газов.

В частности, что касается международных соглашений об изменении климата, Казахстан был одним из последних государств, подписавших Киотский протокол (2009 год), однако подписал и ратифицировал Парижское соглашение в 2016 году.

В целом был достигнут прогресс в области охраны окружающей среды, и с 2005 года бюджет на природоохранные мероприятия увеличился в четыре раза. Но необходима дальнейшая работа для эффективного устранения ущерба, нанесенного в прошлом.

Основным событием в области экологии в 2019 году принято считать создание Министерства экологии, геологии и природных ресурсов РК. Данный орган был создан для того, чтобы улучшить политику страны в области экологии. Также орган направлен на создание условий активного развития отрасли работы с отходами.

Таблица 1 – Политические приоритеты и инструменты

Сектор	Цели	2020	2030	2050
Гидроресурсы	Ликвидировать дефицит воды на уровне страны	Население обеспечено водой	Сельское хозяйство обеспечено водой	Все проблемы со снабжением водой решены
	Ликвидировать дефицит воды на бассейновом уровне	Минимизировать дефицит в бассейнах (к 2025 г.)	В каждом бассейне дефицит отсутствует	
Сельское хозяйство	Эффективность труда в сельском хозяйстве	Увеличить в 3 раза		
	Высокоурожайность пшеницы	1,4	2,0	
	Расходы воды на полив	450	330	
Энергия	Сокращение энергоемкости ВВП к данным 2008 г.	25%	30%	50%
Электроэнергия	Доля альтернативных источников в производстве электроэнергии	Солнечная и ветровая энергия – не менее 3% к 2020 г.	%	50%
	Часть газовых электростанций в производстве электроэнергии	20%	25%	30%
	Обеспечение регионов газом	Акмолинская и Карагандинская области	Северный и Восточный регион	
	Сокращение уровня выброса углекислого газа	На уровне 2012 года	- 15%	- 40%
Загрязнение воздуха	Выбросы оксидов серы и азота		Уровень Евро-стандарта	
Переработка	Вывоз твердых бытовых отходов для всего населения		100%	
	Санитарное хранение отходов		95%	
	Процент переработанных отходов		40%	50%

Таблица 2 – Стратегия экологической политики

1	Стратегия «Казахстан 2050» стратегический проект становления до 2020 года проект Стратегического намерения становления до 2025 года. Проекционная схема территориально-пространственного развития страны до 2020 года. Стратегия государственной защищенности.
2	Концепция перехода к «зеленой» экономике. Муниципальная программа: - Становление инфраструктуры «Нурлы жол» на 2015–2019 годы. - Индустриально-инновационное становление на 2015–2019 годы. - «Информационный Казахстан-2020» на 2013–2019 годы. - Становление агропромышленной сферы на 2017–2021 годы. - Развитие здравоохранения «Денсаулық» на 2016–2019 годы. Муниципальная программа: - О развитии сферы услуг на 2015–2019 годы. - «Дорожная карта бизнеса 2020» на 2015–2019 годы.
3	План реализации Концепции перехода к «зеленой» экономике, стратегические планы развития центральных органов государственной власти. Планы территориального развития 14 областей, населенных пунктов Астаны и Алматы.

Учреждения. Заинтересованными сторонами в области устойчивого развития окружающей среды и политики в области «зеленой» экономики являются:

- Правительство, министерства, комитеты, научно-исследовательские вузы.
- Публичные организации и т. д.

Экологический кодекс – новый документ

Право жителей на благоприятную окружающую среду зафиксировано в Конституции Республики Казахстан. В пункте 1 статьи 31 Основного закона говорится: «Государство ставит своей целью охрану окружающей среды, благоприятной для жизни и здоровья человека» [1].

Данное положение приобрело последующее развитие в Экологическом кодексе, который функционирует в Казахстане с 2007 года.

В 2019 году главные эксперты и бизнес-сообщество провели огромную работу по разработке нового Экологического кодекса Республики Казахстан, в основу которого лег лучший международный опыт. В декабре на заседании Правительства под председательством премьер-министра Аскара Мамина утвержден проект новой версии Экологического кодекса РК.

Кодекс состоит из семи принципов, основным из которых считается «Загрязнитель платит и исправляет».

Поправки предусматривают применение процедуры оценки влияния на окружающую среду только для больших предприятий «первой категории», а не для всех природопользователей. В то же время население станет принимать участие на всех этапах, а не один раз на этапе оценки влияния на окружающую среду.

С 2025 года групповые экологические разрешения планируется применить для крупных объектов «первой категории». Дополнительно планируется внедрить механизм лучших доступных технологий, направленных на минимизирование выбросов в окружающую среду. Компании, уже перешедшие на данные технологии, освобождаются от уплаты налогов на выбросы. В остальном, ставки оплаты за выбросы будут со временем увеличиваться раз в три года в 2, 4, 8 раз с 2028 года (с 2025 года для 50 крупнейших предприятий).

Получение разрешений станет необходимым для вновь вводимых предприятий. В то же время локальные исполнительные органы должны тратить 100% поступающих экологических платежей на бюджет для природоохранных активизаций.

Проект кодекса предполагает разработку автоматизированной системы мониторинга количества выбросов вредоносных веществ в окружающую среду ведущими предприятиями-загрязнителями.

Кодекс ликвидирует процедуру предварительного оповещения предприятия о проверке нарушений окружающей среды и претензий через средства массовой информации. Это даст возможность уполномоченным органам оперативно реагировать и предотвращать ущерб окружающей среде. В то же время административные штрафы за экологические нарушения планируется увеличить в 10 раз.

Проект новой редакции Экологического кодекса также предполагает пятиступенчатую иерархию отходов, т. е. поэтапное обращение с отходами: предотвращение / минимизация отходов – повторное использование, переработка, утилизация.

Классифицировать отходы планируется в соответствии с европейским каталогом отходов, охватывающим неопасные и опасные отходы.

В то же время внедряется механизм «Отходы – к энергии», то есть сжигание отходов с последующим производством электроэнергии, аналогично – с возобновляемыми источниками энергии. Это позволит минимизировать объемы отходов до 30% к 2025 году и привлечь инвестиции на сумму более 180 миллиардов тенге.

Выводы

Обсуждаемые экологические тенденции ставят Казахстан перед многочисленными вызовами. Приведенный выше анализ показывает, что экологические проблемы имеют региональную специфику и характеризуются промышленными особенностями региона. Все три проблемы уже оказывают влияние на здоровье населения и окружающую среду, и отсутствие мер по решению этих проблем резко ухудшит ситуацию. Несмотря на значительный прогресс в экологической политике Казахстана, до настоящего времени мероприятия по снижению загрязнения атмосферного воздуха и отходов, повышению эффективности водопользования были недостаточными. Казахстан неохотно проводит жесткую экологическую политику в этих областях. Это можно объяснить ожиданиями негативного влияния на экономический рост. Но без более жестких мер загрязнение воздуха и количество отходов будут продолжать расти, а давление на водные ресурсы будет усиливаться. Особенно тяжелая ситуация наблюдается в секторе отходов. Огромное количество отходов, в том числе токсичных, производится ежегодно и накапливается в течение многих лет, но едва ли какая-либо часть отходов перерабатывается или перерабатывается повторно. В настоящее время потребители не сталкиваются с какими-либо стимулами для сокращения отходов. Отсутствие надлежащей инфраструктуры является существенным препятствием для рационального управления отходами.

В Советском Союзе Казахстан являлся удобным пространством для тестирования ядерного и биологического оружия и размещения загрязняющих отраслей. Радиоактивные, ядовитые химические объекты, связанные с бывшими оборонными предприятиями и полигонами, расположены по всей стране и несут опасность для здоровья людей и животных. Загрязнение в Каспийском море также является огромной проблемой. Особенно беспокойство вызывает загрязнение почвы по причине несоразмерного использования сельскохозяйственных химикатов из-за плохой инфраструктуры и расточительных методов орошения.

Аральское море, часть акватории которого относится к Узбекистану, сократилось до трех отдельных водоемов. Так как две основные реки, впадающие в Аральское море, были использованы для орошения, оно высыхает и оставляет вредный слой химических пестицидов и природных солей. Данные вещества затем улавливаются ветром и уносятся в виде ядовитых пыльных бурь; испытания биологического оружия в советскую эпоху до сих пор отзываются угрозой, поскольку они проходили на острове в Аральском море, который теперь уже связан с материком. Сокращение водной поверхности Аральского моря усугубило региональные экстремальные климатические условия, а сельскохозяйственная почва была повреждена солевыми отложениями и разрушена ветром.

Технический прогресс предполагает ухудшение состояния окружающей среды. Казахстан, обладая огромной территорией, богатыми природными ресурсами, не является исключением. Однако руководство страны ставит в приоритет улучшение окружающей среды, расширение использования возобновляемых источников энергии, воспитание культуры и уважения к природе. Президент Казахстана Касым-Жомарт Токаев в своем Послании народу Республики Казахстан «Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстанцев» поручил Правительству активизировать работу в этих областях. В 2019 году была проведена комплексная работа, результаты которой видны уже сегодня.

Список литературы

1. Конституция Республики Казахстан [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.constitution.kz/>
2. Послание Президента РК – Лидера нации Н. А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства». – Мысль. – 2013. – № 1. – С. 2–23.

3. *Белихина Т. И., Пивина Л. М., Дюсупов А. А., Семенова Ю. М., Манатова А. М., Чайжунусова Н. Ж.* Методологические основы организации медико-экологических исследований по оценке состояния здоровья населения экологически неблагоприятных территорий республики Казахстан // Наука и Здравоохранение. – 2017. – №5. – С.29–41.
4. *Джусупова Д. Б., Багыткалиева Г. С., Нурлыбай А. Н., Раева М. М.* Актуальные экологические проблемы водных экосистем Казахстана [Электронный ресурс] // Colloquium-journal. – 2019. – №1 (25). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-ekologicheskie-problemy-vodnyh-ekosistem-kazahstana> (дата обращения: 02.03.2020).
5. Казахстанский путь – 2050. // Кн. 1. Экономика Казахстана в XXI веке: Кол. монография / Под общ. ред. Б. К. Султанова. – Алматы: КИСИ при Президенте РК. – 2014. – 244 с.
6. *Карипжанова Д. М.* Потенциал «зеленой» экономики Республики Казахстан: энергетическая отрасль [Электронный ресурс] // СТЭЖ. – 2015. – №1 (20). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-zelenoy-ekonomiki-respubliki-kazahstan-energeticheskaya-otrasl> (дата обращения: 02.03.2020).
7. *Салтанат Рахимбекова.* Экология Казахстана: топ-5 главных проблем страны [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://strategy2050.kz/ru/news/ekologiya-kazahstana-top-5-glavnykh-problem-strany/>
8. *Тулешева Г.* «Зеленая» модернизация // Казахстанская правда. – 2013. – 7 июня. – С. 8.

Методические особенности разработки стратегии современного малого бизнеса

Бейсебаева А.Р.

Алматы Менеджмент Университет, MBA-B18-МШ, г. Шымкент

Аннотация. В статье обосновываются проблемы и особенности разработки стратегии в компаниях малого бизнеса и пути решения этих проблем. Малое предпринимательство в современной предпринимательской среде на сегодняшний день — важнейшая сфера экономики в целом, основные показатели которой имеют тенденцию к постоянному росту, способствуют снижению безработицы, обеспечению занятости, развитию конкуренции, увеличению налоговых поступлений в госбюджет, повышению жизненного уровня населения. Автором статьи описывается управленческая технология стратегического планирования для субъектов малого бизнеса.

Ключевые слова: малый бизнес, МСБ, проблемы и особенности, стратегия.

Annotation. The article substantiates the problems and features of strategy development in small business and ways to solve these problems. Small entrepreneurship in the modern business environment today is the most important sector of the economy as a whole, the main indicators of which tend to constant growth, contribute to reducing unemployment, ensuring employment, developing competition, increasing tax revenues to the state budget, and raising the living standard of the population. The author of the article describes the management technology of strategic planning for small business.

Keywords: small business, SSB, problems & features, strategy.

Развитие сектора малого бизнеса является приоритетным направлением экономики во всех ведущих странах мира, поскольку именно в нем постоянно осваиваются продуктивные и технологические новшества. Субъекты малого предпринимательства выступают посредниками и ключевыми площадками для апробирования технологических изменений и инноваций во многих странах мира. Однако, этого нельзя сказать о странах СНГ и, в том числе, Казахстане.

Казахстанские малые предприятия при всем своем желании зачастую не имеют возможности реализовать свой инновационный бизнес-потенциал и не получают доступа ни к современным технологиям, ни к рыночному капиталу, который можно было бы инвестировать в новые перспективные проекты. Прежде всего, это относится к представителям различных отраслей и секторов промышленности, где инновационная и новаторская деятельность связаны с более высокими по сравнению, например, со сферами услуг или общественной деятельности, затратами на НИОКР и экспериментальные мероприятия. В добавок к этому реализация новых проектов и развитие бизнес-инициатив в различных направлениях осложняется отсутствием у представителей МСБ средств на приобретение дорогостоящего оборудования и модернизацию имеющихся производств в целом, финансовыми и организационными барьерами для налаживания серийного производства, длительными сроками окупаемости [1]. К тому же, следует отметить невысокий уровень образованности и, как следствие, слабую составляющую маркетинга и менеджмента в таких организациях. Конкурентный деловой климат, высокий уровень налогового и законодательного пресса, отсутствие кооперационных связей и неравный уровень конкуренции с корпорациями создают серьезные препятствия для развития малого инновационного предпринимательства в современной экономике Республики Казахстан.

Ситуация усугубляется текущей экономической нестабильностью и протеканием кризисных явлений, наличием инфляции и низкого курса национальной валюты. В результате влияния всех перечисленных негативных факторов малый бизнес оказывается скованным и ограниченным, что не дает возможности для полного раскрытия и реализации заложенного в нем экономического потенциала.

Устойчивое развитие малых предприятий и стабильность реализации своей стратегии помогут осуществлять современные технологии стратегического развития, подобранные с учетом особенностей деятельности того или иного бизнеса. В малых компаниях редко используется формализованный подход к разработке и следованию стратегии. Представителям данной сферы более присущи спонтанный или, в крайнем случае, интегрированный подходы к стратегическому планированию [2].

В этом аспекте создание алгоритма разработки управленческой стратегии и методики стратегического планирования, учитывающей особенности компании и направленной на поддержку инновацион-

ной составляющей в процессе реализации внутреннего потенциала компании, станет серьезным фундаментом для создания инструментов поиска и реализации возможностей дальнейшего развития данного сегмента экономики.

Теоретические и методические основы современных механизмов стратегического планирования были заложены трудами таких известных западных исследователей и экономистов, как И. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, К. Прахалад, Ф. Коттлер, Д. Нортон, Р. Каплан, Г. Хамел, А. Чандлер и многих других [3,4].

К практикам и особенностям современной национальной экономики классические концепции приспособляли такие российские ученые, как И. Балабанов, А. Гапоненко, А. Петров, Р. Фатхутдинов, В. Бородин, О. Веретенникова и прочие авторы.

Следует отметить, что в исследованиях большинства перечисленных выше теоретиков стратегическое планирование в полной мере рассматривается применительно к деятельности крупных хозяйствующих субъектов, что же касается малого бизнеса, то существенная часть исследований затрагивает лишь часть аспектов и особенностей разработки и реализации стратегических планов. Исходя из этого, можно сделать вывод о целесообразности разработки методологических основ для стратегического планирования в малых предприятиях.

Для этого необходимо выделить основные отличия в подходах к разработке стратегии субъектов малого бизнеса от всех прочих, представленных в научной и экономической литературе [3; 4; 5; 6].

К таким отличиям, в первую очередь, можно отнести взаимосвязь стратегии развития с внутренней политикой компании. Особенно ярко она прослеживается в немецкой школе стратегического планирования, где разработка стратегии осуществляется в рамках, определяемых внутрифирменной политикой, а сама стратегия выступает ее частью и инструментом реализации.

В этом случае под политикой фирмы подразумевается комплекс мер воздействия регулирующего характера, управляющих развитием компании, который устанавливает основополагающие принципы ее деятельности, определяет внутрифирменные ценности и порядки взаимодействия с учредителями (акционерами). Как отмечают в своей работе С. Люфт и А. Попович политика компании (или внутренние правила) предполагает ограничительный или регламентирующий характер, создавая внутри организации атмосферу, в которой и осуществляется вся хозяйственно-экономическая деятельность; кроме того, политика помогает ограничить круг альтернативных решений, реализующих стратегию, тем самым заставляя компанию выдерживать определенный стратегический тренд [6].

В общем же процесс стратегического планирования малого предприятия можно определить как результат системного анализа хозяйственной деятельности, определяющий дальнейшее развитие организации исходя из сформулированных стратегических целей и существующей внутренней политики. Наличие связи между стратегией и политикой учитывается на всех этапах планирования, так как именно она выступает связующим звеном между стратегическими планами и ключевыми направлениями инновационного и технического развития, решениями инвесторов проектов развития и положениями государственного и макроэкономического регулирования. Помимо этого, указанная связь позволяет устранить разрывы между стратегическим и оперативным уровнями управления, убирая конфликты функциональной реализации целей и задач различной хронологической направленности – долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных (текущих), – а также объединяя в себе как в единой системе все существующие в компании функциональные стратегии развития: маркетинговую, финансовую, инвестиционную, кадровую, производственную и прочие.

Взаимосвязь стратегических интересов с внутренней политикой и правилами организационного хозяйствования позволяют также минимизировать риски ресурсных ограничений в деятельности малых предприятий, более эффективно распределять ограниченные ресурсы и находить пути привлечения дополнительных ресурсов извне.

Еще одним отличием процессов стратегического планирования между малым и крупным предпринимательством является ряд специфических этапов и инструментов, присущих планированию в малых компаниях и направленных на совершенствование деятельности исходя из ее специфики и конкретных особенностей.

Стандартный алгоритм процесса стратегического планирования выглядит следующим образом (Рисунок 1):

В дальнейшем при осуществлении разработанного стратегического плана на оперативном уровне появляется возможность сравнить достигаемые фактические результаты реализации стратегии с плановыми, выполнить анализ этих результатов и возможных отклонений, а также произвести определенные корректировки в деятельности.



Рисунок 1. Алгоритм процесса стратегического планирования

Примечание: составлено автором

Следует также не упускать из вида факт, что для малых предприятий подход к стратегическому развитию и управлению определяется рядом существенных факторов, без учета которых само их существование находится под угрозой на открытом конкурентном рынке. В первую очередь, это крупные рыночные игроки – в борьбе с ними мелкие фирмы должны задействовать максимум своих преимуществ: гибкость, мобильность, локационную маневренность.

Рассмотрим ряд стратегий, учитывающих эти преимущества [7]:

- 1) Оптимальный размер: присутствие на мелкомасштабных рынках, где крупное производство неэффективно (штучные заказы, индивидуальный сервис, производство нестандартных продуктов, элитных товаров); главным условием успешного развития здесь для малого предприятия становится уровень менеджмента, минимизация издержек и налаживание деловых связей.
- 2) Копирование: выпуск максимально похожего на оригинальный бренд продукта, возможно даже под маркой крупной компании, но по более привлекательной цене и с худшим качеством.
- 3) Контрактация: малый бизнес вступает в деловое партнерство с более крупным производителем, взяв на себя часть производственного процесса (мелкосерийные и мало технологичные участки), оставляя за собой мобильность и гибкость реагирования на внешние изменения рынка, а также возможность работы на нескольких крупных игроках одновременно.
- 4) Франчайзинг: вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату (паушальный взнос) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения, позволяет действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.
- 5) Усиление горизонтальных взаимодействий: малые предприятия, схожие по видам производства, образуют альянсы, призванные облегчить определенные виды издержек, реализовывать совместные проекты, продвижение товаров по общим каналам сбыта, объединять ресурсы для достижения общеустановленных целей, недостижимых по отдельности.
- 6) Стратегия голубого океана [10]: концепция разработана Кимом Чаном и Рене Моборн и направлена на активный рост и высокую прибыльность компаний, которые могут генерировать эффективные бизнес-идеи, создавая таким образом не существовавший до этого спрос на новом рынке («голубом океане»), где конкуренты практически отсутствуют, вместо того чтобы заниматься конкурентной борьбой с множеством фирм на малоприбыльных рынках («красный океан»). Главные положения этой стратегии: уход от конкуренции, поиск фирмой своей ниши на стыке сфер и фокусировка на чем-то конкретном, что ставится в центр и к чему прилагаются максимальные усилия фирмы, ведущие за собой все остальные составляющие.

Перечисленные стратегии наиболее часто применяются современными представителями малого бизнеса и имеют множество сходств с рассмотренными ранее стратегиями, рассчитанными на большие

корпорации, но имеют и свои характерные особенности, связанные с ведением именно малого предпринимательства.

Выбор и применение той или иной стратегии, смена стратегических усилий или их объединение в гибридную стратегию дают малым фирмам возможность участия в рынке на равных с любыми игроками.

Недостатком предлагаемой многими теориями методики стратегического планирования является отсутствие анализа негативного направления развития компании – ведь бизнес не может всегда развиваться только позитивно и постоянно расти. Множество компаний рано или поздно в своей деятельности сталкиваются с кризисными явлениями той или иной силы, а среди представителей малого бизнеса их число значительно выше, поскольку небольшие капиталы испытывают наибольшее влияние всех негативных факторов внешнеэкономических отношений.

Большинство методик не учитывает связь этапов кризисного развития предприятия с разработкой стратегии, что приводит к ложным оценкам и ошибочным управленческим решениям [8].

В одной из статей современными авторами Савельевой И. Н. и Майданик А. В. предлагается помимо классических этапов стратегического планирования будущего развития также и аналитические мероприятия по возможным кризисным этапам развития бизнеса.

В Таблице 1 описаны возможные этапы подобного кризисного развития деятельности. Рекомендуемая ими управленческая технология стратегического планирования предполагает превентивный анализ всех возможных кризисных этапов развития предприятия.

Таблица 1 – Характеристика этапов кризисного развития бизнеса

Этап развития бизнеса	Индикаторы	Мероприятия по оздоровлению
Кризис стратегии	Снижение выручки от реализации продукции / услуг при удовлетворительных показателях рентабельности и ликвидности в отчетный период (квартал, год)	Разработка / корректировка стратегического плана в направлении расхождений по стратегическим показателям и целям, не применяя экстренных мер по управлению издержками или денежными потоками
Кризис рентабельности	Сокращение выручки и прибыли при удовлетворительных показателях ликвидности в отчетный период (квартал, год)	Управление издержками с последующей разработкой / корректировкой стратегии
Кризис ликвидности	Сокращение выручки, прибыли и снижение ликвидности в отчетный период (квартал, год)	Управление оборотным капиталом с последующим укреплением ликвидности, снижение издержек, Разработка / корректировка стратегии
Кризис неплатежеспособности	Сокращение выручки, прибыли, текущей ликвидности и неплатежеспособность в последнем отчетном периоде (год)	Разработка стратегии нецелесообразна (возможна лишь при наличии потенциальных инвесторов проблемного бизнеса), вариант запуска процедуры банкротства или продажи бизнеса при наличии спроса на активы
Банкротство	Неудовлетворительное состояние всех финансово-экономических показателей в течение нескольких отчетных периодов	Разработка стратегии нецелесообразна (возможна лишь при наличии потенциальных инвесторов проблемного бизнеса), реальный запуск процедуры банкротства

Источник: [7, С. 49-50]

Анализ негативного развития малого бизнеса желателен в случае, когда он уже просуществовал определенное время, предпочтительно – год, и жизненно необходим на стадии зрелости компании. По естественным причинам он не требуется при стартовом бизнесе и разработке новых продуктов, производств и инновационных стартапов.

Специфика деятельности малых предприятий также накладывает свои требования и к применяемым инструментам стратегического анализа на этапах оценки положения компании и диагностики ее дея-

тельности. Безусловно, использование стандартных инструментов анализа, таких как матрица Ансоффа «Продукт-Рынок», матрица BCG, SWOT-анализ и другие, не менее целесообразно и обосновано, как и для любого другого вида деятельности вне зависимости от масштаба. Для целей диагностики внутренней и внешней среды и определения критических факторов развития в заданных координатах весьма эффективно использование матрицы GE/McKinsey [9]. Компания может включить собственные нужные для анализируемого бизнеса показатели, чтобы более точно и верно оценить как конкурентоспособность, так и привлекательность для присутствия на том или ином рынке, после чего на этапах выбора стратегии и постановки стратегических целей иметь основание для их формулирования и обоснования.

На конечном этапе стратегического планирования возможно использование еще одного, сравнительно недавно введенного в международную практику механизма планирования – «стратегическая канва», являющегося методической основой концепции создания «голубых океанов» [10].

Универсальной функциональной особенностью данного инструмента является интеграция в себя как процессов диагностики и стратегического анализа, так и построения своей собственной, отличной от всех прочих участников рыночных отношений стратегии «голубого океана». Оценка эффективности работы компании и учет существующих и потенциальных факторов внешнего воздействия (в том числе и конкурентных) в графической интерпретации создают кривую ценности, фактически являющуюся этой самой стратегической канвой. Инструмент позволяет разработать и осуществить скачок ценности для потребителя – создать новое рыночное пространство, на котором еще нет конкуренции. Причем новое рыночное поле испытывает минимальное влияние факторов нестабильной экономики, нивелирует большинство рисков и угроз, пользуясь всеми преимуществами своеобразной рыночной ниши: изолированное естественными рыночными барьерами пространство защищено от «гроз» большого мира.

Если организация хочет не просто существовать, а развиваться, руководству необходимо планировать деятельность компании на несколько лет, и, соответственно, рассчитать необходимые объемы инвестиций и будущих затрат, обеспечивающих такие стратегические планы и достижение поставленных целей. Самым действенным способом является разработка собственной стратегии развития. Описанный выше подход к стратегическому планированию опирается на системный анализ и нацелен на согласование стратегических целей и собственных внутренних политик. Обновление инструментария на различных этапах стратегического планирования как совершенствует сам процесс, так и меняет в позитивном направлении традиционные подходы к одной из важнейших задач менеджмента организации.

Внедрение и использование описанной управленческой технологии стратегического планирования для субъектов малого бизнеса в конечном итоге позволит решить ряд насущных задач, присущих любой организации, а именно:

- устранить противоречия между руководством и инвесторами малых предприятий;
- сбалансировать внутреннюю политику и стратегические цели;
- добиться слаженной работы компании на оперативном уровне соотносительно со стратегическим планом;
- создать в организациях любого размера совершенствующийся механизм стратегического планирования без дополнительных затрат и ресурсов, действенный для бизнеса разной отраслевой направленности.

Список литературы

1. Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: сборник научных трудов II международной научно-практической конференции 25–26 января 2018 г. / Под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Е.А. Горбашко, д-ра экон. наук, проф. В. Г. Шубаевой. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ. – 2018. – 342 с.
2. Лишук А. А., Обухов О. В. Исследование стилей стратегического планирования российских предпринимательских структур // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 4 (94). – С. 54-62.
3. Spitzley Anne, Rogowski Thorsten, Garibaldi Francesco. Open Innovation for Small and Medium Sized Enterprises Ways to Develop Excellence. // URL <http://wiki.iao.fraunhofer.de/images/studien/openinnovation-for-small-and-medium-sized-enterprises.pdf>.
4. Дрок Т. Е. Методический подход к разработке инновационной стратегии развития малого предприятия // Российское предпринимательство. – 2015. – № 16 (16). – С. 2619-2634.

5. *Кныш В. А., Федорова Ю. С.* Стратегическое управление малыми инновационными предприятиями, созданными при университете для внедрения результатов интеллектуальной деятельности // Записки Горного института. – Т. 197. – С. 118-123.
6. *Люфт С. А., Попович А. М.* Подходы к определению и разработке стратегий предприятия // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2007. – №2. – С. 132-141.
7. URL <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%87%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3>.
8. *Савельева И. Н., Майданик В. И.* Методические особенности разработки стратегии малого инновационного предприятия // Сборник статей XII международной конференции «Российские регионы в фокусе перемен». – 2017. – С. 46-53.
9. URL <https://ru.wikipedia.org/wiki>.
10. *Чан Ким В., Моборн Рене.* Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – Москва: Манн, Иванов и Фербер. – 2017. – 336 с.

Маркетинговые стратегии на фармацевтическом рынке Казахстана

Бекежанов Ардак

Алматы Менеджмент Университет
ardak.bekezhanov@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена обзору различных видов маркетинговых стратегий на фармацевтическом рынке Казахстана. Проведен анализ основных факторов, влияющих на формирование маркетинговой стратегии компаниями-производителями.

Ключевые слова: Маркетинговая стратегия, фармацевтический рынок, лекарственные средства.

Abstract. The article is devoted to the review of various types of marketing strategies in the pharmaceutical market of Kazakhstan. The analysis of the main factors affecting the formation of a marketing strategy by manufacturers is carried out.

Keywords: Marketing Strategy, pharmaceutical market, medicines.

Введение

Концепции маркетинга составляют неотъемлемую часть работы при определении маркетинговой стратегии компании. Маркетинговая стратегия является частью стратегии компании и представляет собой долгосрочный план действий с различным набором маркетинговых инструментов, выработанный для достижения поставленных целей компании.

Обзор литературы

Майкл Е. Портер выделил 3 типа стратегий: абсолютное лидерство в издержках, дифференциация и фокусирование [9].

Абсолютное лидерство в издержках. Подобной стратегии придерживаются крупные компании, имеющие значительную долю рынка и способные использовать экономию на масштабе. Для реализации стратегии требуется тотальный контроль за всеми издержками и минимальные затраты на сбыт и исследования. Такой подход дает компании возможность вести агрессивную политику ценообразования, что приводит к созданию высоких барьеров для входа новых игроков и товаров-заменителей. В качестве примера можно привести индийские компании Sun Pharmaceuticals, Dr. Reddy's, Glenmark, которые смогли предоставить потребителям США препараты высокого качества по цене в среднем ниже на 30%, чем остальные игроки рынка Соединенных Штатов, за счет передачи технологии по низким издержкам при производстве антибиотиков и обезболивающих препаратов.

Однако, такого рода стратегия обычно требует больших вложений на первоначальном этапе, что позволяет в дальнейшем пользоваться большими преимуществами. Концерн Novartis, имеющий большое количество заводов по всему миру, использует подобный подход.

Разумеется, стратегия имеет свои риски. К ним относятся:

- 1) технологические прорывы, которые обесценивают прошлые технологии и, как следствие, инвестиции и опыт;
- 2) вероятность копирования опыта новыми игроками с использованием новейшего оборудования;
- 3) потеря способности реагировать на изменения в продуктовом сегменте рынка из-за постоянной концентрации на издержках;
- 4) сами издержки, возникшие ранее, тоже имеют свойство к инфляции.

Дифференциация является альтернативной стратегией абсолютному лидерству в издержках. Здесь также необходимы большие затраты, но только на сам продукт, для того чтобы выделить его среди конкурентов на рынке. Основная идея – заставить покупателя приобретать именно этот товар, несмотря на высокую цену, только за счет его уникальности и особенностей, снижая тем самым власть покупателя, что обеспечивает более высокую прибыль. Также это создает достаточно высокие барьеры для новых игроков из-за сложности создать аналогичный продукт в короткие сроки.

Однако и такая стратегия сталкивается со своими рисками:

- 1) Постоянная конкуренция с продукцией компании, придерживающейся стратегии абсолютного лидерства в издержках, так как в определенных случаях потребители предпочтут более дешевый продукт.
- 2) По мере накопления информации и опыта падает значимость стратегии дифференциации для покупателей.
- 3) Так как эксклюзивный продукт приносит больше прибыли, все стараются скопировать продукт. В случае успеха это приводит к снижению дифференциации и устареванию отрасли.

Фокусирование предполагает лидерство в определенном узком сегменте. Таким сегментом может быть ниша, географический сегмент или вид продукции. За счет высокого фокуса на узком поле компании может создать продукт, удовлетворяющий определенную категорию покупателей, что дает компании высокое преимущество. К такой стратегии компанию побуждает малая доля рынка и/или недостаток ресурсов, поэтому ее придерживаются, в основном, небольшие компании. Какие здесь возникают риски:

- 1) Конкуренция с игроками, которые играют на более широком поле.
- 2) Снижение различий между целевым (нишевым) и общим рынком. То есть товар из определенного сегмента уже становится интересным общему рынку.
- 3) Самый большой риск – конкурент, ведь чаще всего новый игрок может найти еще более узкий сегмент.

Самая распространённая ошибка, которую делают компании – это придерживаться двух и более стратегий. Или – так называемое застревание, когда компания не предпринимает вообще никакого под-хода, что является худшим сценарием из всех возможных.

Фармацевтический рынок является частью общего рынка товаров и услуг с одним основным отличием – предметом купли-продажи (транзакции) являются фармацевтические товары и услуги. Субъектами фармацевтического рынка являются компании-производители, дистрибьюторы, работники аптек, врачи и руководство поликлиник и стационаров, а также сами пациенты.

В свою очередь, субъекты подразделяются на следующие подсистемы:

- Управление и регулирование.
- Органы надзора за фармацевтической деятельностью, органы контроля качества, эффективности, безопасности лекарственных средств на международном, государственном и региональном уровнях. Основная их функция – контроль деятельности участников рынка.
- Производство и распределение. Сюда относятся компании – производители фармацевтических продуктов, дистрибьюторы и аптеки (аптечные сети). Их основная функция – производство, распределение и сбыт готовой продукции.
- Информационная система – аналитические агентства, консалтинговые компании и специализирующиеся на фармацевтическом рынке информационно-аналитические издания.
- Система подготовки кадров. В рамках этой системы производится подготовка кадров по специальности «Фармация»: специалистов по производству, маркетингов и менеджеров, которые будут работать на фармацевтическом рынке. Главная функция – обеспечить кадрами весь цикл обращения лекарственных средств.

Методика исследования

На фармацевтическом рынке Казахстана присутствует разделение на 2 субрынка: рынок организаций и рынок потребительский.

На рынке организаций используется терминология: «закупки для государственных организаций» и «закупки для организаций с различной формой собственности». С 2008 года государство закупает лекарственные средства на значительные суммы (в 2018 году 37% от всего рынка РК на 178 млрд тенге [2]) для бесплатного обеспечения населения в рамках кодекса, который прописывает регламенты взаимоотношений между субъектами в сфере здравоохранения страны [7]. Потребительский рынок включает в себя все продажи, которые осуществляются потребителями за свой счет в аптеках.

С точки зрения товара рынок разделяется на субрынки: рецептурные препараты (Rx) и безрецептурные препараты (OTC). Рецептурными лекарственными средствами считаются лекарства, которые строго требуют назначения врача. Врач выписывает соответствующий документ – рецепт, подтверждающий, что определенный препарат был выписан именно конкретному лицу и в соответствующей до-

зировке. Данные препараты имеют следующие отличия: они назначаются врачом, они гораздо сильнее по воздействию на организм, имеют строгие показания и противопоказания, а также предназначены конкретному лицу. Безрецептурные препараты (ОТС) можно приобрести без рецепта. Они обладают меньшим лекарственным эффектом, чем рецептурные лекарственные средства.

Согласно данным статистического сборника, который ведут статистические органы страны, опираясь на международные критерии системы здравоохранения [13], общая заболеваемость населения по классам болезней, зарегистрированных в лечебно-профилактических организациях, в 2018 году составила 19 200 601 случай – то есть больше, чем все население Казахстана. Это означает, что в среднем практически каждый житель страны сталкивался с болезнью в течение года. Статистика количества видов заболеваемости помогает субъектам фармацевтического рынка определять тренды и тенденции – какие препараты востребованы в данном периоде, либо понять, на что потребность возрастает с каждым годом. Например, если идет увеличение болезней органов дыхания, то компании-производители планируют больше производства препаратов для лечения и параллельно разрабатывают более эффективные и недорогие в производстве препараты именно в этой области.

Начиная с 2006 года в Казахстане осуществляется государственный контроль за всеми лекарственными средствами, поступающими на внутренний рынок. Так как лекарства не являются продуктом массового потребления, каждое лекарственное средство должно отвечать четырем требованиям: безопасность, эффективность, качество, стоимость. Для этого в Казахстане существует государственное регулирование качества лекарственных средств. Контроль осуществляется, начиная с разрешения на ввоз лекарственного средства и заканчивая их отпуском в аптечных организациях. Для экспертизы качества привлекаются специально аккредитованные лаборатории.

В настоящее время в Республике Казахстан действуют более 250 нормативных документов, регулирующих различные аспекты деятельности, связанные с обращением фармацевтической продукции. Нормы, касающиеся лекарственных средств, представлены более чем 500 актов [7]. Основными законодательными актами в части обращения и регистрации лекарственных средств являются:

- кодекс, который описывает отношения субъектов здравоохранения Республики Казахстан [7];
- Приложение № 6, в котором указаны четкие требования по лицензированию фармацевтической деятельности [12];
- Приказ министра, согласно которому вся фармацевтическая продукция подлежит обязательной маркировке [10];
- кодекс с указанием мер наказания, которые может понести компания за ненадлежащую рекламу [8];
- ограничение в прямом продвижении; 8 мая 2019 года Министерство здравоохранения Республики Казахстан выпустило приказ, в котором были четко прописаны ограничительные меры, касающиеся взаимоотношений между представителями фармацевтических компаний (медицинских представителей) и медицинскими работниками, назначающими лекарственные средства (врачами и фармацевтами) [11].
- регулирование цен; 19 апреля 2019 года Министерством Здравоохранения Республики Казахстан были утверждены Правила регулирования цен на лекарственные средства. Согласно этим правилам, устанавливается предельная цена на большинство лекарственных средств [12].

Казахстан является участником Евразийского Экономического Союза (ЕАЭС) и должен следовать всем подписанным соглашениям, которые регламентируют единый подход среди стран-участниц. В рамках этого подхода Казахстан должен соблюдать определенные правила, регулирующие порядок регистрации, маркировки лекарственных средств и медицинских изделий, которые будут в обращении на едином рынке Евразийского экономического союза [14].

Процедура регистрации лекарственного средства является сложным и длительным процессом, в ходе которого потребуются доказать, что ввозимый продукт соответствует всем международным (GMP) и локальным (ЕАС) стандартам, не представляя угрозы для населения Республики Казахстан [10].

На рынке Казахстана представлена продукция около 700 международных и местных производителей. Более 300 из них имеют официальные представительства в Казахстане.

По отчетным данным IQVIA, лидера в сфере сбора и анализа фармацевтической статистики, общий оборот фармацевтического рынка Казахстана по результатам 10 месяцев 2019 года по сравнению с тем же периодом 2018 года в денежном эквиваленте вырос на 13% и составляет 432 млрд тенге (1,13 млрд долларов США с ростом в 0,3% [2]). В натуральном эквиваленте оборот упал на 3,4%, показав результат в 0,5 млрд единиц [2] (рис. 1).

Market grew by 13% in value and decreased by 3,4% in volume

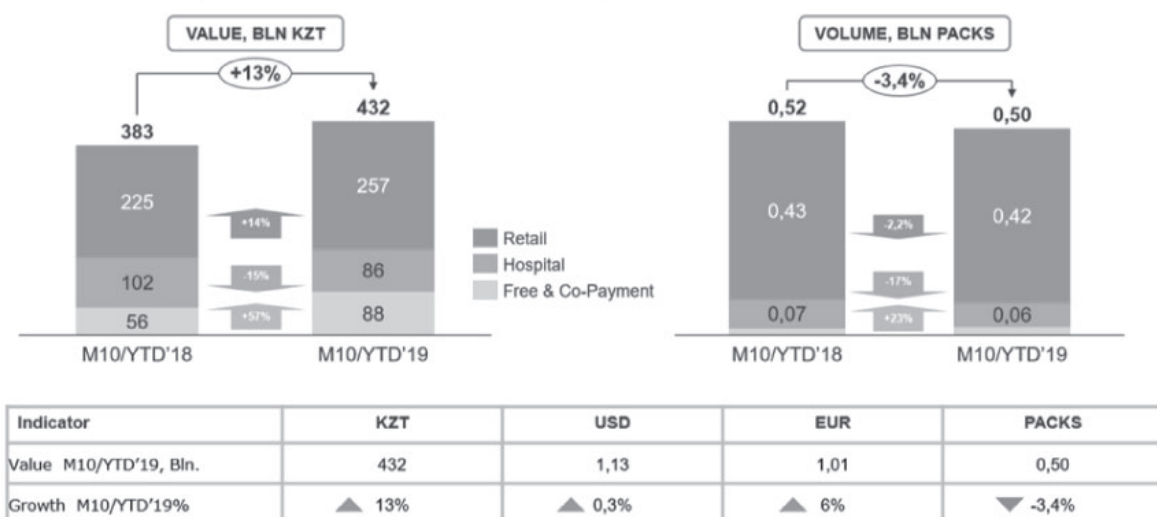


Рисунок 1. Структура и показатели рынка оборота лекарственных средств Республики Казахстан за 10 месяцев 2019 года

Наибольшая доля медикаментов в Казахстане (59%) приходится на аптеки. Это лекарственные средства, закупаемые населением в аптеках за свой счет, так называемые розничные продажи. За 10 месяцев 2019 года в натуральном эквиваленте их оборот уменьшился на 2,2% и составил 0,42 млрд единиц (82% от общего оборота рынка). В денежном эквиваленте он поднялся на 14%, что составило 257 млрд тенге. Основной причиной увеличения рынка в стоимостном выражении послужил рост цен [2]. В результате за 10 месяцев 2019 года лидирующее положение в ТОП-15 фармацевтических компаний занимает локальный игрок SANTO, доля которого составляет 5,9% (рис. 2). В ТОП-15 также входит компания «Нобел АФФ», также имеющая производство в Казахстане, с долей рынка в 4,1%. Рост продаж за этот же период показывает компания Abbott, причем и в денежном, и в натуральном эквиваленте. Продолжает терять свою долю на рынке компания TEVA [2].

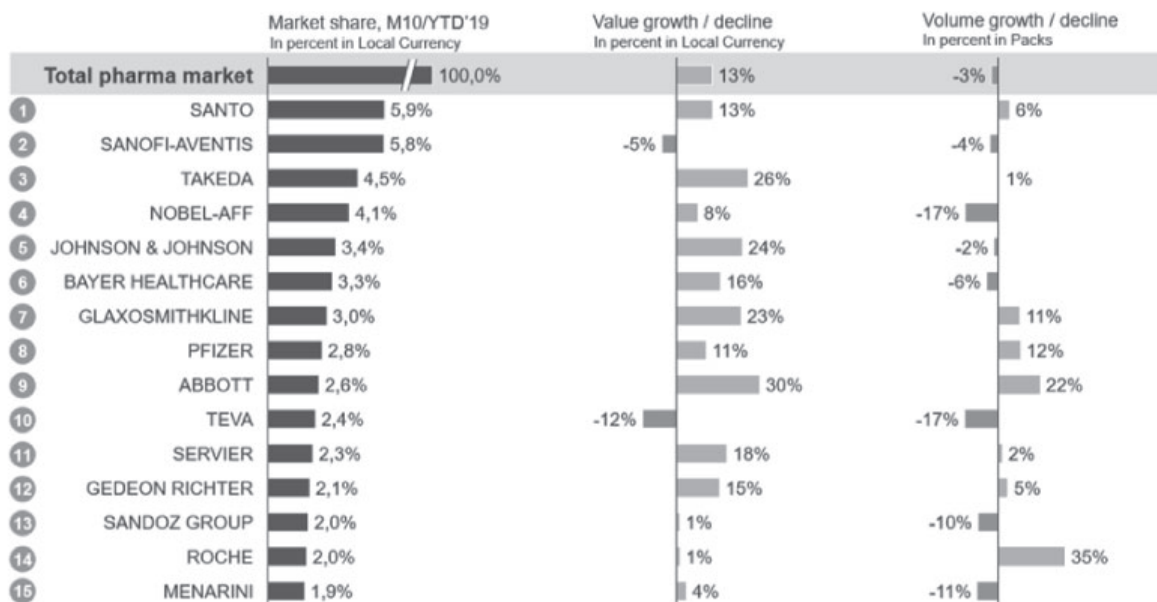


Рисунок 2. ТОП-15 брендов на рынке медикаментов в денежном выражении

Полученные данные

Как видно из данных IQVIA, фармацевтический рынок стагнирует в натуральном выражении, показывая снижение на 3% [2]. Государство в лице Министерства здравоохранения только в 2019 году выпустило два новых закона и внесло две крупные поправки в законодательство по регулированию фармацевтической отрасли. Изменения коснулись всех отраслей, начиная от государственных закупок и заканчивая аптеками. В первую очередь, это регулирование цен, запрет представителям фармацевтических компаний посещать медицинских работников (включая фармработников в аптеках) в рабочее время, ужесточение контроля за рецептурным отпуском лекарств.

Все эти изменения приведут к кардинальным переменам на рынке, начиная от ухода крупных международных игроков до возможного дефицита определенных препаратов. Результаты такой политики государства можно наблюдать на примере Турции, Беларуси и Азербайджана.

Менеджеры компании на ежемесячной или ежеквартальной основе проводят оценку выполнения и достижения целевых показателей из маркетингового плана. На основании полученной оценки вырабатывается план действий по улучшению ситуации. Определяющим критерием лучшей маркетинговой стратегии является ее эффективность, показателем которой служат:

- Уникальность стратегии. В стратегии должна присутствовать отличительная черта, на которую делается основная ставка.
- Адекватная гибкость. Это означает, что стратегия учитывает изменения внешнего мира и включает в себя пункты приспособления к будущим изменениям на рынке под влиянием внешней среды.
- Видение возможностей в будущих неопределенностях. Само по себе будущее неопределенно, а в современном мире изменения происходят быстрее и становятся более непредсказуемыми, следовательно, внесение в стратегию элементов неопределенности как потенциальной возможности придает больше эффективности стратегии компании [5].

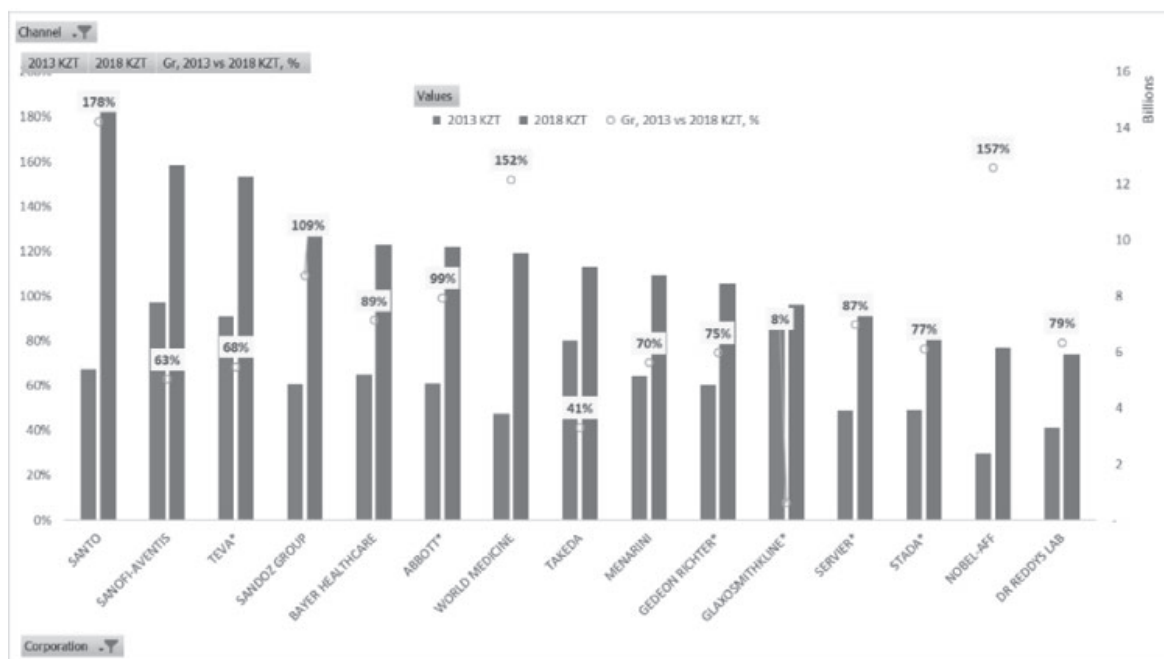


Рисунок 3. ТОП-15 компаний на розничном рынке в 2013 и 2018 году.

Примечание – составлено автором по данным аналитической базы IQVIA [2]

Следует отдельно отметить двух локальных производителей Santo и «Нобел АФФ», которые показали прирост в 2 раза больше, чем средний прирост по рынку (89%).

Успешность стратегии этих компаний была обусловлена следующими факторами:

- широкий портфель продуктов определенной терапевтической группы (кардиологическая, антибиотики и т. п.);
- активное воздействие на медицинских работников – большее покрытие и большая частота воздействий (индивидуальные и групповые визиты);
- эффективная работа с коммерческими посредниками, дистрибьюторами и аптечными сетями.

Таблица 1 – Виды стратегий на фармацевтическом рынке Казахстана

Компания	Рейтинг на 2018 год	Объем продаж /прирост 2013-2018	Стратегия	Особенности
Santo	1	15 млрд / 178%	Фокусирование	* Выбран определенный сегмент – анти-биотики, обезболивающие * Фокус на лояльность лидеров мнений * Развитие канала дистрибуции
Sanofi	2	13 млрд / 63%	Дифференциация	* Позиционирование продуктов как уникальных товаров * Застывание в стратегии между фокусированием и дифференциацией * Фокус на лояльность потребителей к бренду компании
Borisov	20	4 млрд / 89%	Издержки	* Удерживание низкой цены * Отсутствие продвижения

Примечание: составлено автором

Стратегия дифференциации, которой придерживается ряд таких оригинальных международных фармацевтических компаний, как Sanofi, Takeda, GlaxoSmithKline, Sevier, показывает, что данная стратегия не столь эффективна по сравнению с фокусированием.

Так как продвижение фармацевтических препаратов требует инвестиций, то стратегия лидерства по издержкам на примере Borisov с приростом на уровне общего рынка 89% оказывается не столь эффективной [2]. Так как на рынке нет игрока с долей более чем 5%, то и цена в этом случае не является ключевым фактором, что хорошо видно на рисунке выше.

Заключение

Таким образом, при разработке маркетинговой стратегии на фармацевтическом рынке Казахстана следует обращать внимание на следующие факторы:

- Проведение анализа макросреды и выделение ее важных составляющих:
 - государства, которое на правах участника рынка вносит коррективы в правила работы фармацевтического рынка Казахстана;
 - количество конкурентов в определенной терапевтической группе.
- Пересмотр стратегии в рамках комплекса маркетинга согласно 7Р:
 - продукт, перспективы роста категории, в которой он находится, на ближайшие 3–5 лет;
 - места, точки и каналы продвижения продукции;
 - приемлемость цены для потребителя;
 - промоция – виды и частота мер по продвижению продукции;
 - персонал, который занимается промоцией, уровень его знаний и мотивации;
 - процесс, отлаженность процессов, влияющих на весь процесс покупки;
 - материальные предметы, помогающие продвижению.
- Определение предпочтительного варианта стратегии:
 - наступательный, т.е. увеличение доли рынка и объемов продаж;
 - оборонительный, или диверсификация, оценка рыночного потенциала.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер. – 2009.
2. Данные аналитической базы по фармацевтическому рынку Казахстана IQVIA. – Декабрь 2019.
3. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей. – М.: ЭКСМО-Пресс. – 2010.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – ИД «Питер». – 2007.

5. *Кумар Н.* Маркетинг как стратегия. – М.: Претекст. – 2009.
6. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. 5-е европейское изд. / Ф. Котлер, А. Гари. – М.: Вильямс. – 2015.
7. Кодекс Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения» (статья 71).
8. Кодекс Республики Казахстан об административных правонарушениях (статья 426).
9. *Портер Майкл.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер. – М.: Альпина Паблишер. – 2015.
10. Приказ Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 16 апреля 2015 года № 227 «Об утверждении Правил маркировки лекарственных средств, изделий медицинского назначения и медицинской техники».
11. Приказ Министерства Здравоохранения Республики Казахстан № ДСМ-69 «Об утверждении правил этического продвижения лекарственных средств и медицинских изделий» от 8 мая 2019 года.
12. Приложение № 6 к Приказу Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 28 апреля 2015 года № 293.
13. Статистический сборник «Здоровье населения Республики Казахстан и деятельности организаций здравоохранения в 2018 году».
14. Решение Совета Евразийской Экономической комиссии от 3.11.2016 года № 78 «О Правилах регистрации и экспертизы лекарственных средств для медицинского применения».

Управление качеством в работе логистической компании

¹ Аскар Болат, ² Индира Нуртаканова, ³ Максим Гузенко

Алматы менеджмент Университет
Высшая школа менеджмента СПбГУ, г. Санкт-Петербург
i_nurtakanova@mail.ru

Аннотация. В статье рассмотрены принципы системы менеджмента качества применительно к транспортной компании, определены цели и поставлены задачи для достижения выстроенной системы управления качеством бизнес-процессов.

Представлен обзор методологии для выявления уровня качества логистического сервиса. Проведен анализ данной методики, выявлены ее достоинства и недостатки.

В работе объектом исследования выступила логистическая компания ТОО «MGTrade» (г. Караганда). Предметом исследования послужила деятельность водителей и клиент-менеджеров данной компании.

Ключевые слова: качество, стандарт, грузовые перевозки, услуга, показатели, клиентоориентированность, карта потока создания ценности.

Abstract. The article describes the principles of the quality management system applied to a transport company, defining objectives and setting goals to achieve an effective quality management system for business processes.

There is a presentation of the methodology to identify the status of the quality management system. The analysis of this approach is carried out and its advantages and disadvantages are reviewed.

The object of the study is a logistics company - MGTrade LLP in Karaganda. The subject of the study is the professional activity of the drivers and client's dispatchers.

Keywords: Quality, standart, freight transportation, service, indicator, client oriented, value stream mapping.

Введение

В качестве специализированной сервисной компании ТОО «MGTrade» работает с 2014 г., занимаясь профессиональным оказанием услуг в области международных перевозок. За это время услугами компании воспользовались более 2000 клиентов. Среди них крупные казахстанские дистрибьюторы таких российских предприятий, как «Микоян», «ВимБилльДан», Metro и других.

Существующие сегодня такие проблемы, как значительные простои автомобилей на ремонте, нестабильные загрузки, незапланированные поломки в дороге, задержки на погрузках/разгрузках, хаотичное выполнение заказов, свидетельствуют об отсутствии выстроенной системы управления качеством процессов в компании. Для разработки и внедрения этой системы, прежде всего, необходимо определить, какой смысл вкладывают потребители в понятие «качество».

Для начала следует понять, что транспортная услуга направлена на удовлетворение исполнителем потребностей грузоотправителя и/или грузополучателя в процессе грузоперевозок, осуществляемых по действующим нормам и требованиям.

В соответствии с определением грузовые перевозки – это транспортные услуги по перемещению материальных ценностей, связанные с их сохранностью и своевременностью доставки [1, с. 2].

Если рассматривать понятие «качество продукта/услуги», то речь идет о способности удовлетворять потребности заказчика в соответствии с воспринимаемой им ценностью и ожидаемой выгодой.

Следовательно, уровень обслуживания потребителей служит показателем эффективности транспортной компании, т.к. он влияет на сохранение и расширение клиентской базы. А это в конечном итоге способствует извлечению дополнительной прибыли и укреплению положительной репутации компании. Стремление к максимальному удовлетворению выявленных нужд и ожиданий клиентов является основой конкурентоспособности на рынке.

Методы исследования и полученные данные

Для выявления реального положения дел в ТОО «MGTrade» был проведен анализ операционной деятельности компании на соответствие требованиям системы менеджмента качества СТ РК ISO 9001-2016 на предмет соблюдения принципов клиентоориентированности в частности и управления качеством в целом. В результате проведенного интервьюирования среди сотрудников компании, а именно клиент-менеджеров, водителей, бухгалтеров, руководителей, было выявлено следующее:

1. Отсутствие стратегии развития компании (непонимание куда и как необходимо развиваться в условиях жесткой конкуренции).
2. Отсутствие четкого функционала сотрудников (водитель наряду с перевозками также выполняет обязанности слесаря, механика, завскладом, охранника).
3. Отсутствие стандартов, описывающих качество выполняемой работы (клиент-менеджеры не обучены единому алгоритму взаимодействия с клиентом для выявления его потребностей).
4. Слабая работа с клиентской базой (не фиксируются причины оттока клиентов).
5. Ограничены ресурсы компании, необходимые для достижения высоких производственных показателей (автотранспорт, специалисты, программное обеспечение).

Для обеспечения качественными услугами в области грузоперевозок необходима оценка деятельности компании со стороны ее клиентов. Очевидно, что от качества обслуживания компании зависит ее конкурентоспособность, поскольку именно потребители услуг задают темп и являются главными ориентирами в работе.

При проведении анализа деятельности ТОО «MGTrade» для оценки качества предоставляемых услуг применялось прямое анкетирование клиентов. Цель исследования – оценить качество грузоперевозок и выявить факторы, влияющие на степень лояльности клиента. В результате было выявлено отсутствие системности и переменность в ее использовании. Из 80 обслуженных в 2019 г. клиентов (согласно количеству заключенных договоров) в анкетировании приняли участие всего 16 респондентов, т. е. 20% от общего количества обслуженных клиентов.

Стоит отметить, что высокий индекс удовлетворенности клиентов не отражает полную картину происходящего. Используемые в анкете вопросы не раскрывают в достаточной мере все нюансы обслуживания клиентов в компании. Кроме того, 50% респондентов взаимодействуют с ТОО «MGTrade» менее года, имея минимальный пользовательский опыт (рис. 1).



Рисунок 1. Продолжительность сотрудничества клиентов с ТОО «MGTrade»

Примечание: результаты прямого анкетирования

Клиенты отметили необходимость расширения автопарка, отсутствие оперативности в документообороте, высокие ставки фрахтования, жалобы на работу водителей, долгое ожидание нужного специалиста после обращения по телефону.

Оценка качества грузоперевозок проводилась по следующим параметрам:

- формат доставки грузов;
- точность доставки согласно расписанию;
- соблюдение договорных обязательств по грузоперевозкам;
- сохранность грузов;
- скорость доставки;
- ценовая политика.

Общий бал TOO «MGTrade» – 4,22 (по пятибалльной шкале). Самыми важными критериями при выборе оператора услуг доставки стали стоимость доставки, качество работы водителей, оперативность документооборота. Оценка удовлетворенности работой водителей составила 4,43 (рис. 2).

Оцените качество работы водителя.

15 ответов

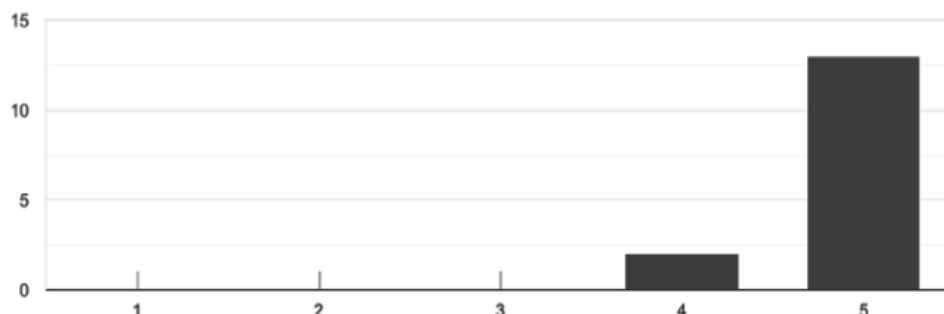


Рисунок 2. Оценка качества работы водителей TOO «MGTrade»

Примечание: результаты прямого анкетирования

По результатам анализа интервьюирования очевидно, что руководитель компании описывает общий процесс организации грузоперевозок, не вникая ни в одну из его сторон. Отсюда возникают вышеперечисленные проблемы, с которыми сталкивается компания. Для их решения авторы предлагают прибегнуть к методологии по построению карт потоков создания ценностей.

Четкое описание бизнес-процессов, являющихся неотъемлемой частью деятельности любой компании, необходимо не только первому руководителю, но и всем сотрудникам.

Понятно, что процесс представляет собой определенную последовательность действий во времени и пространстве, направленную на получение продукта или услуги. В рамках исследования авторы столкнулись с тем, что ни один из процессов не задокументирован – все находится что называется в голове у руководителя.

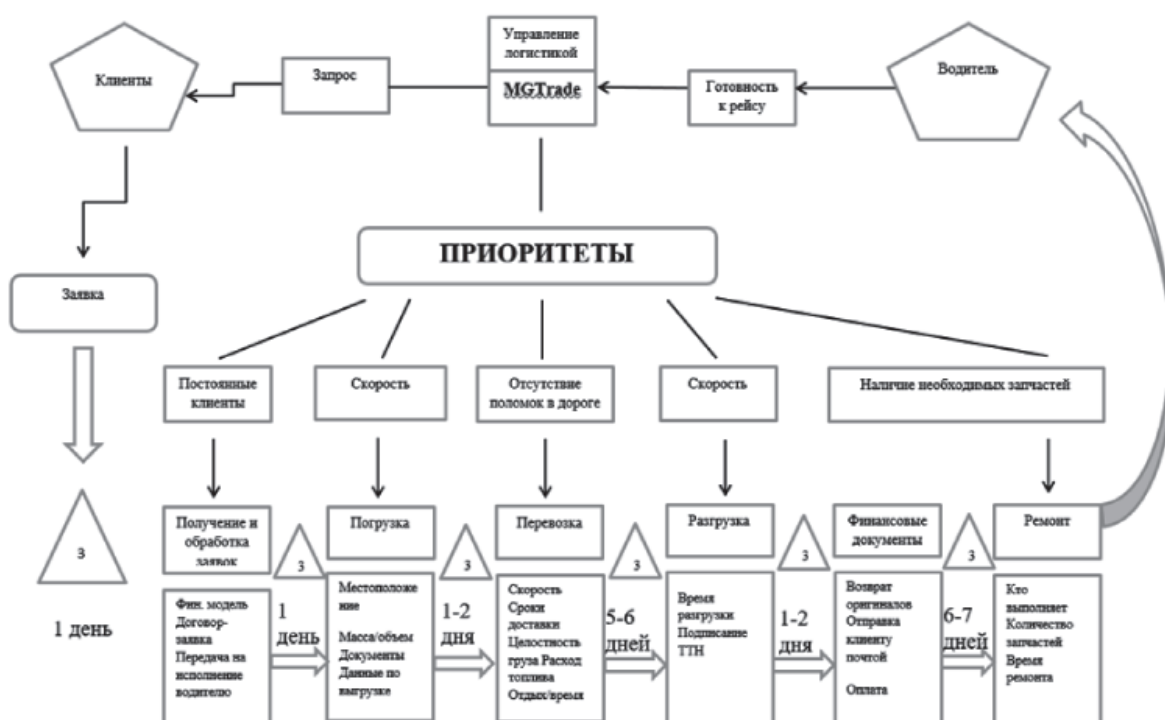


Рисунок 3. Текущее состояние карты потока создания ценности TOO «MGTrade».

Примечание: составлено авторами

Суть формализации бизнес-процессов способствует эффективной коммуникации внутри и за пределами компании и значительно снижает риски несвоевременных действий и ошибочных решений. Переход к наглядному изображению в отличие от текстового описания сокращает неопределенность, возникающую из-за разного понимания значений слов. К тому же, визуализация схемы позволяет составить систематическое описание всех бизнес-процессов. Одним из вариантов подобных схем является карта потоков создания ценности. Благодаря ей можно увидеть «узкие» места в бизнес-процессах, выявить что именно влечет за собой убытки. Очевидными становятся все материальные и информационные потоки, которые необходимы для предоставления услуги в целом.

В рамках анализа сложившейся ситуации в компании авторы использовали карту потоков создания ценности на исследуемом объекте по методике Джеймса П. Вумека и Дэниела Т. Джонса. На рисунке 3 изображено текущее состояние всего процесса. Очевидно, что основные потери времени связаны с неэффективной организационной структурой и отсутствием стандартов качества в компании.

В разработке данной карты потока создания ценности авторы не претендуют на абсолютную истину в этом вопросе. Это их видение, основанное на материалах системы менеджмента качества компании и действующих в ней бизнес-процессов.

По результатам прямого анкетирования клиентов авторами были определены принципы управления качеством на каждом этапе грузоперевозок. После чего установили критические данные по всем точкам и информационные потоки. Обязательными при картировании потока создания ценности являются такие метрики, как Lead Time, Process Time, Takt Time. Схема демонстрирует максимально точное распределение авторами ценности и потерь в процессе.

Основываясь на своем представлении о выстраивании работы в компании, авторы предлагают рассмотреть желаемое состояние бизнес-процессов в ТОО «MGTrade».

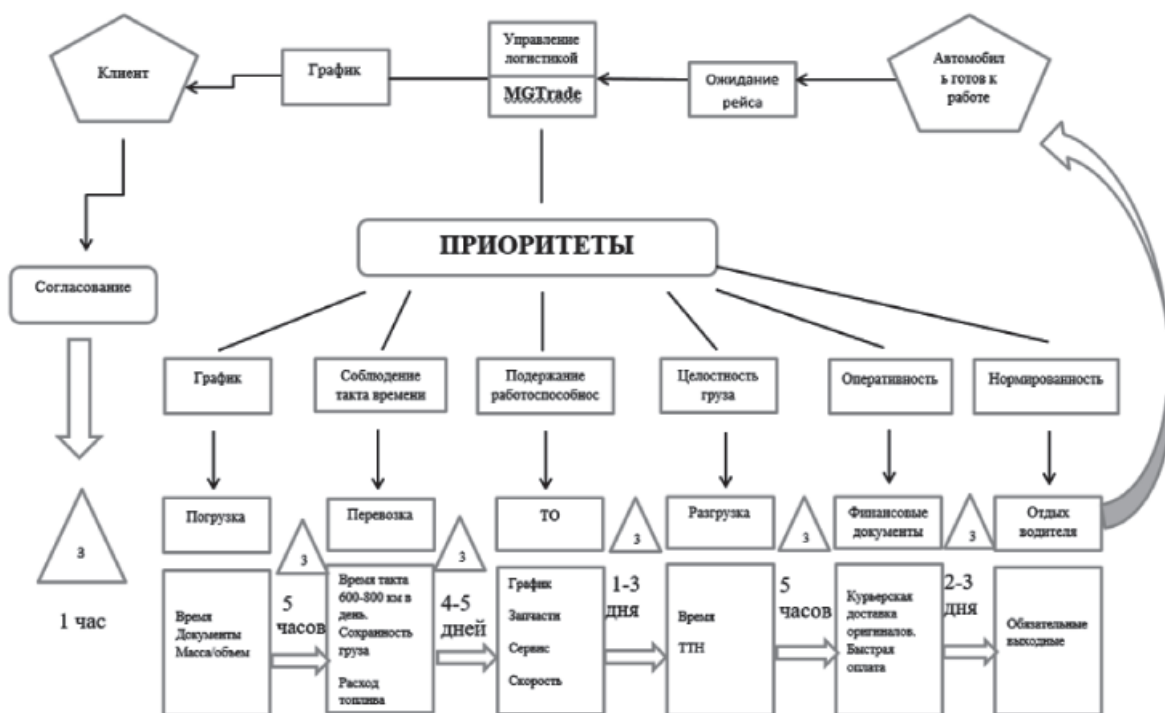


Рисунок 4. Желаемое состояние карты потока создания ценности ТОО «MGTrade».

Примечание: составлено авторами

Если сравнить текущую ситуацию с желаемой, то становится очевидным следующее:

1. Изменились критерии качества на каждом этапе работ.
2. Значительно сократилось время обработки информации отдельных бизнес-процессов.
3. Возросло количество обработанных заявок.
4. Сохранилась (возможно, возросла) лояльность клиентов.

Таблица 1 – Сравнительный анализ текущего и желаемого состояний карты потока создания ценности ТОО «MGTrade»

Состояние	Время согласования заявки	Время доставки груза	Финансовые документы / оплата	Время ремонта	Количество обработанных заявок в месяц
Текущее	1 день	5–6 дней	6–7 дней	7–14 дней	3–4
Желаемое	1 час	4–5 дней	1–3 дня	1–3 дня	7–8

Ф. Семенычев отмечает, что не все этапы алгоритма картирования приводят к срыву работы (неполучение или обнуление результатов и бессмысленность продолжения работы), каждый из них влияет на эффективность в целом. Потеря эффективности выполнения работы на каждом этапе на 10%, в чем бы она ни измерялась, чисто с математической точки зрения дает на восьмом этапе (этапе реализации мероприятий) вместо 100% эффективности только 47,83%. Расчет произведен следующим образом – $0,97 * 100\% = 47,83\%$.

Не стоит забывать, что каждый этап содержит еще несколько небольших шагов, игнорирование которых приводит к серьезным ошибкам. Таким образом, выполняя максимально точно все требуемые шаги, мы увеличиваем потенциальную эффективность функционирования целевого состояния процесса, и, следовательно, стремимся к максимально эффективному конечному результату [6].

Обсуждение

Авторы отмечают необходимость введения в компанию должности специального менеджера потока создания ценности (МПСС). Эту роль решил взять на себя сам руководитель ТОО «MGTrade». В рамках функции МПСС ему предстоит запустить процесс внедрения бережливого производства, разработать план перехода компании из текущего в желаемое состояние, осуществить мониторинг нюансов внедрения всех изменений в бизнес-процессах.



Рисунок 5. Менеджер потока создания ценности [4, с. 23]

Помимо этого, обязательной рекомендацией авторов является установление требований к качеству оказываемых услуг и разработка механизма их определения (рис. 6).

Итак, во-первых, компании нужен специалист по качеству, назначаемый из наиболее опытных сотрудников компании с дальнейшим его обучением по СМК. На данного сотрудника возлагается ответственность за внедрение политики в области качества в компании.

Во-вторых, рекомендуется использовать более совершенную методику оценки качества путем выявления ключевых параметров деятельности компании. Менеджеру по СМК необходимо собрать актуализированную нормативно-правовую и методологическую документацию, изучить существующие методы оценки удовлетворенности клиентов качеством обслуживания, выявить ключевые показатели качества.

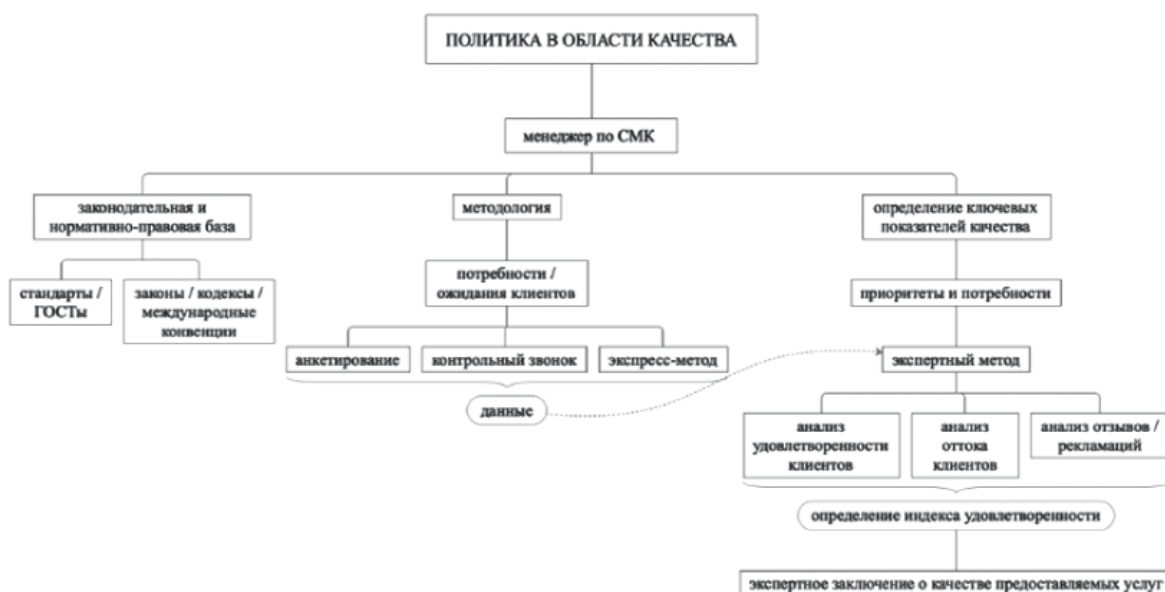


Рисунок 6. Политика в области качества ТОО «MGTrade».

Примечание: составлено авторами

Ключевые показатели качества грузоперевозок определяются путем таких методов, как прямое анкетирование, контрольный звонок, экспресс-опрос и экспертный метод. В ходе данных исследований можно получить ценную информацию о качестве оказанных услуг, анализ оттока клиентов, претензии, благодарности.

Полученная таким образом информация о степени удовлетворенности клиентов даст возможность компании работать на перспективу. В завершение вышеописанных процессов менеджер по СМК предоставляет заключение с выводами о качестве услуг, а также рекомендации по удержанию имеющихся клиентов и привлечению новых.

Для этого авторы предлагают руководствоваться принципами клиентоориентированности и всеобщего управления качеством (TQM). Для их реализации перед ТОО «MGTrade» поставлены следующие задачи:

1. Создать услугу (ценностное предложение), которая превосходит требования и ожидания клиентов.
2. Разработать стандарт компании по управлению внутренней документацией и записями.
3. Провести корпоративное обучение сотрудников компании принципам клиентоориентированности и TQM.
4. Разработать клиент-досье, которое поможет при создании ценностного предложения.
5. Делегировать полномочия по управлению качеством сотрудникам компании.
6. Внедрить «принцип одного окна», т. е. форму предоставления услуг, предусматривающую минимизацию участия заявителей в сборе и подготовке документов и ограничение их непосредственного контакта с субъектами оказания услуг [3]. Другими словами, оформление услуги грузоперевозок осуществляется в одном месте у клиент-менеджера, что, в свою очередь, исключит необходимость взаимодействия клиента с другими специалистами, участвующими в оказании услуги или вовсе не касающимися данного процесса. Главное преимущество данного подхода заключается в минимизации количества документов, благодаря построению эффективной системы взаимодействия всех бизнес-единиц, участвующих в процессе оказания услуги.

Во время обсуждения текущего состояния компании руководителем была представлена модель расчета (таб. 2), которая на данный момент используется в компании для вычисления рентабельности перевозки. Данная модель представляет собой лист MS Excel с фиксированными показателями расходов на суточные и заработную плату водителя в размере 15% от стоимости заказа для клиента.

Таблица 2 – Модель расчета рентабельности грузоперевозок ТОО «MGTrade»

Ремонты машин, тенге	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	За 12 месяцев
028	485320	140700	373750	136205	1359500	25870	66000	168740	180675	220980	5400	45700	
753	286734	210292	953128	699380	492654	307000	170160	1227989	12500	543853	216300	73090	
645	627555	115000	267090	73112	1476000	230300	29200	7000	177900	9000	195334	0	
253	122200	26559	243667	77240	176277	185640	296000	15000	272852	226904	31000	0	
ИТОГ	1521809	389051	1837635	985937	2176031	748810	561360	1418729	643927	1000737	448034	118790	11850850
ФОТ, тенге													
Логист	100000	100000	100000	0	0	0	0	150000	150000	150000	150000	150000	
Механик	50000	50000	50000	0	0	0	0	100000	100000	100000	100000	0	
Бухгалтер	16700	16700	16700	16700	16700	16700	16700	16700	16700	16700	16700	16700	
Директор	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	
Итого	216700	216700	216700	66700	66700	66700	66700	316700	316700	316700	316700	216700	2400400
Сопутствующие расходы, тенге													
Содержание базы	95950	97150	100850	93850	98550	97900	93850	63850	89850	83850	83850	63850	
GPS-трекинг	24400	24400	24400	24400	24400	24400	24400	24400	24400	24400	24400	24400	
Аренда офиса	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	19600	
Пенсионные отчисления	0	0	0	0	0	0	3491	10140	16900	16900	16900	16900	
Корреспонденция	4680	1200	780	500	240	670	2180	340	1500	720	350	400	
Итого	144630	142350	145630	138350	142790	142570	143521	118330	152250	145470	145100	125150	1686141
Доход, тенге													
028	639745	447287	743853	1064904	0	946724	883098	695835	0	1198816	692588	0	
753	476844	524701	0	0	674211	0	345579	710160	667566	533941	517768	0	
645	734446	832300	469170	462052	1693256	0	0	0	433650	967704	0	0	
253	856184	0	593794	599009	0	881141	536037	0	452250	0	0	0	
Итого	2707219	1804288	1806817	2125965	2367467	1827865	1764714	1405995	1553466	2700461	1210356	0	21274613
TOTAL	5337222												

Примечание: составлено авторами

Данные, влияющие на маржинальность: количество и цена топлива, заработная плата и суточные водителя, сопроводительные расходы (платные дороги, мелкие запчасти, ремонт и мойка).

Основной единицей измерения рентабельности рейса является «тг./км», показывающей сумму прибыли от 1 км пройденного пути с учетом всех расходов.

В данной модели расчета требуется прописать расстояние с целью получения минимального тарифа, ниже которого компания при выборе маршрута опускаться не может.

Таблица 3 – Модель расчета стоимости грузоперевозок ТОО «MGTrade» по Казахстану и России

Расчет стоимости перевозки ПО КАЗАХСТАНУ		ПО РОССИИ	
Значения		Значения	
Расстояние, км	1 700,00	Расстояние, км	3 000,00
Расход на 100 км	35,00	Расход на 100 км	35,00
Цена 1 л топлива	195,00	Цена 1 л топлива	270,00
Суточные водителя	19 333,33	Суточные водителя	42 000,00
Платные дороги		Платная дорога	
Зар.плата водителя, 15%	0,15	Зар.плата водителя, 15%	0,15
Накладные расходы, 5%	6 767,92	Накладные расходы, 5%	16 275,00
Маржа, 50%	1,50	Маржа, 50%	1,50
Себестоимость без ЗП Водителя	135 358,33	Себестоимость без ЗП Водителя	325 500,00
Себестоимость без ЗП+Амортизация	142 126,25	Себестоимость без ЗП+Амортизация	341 775,00
Тариф перевозки без ЗП водителя	213 189,38	Тариф перевозки без ЗП водителя	512 662,50
ЗП водителя	31 978,41	ЗП водителя	76 899,38
Себестоимость с ЗП водителя	174 104,66	Себестоимость с ЗП водителя	418 674,38
Итого тариф	245 167,78	Итого тариф	589 561,88
За 1 км, тг	144,22	За 1 км, тг	196,52

Примечание: составлено авторами

Необходимость использования двух таблиц расчета объясняется различными фиксированными ставками по тарифам суточных и топлива на территории России и Казахстана. После уточнения расстояния маршрута перевозки в гугл-картах, необходимый километраж заносится в таблицу. Таким образом учитывается вся затратная часть, а конечная сумма содержит в себе необходимую минимальную прибыль компании.

После рассмотрения представленной модели расчета авторы пришли к выводу о необходимости ее дальнейшей доработки. Данный ключевой инструмент ведения бизнеса охватывает всю деятельность компании, не ограничиваясь вопросами, связанными с отдельными процессами. Следовательно, в доработанной модели необходимо брать во внимание также налоговую нагрузку, возможные ошибки бухгалтерского учета, которые, в свою очередь, влияют на конечный денежный поток компании.

Для ТОО «MGTrade» при доработке финансовой модели рекомендовано учитывать такие важные параметры, как тарифы для разных видов грузов, использование методологии расчета амортизации транспортного средства, влияние процента загрузки кузова и расходы на маркетинг. После этого ее можно тестировать в реальных условиях.

Заключение

Для достижения поставленных задач в ТОО «MGTrade» были осуществлены следующие мероприятия:

1. Разработана и внедрена анкета удовлетворенности клиента уровнем оказанной услуги.
2. Проведено прямое анкетирование клиентов, определен уровень их лояльности и индекс удовлетворенности.
3. Проведены кабинетное исследование на предмет изучения документооборота компании, коммуникаций среди сотрудников, работы фронт-офиса.
4. Проведено глубокое интервьюирование первого руководителя на выявление проблем в компании.
5. Выполнен анализ текущей деятельности компании.
6. Проведен сравнительный анализ текущих процессов на соответствие требованиям системы менеджмента качества СТ РК ISO 9001-2016.
7. Разработаны текущая и желаемая карты потока создания ценности.
8. Определены полномочия по плану внедрения перехода из текущего состояния в желаемое.
9. Определена необходимость ведения политики в области качества.
10. Проведено корпоративное обучение сотрудников компании по вопросам клиентоориентированности и управления качеством.
11. Разработаны и внедрены логотип и единая форма документации компании.

12. Разработано клиент-досье на всех клиентов компании.
13. Проведена сегментация клиентской базы.
14. Разработано текущее состояние карты потока создания ценности.
15. Проведен анализ используемой модели расчета рентабельности грузоперевозок, выявлены ее недостатки.

Список литературы

1. ГОСТ Р 51005-96. Услуги транспортные. Грузовые перевозки. Номенклатура показателей качества (БЗ 2-96/81) – Введен 25.12.96. – М.: Госстандарт России: Изд-во стандартов. – 1997.
2. СТ РК ISO 9000-2015, Системы менеджмента качества. – Требования.
3. Закон «О специальных экономических зонах РК», ст.1.
4. *Ротер М., Шук Дж.* Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс: CBSD, Центр развития деловых навыков. – 2005. – с. 132.
5. *Вумек Д., Джонс Д.* Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 360 с.
6. *Семенычев Ф.* Общий алгоритм картирования потока создания ценности [Электронный ресурс] / Лин-форум. Блоги экспертов. Режим доступа: <http://www.leanforum.ru/expert5026/blog/message469.html/>

Анализ рынка мяса и мясной продукции в Республике Казахстан

Горпенюк Александр Сергеевич

Алматы Менеджмент Университет
gorpenyuk_alexandr@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается обзор рынка мяса и мясных изделий в Республике Казахстан. Даются описание законодательства, регулирующего мясную отрасль, характеристика потребления, производства, показатели импорта и экспорта, а также основные современные проблемы и некоторые рекомендации.

Ключевые слова: Рынок мяса, мясопродукты, потребление.

Abstract. This article reviews the review of the meat and meat products market in the Republic of Kazakhstan. A description of the legislation governing the meat industry, consumption, production characteristics, industry, of import and export, as well as basic modern problems and some recommendations are given.

Keywords: Meat market, meat products, consumption.

Рынок мяса – это экономическая сфера деятельности, включающая в себя производство, переработку, распределение, а также ввоз и вывоз за пределы страны, различных видов продукции животноводства. Таких как домашнего и промышленного скота и птицы, и продуктов из него, различных видов и степени переработки.

Рынок мяса в Республике Казахстан, регулируется рядом законов и норм. Основными из которых являются:

- Закон Республики Казахстан «О Техническом регулировании» от 8 ноября 2004 года. Регулирует общественные отношения по определению, установлению, применению и исполнению обязательных требований к продукции, услуге, процессам жизненного цикла, подтверждению соответствия, аккредитации и государственному контролю в области технического регулирования, а также устанавливает правовые основы государственной системы технического регулирования, направленной на обеспечение безопасности продукции, услуг и процессов в Республике Казахстан.
- Закон Республики Казахстан «О Безопасности пищевой продукции» от 20 июля 2007 года. Устанавливает правовые основы обеспечения безопасности пищевой продукции для защиты жизни и здоровья человека, законных интересов потребителей и охраны окружающей среды на территории Республики Казахстан.
- Закон Республики Казахстан «О Ветеринарии» от 9 июля 2002 года. Определяет правовые, организационные и экономические основы осуществления деятельности в области ветеринарии и направлен на обеспечение ветеринарно-санитарной безопасности.
- Технический регламент «Требования к безопасности мяса и мясной продукции» от 8 апреля 2008 года. Разработан в целях реализации Кодекса Республики Казахстан от 18 сентября 2009 года «О здоровье народа и системе здравоохранения» и законов Республики Казахстан от 9 ноября 2004 года «О техническом регулировании», от 10 июля 2002 года «О ветеринарии»

В 2018-2019 годах наблюдается постоянная тенденция роста потребления мяса во всём мире и Казахстан не является исключением.

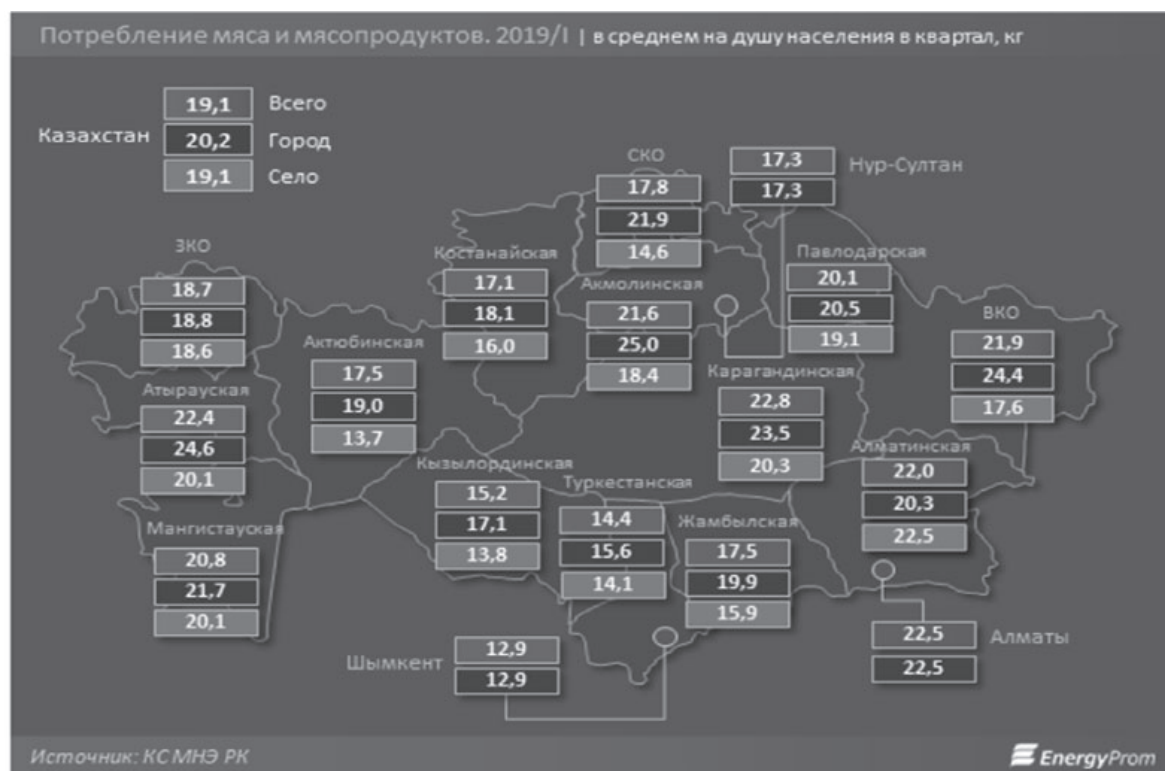
Таблица 1 – Потребление мяса и мясопродуктов в среднем на душу населения

№	Год	Кг, на душу населения
1	2017	72,9
2	2018	77,9
3	2019	76,4

* По данным комитета по статистике РК

Больше всего мяса и мясопродуктов в среднем на одного человека потребляют в Карагандинской области (22,8 кг), затем следует Алматы (22,5 кг). Третьей в списке стоит Атырауская область (22,4 кг).

Таблица 2 – Потребление мяса и мясопродуктов на душу населения за квартал по регионам



Неравномерно распределено потребление и между семьями с разным количеством человек. Так, потребление мяса и мясопродуктов в семьях, состоящих из одного человека, в среднем на одного человека составило 35,9 кг. Из данных по потреблению видно, что чем больше числится человек в семье, тем меньше потребление мяса. В семьях, где проживает два человека, в среднем потребляется 27 кг мяса. Семьи из трех человек потребляют 21,6 кг, из четырех – 17,5 кг, из 5 и более человек – лишь 14,6 кг в среднем на человека. Но здесь стоит отметить, что как правило в семьях с относительно большим количеством человек есть дети, ставить которых на одну ступень потребления со взрослыми будет не корректно. [1]

Таблица 3 – Потребления мяса на душу населения по количеству человек в семье



Самым популярным видом мяса в РК является говядина. В 2019 году ее потребление на одного человека составило 22,4 кг. На втором месте по популярности стоит мясной фарш (8,8 кг на человека), третье место занимает баранина (5,2 кг на человека).

По сравнению со вторым кварталом 2018 года, во втором квартале 2019 году наблюдается прирост потребление мяса и мясопродуктов, которое в среднем на душу населения увеличилось на 2,5%. Рост в сельской местности составил 1,7%, а в городской 2,9%.

По сравнению с 2018 годом в 2019 году цены на мясо значительно выросли. На куриный окорочок цена поднялась на 19,3% до 822,6 тенге за кг (конец сентября 2019 года). Куриное мясо поднялось в цене на 18,6% до 897,9 тенге за кг, баранина – на 16,8% до 1676 тенге за кг. Говядина выросла в цене на 15,1% до 1748 тенге за кг.

Несмотря на подорожание в 2019 году потребление мяса и мясопродуктов в среднем на одного человека выросло **на 2,5%** по сравнению с тем же периодом 2018 года. Отмечен был рост и в сельской местности (на 1,7%), и в городской (на 2,9%).

Таблица 5 – Розничные цены на мясо и мясопродукты в городах

Розничные цены на мясо и мясопродукты в городах. 2019/09 тг за кг			
	2019/09	2018/09	Рост за год
Окорочка куриные	822,6	689,4	19,3%
Куры	897,9	757,3	18,6%
Баранина	1 676,1	1 435,3	16,8%
Говядина	1 748,1	1 519,4	15,1%
Конина	1 971,1	1 723,0	14,4%
Свинина	1 435,6	1 289,5	11,3%
Сало (шпик)	1 653,3	1 488,8	11,0%
Колбаса полукопченая	2 117,4	1 949,4	8,6%
Колбаса вареная	1 820,4	1 695,3	7,4%
Печень говяжья	957,0	906,9	5,5%
Источник: КС МНЭ РК		EnergyProm	

В производстве же наблюдается положительная динамика роста, а также увеличение поголовья скота.

Животноводство является традиционным и основным видом деятельности населения Казахстана особенно в сельской местности. Причём основными видами являются овцеводство и разведение крупного рогатого скота. Менее развито птицеводство и совсем незначительно – свиноводство [2].

Таблица 6 – Производство отдельных видов продукции животноводства

Год	Мясо (в живом весе), тыс. тонн	Мясо (в убойном весе), тыс. тонн
2016	1 702,0	960,7
2017	1 794,4	1 017,6
2018	1 871,6	1 059,4

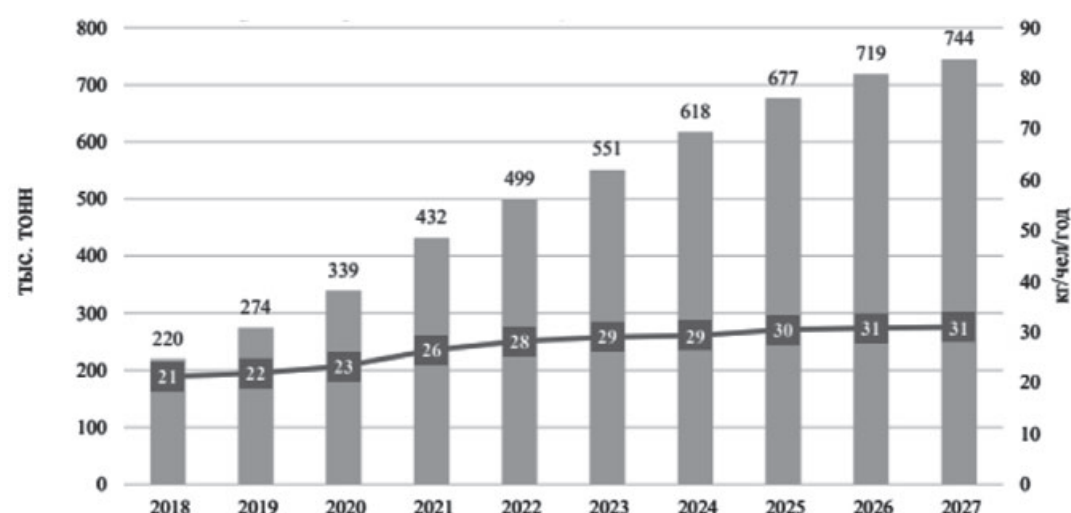
**По данным комитета по статистике РК*

Как показывают данные комитета по статистике прирост за последние 3 года составил более 10 %.

В рамках реализации новой программы развития АПК с 2018 по 2027 год по прогнозам МСХ РК производители РК увеличат собственное производство мяса птицы с 220 тыс. тонн в 2018 году до 744 тыс. тонн в 2027 и полностью закроют потребности внутреннего рынка. Это при том, что согласно тому же прогнозу за этот период потребление мяса птицы на душу населения также должно вырасти с 21 до 31 кг [3].

В 2019 году доля импорта по мясу птицы в РК составил 40–50%. В период с 2010 по 2019 год рынок мяса птицы и яиц отмечает постоянную положительную динамику. В мясном птицеводстве в 2019 году было запущено 2 предприятия: одно в Акмолинской области – первая очередь Макинской птицефабрики мощностью 25 тыс. тонн, и яичный племенной репродуктор ТОО “ППЗ Костанайский” в Костанайской области, рассчитанный на 25 млн. штук племенных яиц. Таким образом, в 2020 году будет производиться 70 тыс. тонн продукции, за счет чего предполагается закрытие около половины всего импорта по мясу птицы [4].

Таблица 7 – Прогноз производства и потребления мяса птицы в РК



*Прогноз МСХ РК

Производство мясной продукции в убойном весе составляет 87% от потребностей внутреннего рынка. За три квартала 2019 года в РК было реализовано 879 500 тонн мяса, а производство достигло 754 000 тонн. Доля импорта составила 14,5%, доля экспорта – всего 2% от внутреннего производства.

Таблица 8 – Баланс ресурсов и использования мяса и пищевых субпродуктов.

Баланс ресурсов и использования. Мясо и мясо птицы, пищевые субпродукты. Январь–сентябрь тыс. тонн*								
	2012/09	2013/09	2014/09	2015/09	2016/09	2017/09	2018/09	2019/09
Ресурсы	750,7	741,4	731,5	766,2	762,6	820,1	867,3	879,5
Производство	616,3	629,9	612,3	631,1	651,5	688,4	718,3	754,1
Импорт	134,3	111,5	119,2	135,1	111,1	131,8	149,0	125,5
Использование	750,7	741,4	731,5	766,2	762,6	820,1	867,3	879,5
Экспорт	1,0	0,96	5,7	7,9	8,3	5,8	10,7	15,6
Реализация на внутреннем рынке	749,7	740,4	725,8	758,4	754,3	814,3	856,5	864,0

* данные производства приведены по мясу всех видов скота и птицы в убойном весе

Источник: КС МНЭ РК

EnergyProm

Основными видами продукции мясного производства являются: мясо птицы, говядина, баранина.

Таблица 9 – Численность скота и птицы по годам

на конец года, тыс. голов

Год	Крупный рогатый скот	Овцы и козы	Свиньи	Лошади	Верблюды	Птица, млн голов
2016	6 413,2	18 184,2	834,2	2 259,2	180,1	36,9
2017	6 764,2	18 329,0	815,1	2 415,7	193,1	39,9
2018	7 150,9	18 699,1	798,7	2 646,5	207,6	44,3

*По данным комитета по статистике РК

По производству из регионов лидируют Алматинская, Туркестанская (бывшая Южно-Казахстанская).

По импорту и экспорту ситуация выглядит следующим образом.

Доля импорта в 2020 году составляет около 40-50%

Таблица 10 – Валовый выпуск продукции сельского хозяйства по областям

в действующих ценах, млн тенге

	2016	2017	2018
Валовая продукция животноводства			
Республика Казахстан	1 621 541,4	1 810 914,1	2 050 455,8
Акмолинская	106 481,1	123 292,6	136 878,5
Актюбинская	114 678,7	122 411,0	148 838,2
Алматинская	267 794,0	302 736,2	357 200,1
Атырауская	36 027,1	35 764,4	39 728,5
Западно-Казахстанская	72 868,4	82 020,6	91 365,8
Жамбылская	106 218,5	116 770,9	120 773,5
Карагандинская	133 103,3	144 285,9	155 131,9
Костанайская	98 451,4	106 688,4	118 188,5
Кызылординская	32 461,7	33 299,9	39 561,0
Мангистауская	10 331,7	10 867,4	12 552,5
Южно-Казахстанская	203 547,8	230 152,4	-
Павлодарская	87 736,4	100 434,1	116 175,9
Северо-Казахстанская	121 000,3	136 319,7	147 714,5
Туркестанская	-	-	255 326,4
Восточно-Казахстанская	229 348,9	264 171,1	292 696,4
г. Астана	220,1	259,3	189,3
г. Алматы	1 272,1	1 440,2	1 571,6
г. Шымкент	-	-	16 563,5

** С 2010 по 2018 годы. Данные сформированы в соответствии с «Методикой расчета валового выпуска продукции (услуг) сельского, лесного и рыбного хозяйства», утвержденной приказом Председателя Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан от 9 ноября 2015 года № 175.*

Незначительные расхождения итога от суммы слагаемых объясняются округлением данных.

В связи со значительным увеличением производства и некоторым сокращением потребления мясообеспеченность мясом в Республике Казахстан выросла до 85%. Ориентировочно половина всего импорта завозится в страну из США, из России импортируется более 20%. Рынок достаточно насыщен отечественным красным мясом, но ощущается нехватка и требуются значительные поставки белого мяса, так как это мясо более дешевое, в связи с чем оно пользуется спросом на внутреннем рынке. В общем объёме импорта доля белого мяса птицы составляет более 80%. Примерно 90% мясной продукции с высокой степенью переработки поставляется в Республику Казахстан из Российской Федерации.

Экспорт мяса птицы из страны составляет менее 13 тыс. тонн или 1,3% отечественного производства. Основными импортёрами являются Россия и Кыргызстан, доля которых составляет 77% и 18% экспорта продукции с низкой степенью переработки и 68% и 19% экспорта продукции с высокой степенью переработки соответственно [5].

В рамках реализации новой программы развития АПК с 2018 по 2027 год по прогнозам МСХ РК экспорт куриного мяса должен увеличиться с 10 тыс. тонн в 2018 году до 150 тыс. тонн в 2027 году. Импорт же наоборот должен сократиться с 175 тыс. тонн в 2018 году до 55 тыс. тонн в 2027 году.

Основные проблемы рынка мяса и мясной продукции:

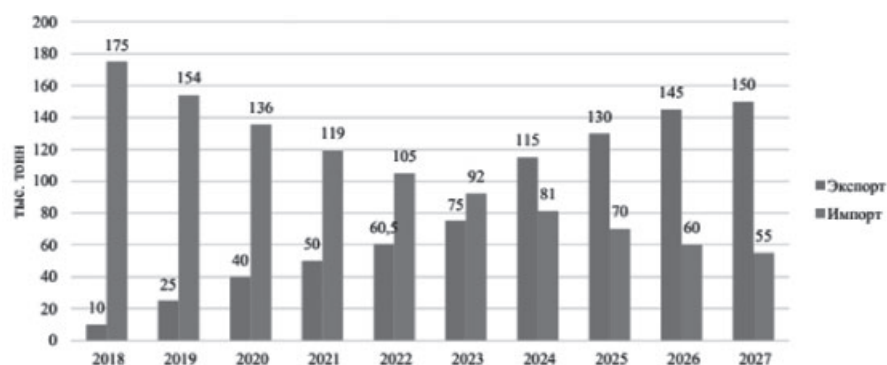
- Поставки мяса из США, Канады и стран Латинской Америки по ценам ниже местных производителей создают ценовую конкуренцию, а зачастую и прямой демпинг стоимости продукции местных производителей.
- Поставка на рынок из стран ЕАЭС преимущественно из России и Беларуси колбасных изделий по низкой цене, но и, соответственно, низкого качества в силу высокого содержания всевозможных добавок, снижающих процент содержания непосредственно мяса.
- Значительная доля теневого рынка в производстве – так называемый «домашний забой», в силу чего не соблюдается законодательство, регулирующее отрасль, а также положения технических регламентов и санитарных норм. Кроме того, слабо загружены либо вовсе простаивают промышленные объекты и цеха по забою скота [6].

Таблица 11 – Экспорт и импорт Республики Казахстан по мясу и мясoproдуктам за январь–декабрь 2019 г.

Код ТНВЭД ЕАЭС	Наименование товара	экспорт		импорт	
		тонн	тыс. долларов США	тонн	тыс. долларов США
	Итого мяса и мясoproдуктов	26 012,5	63 335,4	252 362,9	374 402,4
	Всего мяса	22 589,8	57 197,1	203 232,5	269 360,3
0201	Мясо крупного рогатого скота, свежее или охлажденное	1 608,6	7 668,0	9 900,6	30 578,6
0202	Мясо крупного рогатого скота, замороженное	3 962,4	14 626,3	15 922,4	51 199,5
0203	Свинина свежая, охлажденная или замороженная	793,6	1 474,3	1 681,8	2 984,3
0204	Баранина или козлятина свежая, охлажденная или замороженная	2 503,5	12 318,8	26,1	192,6
0205	Мясо лошадей (конина), ослов, мулов или лошаков, свежее, охлажденное или мороженое			2 553,3	6 038,1
0207	Мясо и пищевые субпродукты домашней птицы, указанной в товарной позиции 0105, свежие, охлажденные или замороженные	13 721,7	21 109,8	173 148,4	178 367,2
	Всего мясoproдуктов	3 422,7	6 138,2	49 130,4	105 042,1
0206	Пищевые субпродукты крупного рогатого скота, свиней, овец, коз, лошадей, ослов, мулов или лошаков, свежие, охлажденные или замороженные	393,4	308,8	1 519,1	2 049,0
0208	Прочие мясо и пищевые мясные субпродукты, свежие, охлажденные или замороженные	0,0	0,0	3,2	13,5
0209	Свиной жир, отделенный от тощего мяса, и жир домашней птицы, не вытопленные или не извлеченные другим способом, свежие, охлажденные, мороженые, соленные, в рассоле, сушеные или копченые	368,7	277,2	284,6	344,4
0210	Мясо и пищевые мясные субпродукты, соленные, в рассоле, сушеные или копченые; пищевая мука тонкого и грубого помола из мяса или мясных субпродуктов	129,9	19,4	209,4	714,0
1601	Колбасы и аналогичные продукты из мяса, мясных субпродуктов или крови, пищевые продукты, изготовленные на их основе	372,1	725,5	33 315,8	68 940,4
1602	Готовые или консервированные продукты из мяса, мясных субпродуктов или крови прочие	769,7	2 381,2	12 838,2	31 321,2
190220	Макаронные изделия с начинкой, подвергнутые или не подвергнутые тепловой обработке или приготовленные другим способом	1 388,9	2 426,0	960,0	1 659,6
* предварительные данные					

*По данным комитета по статистике РК

Таблица 12 – Прогноз импорта экспорта мяса птицы в РК



*По прогнозам МСХ РК

- Экспорт живого скота, вследствие чего товар уходит за границу и, соответственно, не реализуется внутри страны. Как правило экспортируются очень высококачественные породы. При этом предприятиям и фермерам такой сбыт очень выгоден, т.к. животные сбываются целиком вместе со шкурами и субпродуктами, что в случае раздельной реализации вызывает определённые сложности и дополнительные расходы, сокращая прибыль.
- Социальная значимость продукции, влекущее за собой административное вмешательство различных регулирующих органов государства в ценообразование.
- Высокая себестоимость мяса местных производителей. Так, по данным обзора рынка мяса птицы государств-членов Евразийского экономического союза за 2012–2016 гг. высокая себестоимость обусловлена относительно дорогой стоимостью кормов, т.к. они составляют около 70% в структуре себестоимости. Кроме того, закупка за рубежом племенного поголовья в значительной степени увеличивает затраты [7].

Таким образом, при принятии решений, касающихся рынка мяса и мясопродуктов в Республике Казахстан, следует учитывать следующие меры рекомендательного характера:

1. Усиление контроля качества при ввозе продукции из-за рубежа, что позволит не допустить на рынок продукцию, не соответствующую требованиям законодательства и регламента. Это, в свою очередь, приведёт к минимальному присутствию либо же отсутствию на рынке некачественной недорогой продукции.
2. Стимулирование более чёткого и строгого регулирования забоя скота и птицы. Убой следует производить на мясокомбинатах или в цехах, что ожидаемо приведёт к снижению так называемого нерегулируемого рынка и, соответственно, повсеместному повышению качества мяса и мясной продукции.
3. Выращивание и производство собственных культур для выпуска отечественных недорогих и в то же время качественных кормов. А также создание на предприятиях по выращиванию животных и птицы собственного племенного поголовья, чтобы максимально или полностью отойти от закупок из-за рубежа, что в перспективе положительно отразится на стоимости продукции.
4. Увеличение производительности труда. Этого можно добиться применением, в частности, новых технологий и повсеместным внедрением автоматизации [8].
5. Наращивание объёмов производства и экспорта, учитывая, что в непосредственной близости расположен рынок Китая, куда партнёры по Экономическому союзу, в частности Российская федерация и Республика Беларусь, экспортируют значительные объёмы определённых видов мясной продукции.
6. Улучшение эпизодической ситуации, которое приведет к стабильности и значительному уменьшению производственных потерь.
7. Формирование стоимости бренда. Необходимо стремиться к безупречной репутации, стабильно высокому качеству, строгим правилам сертификации. Также необходимо наличие системы идентификации скота, обеспечивающей контроль происхождения, проверку возраста и источника.

В конце 2019 – начале 2020-го года были приняты своевременные и действенные меры государственного регулирования, направленные на улучшение мясной отрасли.

Во-первых, это запрет на вывоз живого скота с территории Республики Казахстан, что позволяет включить его в переработку внутри страны [9].

Во-вторых, сокращение и отмена дотаций в птицеводстве, что создаёт стимулы к осуществлению мер по снижению затрат и, как следствие, себестоимости с повышением конкурентоспособности продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынках.

Благодаря ряду государственных программ, направленных на создание предприятий глубокой переработки мяса и мясопродуктов, в период 2015–2019 гг. удалось добиться значительного повышения качества и расширения ассортимента производимой продукции глубокой переработки. Эту динамику необходимо сохранить и в следующие годы [10].

Список литературы

1. Холостяки в среднем съедают за квартал 36 килограмм мяса и мясопродуктов, в то время как в семье с двумя детьми на каждого приходится вдвое меньше по 18 кг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: energy.prom.kz/ru/a/analytics/holostyaki-za-kvartal-v-srednem-sedayut-36-kilogrammov-myasa-i-myasoproduktov-v-vremya-kak-v-seme-s-dvumya-detmi-na-kazhdogo-prihoditsya-vdvoe-menshe-vsego-po-18-kilogrammov
2. Концепция реализации инвестиционной отраслевой программы развития свиноводства на 2018–2027 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moa.gov.kz/ru/page/state-program-2017-2021>

3. Концепция реализации долгосрочной инвестиционной программы развития птицеводства на 2018–2027 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moa.gov.kz/ru/page/state-program-2017-2021>
4. Птицеводы планируют в ближайшие 5 лет закрыть потребность рынка РК по мясу птицы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kursiv.kz/news/vlast-i-biznes/2018-10/pticevody-planiruyut-v-blizhayshie-5-let-zakryt-potrebnost-rynka-rk-po>
5. Анализ внутреннего рынка евразийского экономического союза // Результаты полевого исследования отдельных товарных рынков Евразийского экономического союза в аспекте препятствующих функционированию внутренних рынков барьеров изъятий ограничений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/internal_market/Documents/Анализ%20внутреннего%20рынка%20мясной%20продукции%20Евразийского%20экономического%20союза%20за%202017%20г.pdf
6. Теневой рынок мяса в Казахстане в несколько раз больше официального [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kursiv.kz/news/otraslevye-temy/2020-01/tenevoy-rynok-myasa-v-kazakhstane-v-neskolko-raz-bolshe-ofitsialnogo>
7. Обзор рынка мяса птицы государств членов Евразийского экономического союза за 2012–2016 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.eurasiancommission.org/ru/act/prom_i_agroprom/dep_agroprom/sensitive_products/Documents/Обзор%20Рынок%20мяса%20птицы.pdf
8. Концепция реализации инвестиционной отраслевой программы развития мясного животноводства на 2018–2027 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moa.gov.kz/ru/page/state-program-2017-2021>
9. МСХ объяснил запрет на вывоз живого скота потребностями переработки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kursiv.kz/news/ekonomika/2020-01/mskh-obyasnil-zapret-na-vyvoz-zhivogo-skota-potrebnostyami-pererabotki>
10. Итоги развития госпрограмм за 5 лет: импорт мяса в 5 раз превышает экспорт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: energy.kz/ru/a/monitoring/itogi-gosprogramm-razvitiya-apk-po-myasnoj-industrii-za-5-let-import-myasa-v-8-raz-prevyshaet-eksport

Влияние материальной мотивации персонала на повышение качества оказываемых услуг

Гречко Алина

Алматы Менеджмент Университет
romanovalinav@gmail.com

Аннотация. Мотивация трудовой деятельности занимает ключевое место в системе управления персоналом. Ведущая роль отведена данному процессу вполне оправданно, ведь именно от мотивации сотрудников зависит качество выполняемых работ, оказываемых услуг, степень удовлетворенности клиента, производительность труда. В статье рассмотрены факторы, определяющие специфику развития системы материального стимулирования работников в организациях сферы услуг, и условия формирования мотивации труда.

Ключевые слова: управление персоналом, система мотивации, стимулирование, оплата труда, сфера услуг.

Abstract. Motivation of work occupies a key place in the personnel management system. The leading role is given to this process quite naturally, because it is the motivation of employees that determines the quality of the work performed, the services provided, the degree of customer satisfaction, and labor productivity. The article discusses the factors that determine the specifics of the development of the system of material incentives for workers in organizations in the service sector and the conditions for the formation of labor motivation. .

Keywords: human resource management, motivation system, incentive, remuneration, services.

Введение

Отсутствие механизмов воссоздания и эффективного использования всех элементов трудового потенциала, недостаточность квалифицированных кадров препятствуют выходу предприятий из кризиса. Актуальность приобретает проблема материальной мотивации труда персонала предприятий и разработки стимулов, которые бы побуждали качественно оказывать услуги. В условиях мирового кризиса и экономических санкций все большее значение приобретает проблема влияния материальной мотивации персонала на повышение качества оказываемых услуг.

Управление мотивацией персонала

Управление мотивацией персонала – важнейшая задача современных менеджеров. Сегодня хорошо мотивированный персонал является важным фактором, который влияет на развитие предприятия, оказывает качественные услуги. Неудивительно, что слабая мотивация персонала занимает третье место в перечне причин, которые препятствуют росту бизнеса. Поэтому нынешние руководители на первое место в ряду внутренних факторов повышения конкурентоспособности своего бизнеса и качества оказываемых услуг ставят высокую степень мотивации подчиненных.

Существование в научной литературе большого количества понятий «мотивация» усложняет восприятие смысла данной категории, которая в управлении персоналом употребляется в двух основных вариантах в соответствии с тем, какое влияние преобладает в трактовках разных авторов [1–6], «влияние социологии и психологии или влияние менеджмента. Отсутствие единственной терминологии, единственного понимания объекта исследования обуславливает необходимость разработки собственного понятийного аппарата мотивационных категорий». Одни специалисты интерпретируют эту категорию как внутреннюю мотивацию – комплекс мотивов, которые определяют состояние личности, – ее склонность или несклонность к тем или другим действиям, поступкам и оценкам. Другие специалисты под мотивацией понимают внешнее влияние (мотивация как функция менеджмента) – процесс побуждения работников к достижению целей предприятия.

Руководители должны требовать от своих работников энергичных усилий для достижения организационной цели. Для этого руководители должны обеспечить индивидуальные потребности сотрудни-

ков. Следовательно, в процессе мотивации происходит, с одной стороны, достижение организационной цели, а с другой – удовлетворение индивидуальных потребностей [1, с. 36]. В таблице 2 приведен перечень факторов мотивации с их определением.

Таблица 1 – Факторы мотивации работников предприятия

№	Мотивационные факторы	Сущность мотивационных факторов
1	Высокий заработок	Потребность иметь высокую заработную плату, материальные вознаграждения, набор льгот и надбавок
2	Физические условия труда	Потребность иметь прекрасные условия труда и комфортную окружающую среду
3	Структуризация работы	Потребность иметь четко структурированную работу, установленные правила и директивы выполнения
4	Социальные контакты	Потребность общаться со многими людьми, иметь тесные отношения с коллегами
5	Стойкие взаимоотношения	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные отношения с небольшим количеством коллег
6	Признание	Потребность в том, чтобы окружающие ценили достижения и успехи индивидуума
7	Стремление к достижениям	Потребность ставить для себя сложные цели и достигать их
8	Власть и влияние	Стремление руководить другими, стремление к конкуренции и влиятельности
9	Разнообразие и изменения	Потребность в постоянных изменениях, желание постоянно быть готовым к действиям
10	Креативность	Желание быть всегда думающим работником, открытым к новым идеям
11	Самосовершенствование	Потребность в самосовершенствовании и развитии личности
12	Интересная и полезная работа	Потребность иметь общественно полезную работу

Отмеченные методы мотивации направляются как на отдельных работников организации, так и на коллектив в целом. Отметим также, что наиболее влиятельными являются экономические методы, а среди разных групп мотивов наиболее весомыми остаются материальные.

Таким образом, существует огромное количество методов мотивации, а именно:

- 1) материальные (заработная плата; премии; денежное вознаграждение; материальная помощь, ссуды; участие в прибыли);
- 2) неэкономические:
 - а) морально-психологические (похвала, одобрение, поддержка, осуждение, признание заслуг, уважение и доверие);
 - б) организационные (участие в делах предприятия, мотивация перспективой, делегирование полномочий, мотивация обогащением содержания труда).

Наличие разных мотивов и стимулов, а также стремления экономистов найти способы превращения стимулов в мотивы привели к появлению разных методов мотивации (таб. 2).

Таблица 2 – Методы мотивации

Автор	Методы мотивации
О. Кузьмин	По содержанию: экономические и социально-психологические По продолжительности действия: постоянные и временные По форме влияния на лицо: личные и публичные
Г. Куликов	Организационно-предписывающие Экономические (материальные) Неэкономические (нематериальные)
А. Брасс	Административные. Экономические. Социально-психологические
В. Соболева	Экономические, административно-правовые, социально-психологические
О. Князева	Материальные. Моральные. Организационные, морально-психологические
Г. Дмитренко	Экономические: прямые и не прямые Неэкономические: организационные и моральные

Анализ состояния развития предприятий свидетельствует о негативных тенденциях в мотивации труда (даже при условиях применения на предприятиях новых технологий, новейшего оборудования, материально-технологической оснастки), которые предопределены как внешними, так и внутренними причинами. Внешние причины находятся в макроэкономической сфере: политическая и экономическая нестабильность в стране, неопределенность направлений развития аграрной сферы, спад мотивации инвестиционной активности в аграрном секторе, сокращение собственных инвестиций предприятий вследствие резкого ухудшения их финансового состояния. Внутренние причины находятся на микроуровне и уровне индивида и в значительной степени обусловлены особенностями отрасли: сезонностью работ, структурой производства, уровнем развития социальной инфраструктуры, культурой и образом жизни, демографическим состоянием (возраст, здоровье, квалификация, образование персонала).

Оплата труда. Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда. При этом основным является определение величины изменения заработной платы.

Премии. Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет.

Бонусы. В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко имеет обратный эффект.

Подарки. Практика мотивации сотрудников фирмы с помощью подарков получила широкое распространение во многих фирмах, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению.

Однако, система бенефитов не должна ограничиваться только этим перечнем компенсаций. Целесообразно адаптировать ее для каждого конкретного работника.

Определение взаимосвязи мотивов персонала и качества оказываемых услуг

По результатам анализа деятельности предприятий и исследования по определению мотивов персонала установлено, что на предприятиях почти не применяются формы и методы стимулирования, которые способствовали бы высокой производительности труда и повышению качества оказываемых услуг. Даже основной приоритет мотивации персонала – материальное стимулирование – перестал быть мотивом к труду, который бы отвечал интересам разных категорий работающих и обеспечивал повышение эффективности труда. Низкий уровень оплаты труда снижает мотивационную функцию и приводит к ухудшению качества работ. Распространяется негативная тенденция отсутствия связи оплаты труда с трудовым взносом (по большей части устанавливается оклад, который выплачивается независимо от объемов произведенной работы). В результате несоответствие размера оплаты затраченным сотрудниками усилиям значительно снижает экономический эффект, к которому стремится предприятие.

Другими важнейшими факторами, которые негативно влияют на мотивацию труда, являются отсутствие ответственности, демографический кризис в сельских регионах (невозможность замены работника, который нарушает дисциплину, не выполняет норм выработки), социальная несправедливость, низкий уровень подготовки кадров, отсутствие социальной инфраструктуры. Миграционные процессы усиливаются из-за невозможности профессионального и карьерного роста. Результаты проведенных опросов свидетельствуют, что большинство работающих предприятий – около 67% – не имеют возможности занять высшую должность, а 80% не желают повышать квалификацию своих сотрудников, потому что не видят в этом смысла.

Для современных предприятий актуализируется вопрос создания и ввода механизма мотивации к труду как уже работающих на предприятии сотрудников, так и еще незанятого населения. Удовлетворение потребностей предприятия в рабочей силе возможно через формирование кадрового резерва. Но, как свидетельствуют результаты исследования, владельцы предприятий такой резерв не формируют. Из-за его отсутствия очень остро стоит проблема обеспечения предприятий работниками ключевых должностей и профессий.

Решение вопроса кадрового резерва будет способствовать построению эффективной системы мотивации персонала и смягчению ситуации, которая сложилась в результате высокой текучести кадров (18%). Следует отметить, что высокая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о возможности замещения выбывших работников вновь принятыми, а обусловлена необходимостью принятия работников в результате их частого освобождения от должности из-за нарушения трудовой дисциплины. Невозможность замещения подобных работников другими связана с отсутствием предложений специалистов соответствующих должностей или профессий на рынке труда.

Негативно влияет на показатель текучести кадров и освобождение по собственному желанию. Среди причин освобождения работников предприятий по собственному желанию актуальными являются:

- переход в другую организацию (5%);
- конфликты с руководителем (24%);
- несогласие с установленными требованиями, политикой совмещения (сочетания) должностей (13%);
- невозможность производить работу из причин высокой трудоемкости (21%);
- несоответствия требованиям управляющего руководителя (24%);
- другие причины (13%).

Анализ действующих на предприятиях систем мотивации персонала, по результатам которого определены проблемы мотивации, показал, что номинально (в соответствии с действующими на предприятиях нормативно-правовыми документами регулирование социально-трудовых отношений) применяется в основном почасовая система оплаты труда. Управленческий персонал получает фиксированный оклад. Фактически оплата труда состоит из оклада, индексации заработной платы, надбавок за интенсивность и напряженность, работу в ночное время, премии.

Следует отметить, что на некоторых предприятиях работники получают надбавки за отработанное сверх нормы время невзирая на то, что работают 7 часов в день. Не придерживаются норм положений об оплате труда и при установлении надбавки за напряженность работ, которая равняется 120% от оклада и должна выплачиваться при соблюдении критериев, указанных в Положении об оплате труда. Контроль за выполнением данных норм не проводится, а надбавка стала постоянной составляющей заработной платы. При наличии установленных положений о премировании премия выплачивается исходя из субъективных решений руководства, если плановый фонд оплаты труда не использован в полной мере. Механизм начисления заработной платы не доводится до сотрудников, они не осведомлены, каким образом формируется переменная часть заработной платы.

Несовершенство системы оплаты труда негативно влияет на мотивацию труда персонала. Работники, получая фиксированную сумму независимо от результатов своего труда (при наличии определенных критериев оценки работы), не нацелены на высокопроизводительный труд, который обеспечивал бы получение работодателем прибыли. А лишение надбавки или премии предусматривается только за особенно серьезные нарушения.

Не работает на практике и механизм корректировки системы оплаты труда, реагирующий на изменения целей работы, согласно оплате может формироваться за счет невыплаты переменной части при наступлении определенных для этого оснований. Так же не применяются на практике и разработанные объективные критерии оценки эффективности деятельности работников для определения переменной части заработной платы и алгоритма расчета оплаты труда.

Размер заработной платы каждого работника должен отвечать экономическому эффекту, который предприятие достигает с помощью персонала. Целесообразно предлагать коммерческие вознаграждения, обеспечивая выполнение основных ее функций, воспроизводительной и стимулирующей. Важным направлением формирования мотивации к труду является создание качественной социальной инфраструктуры и предоставление социальных услуг.

В целом, по результатам исследований можно сделать вывод, что на предприятиях стратегию и практику мотивации необходимо строить с учетом не только особенностей и целей предприятия, но и индивидуальных особенностей работников – их менталитета, условий проживания, социальной среды, существующих традиций. Политика компаний в сфере мотивации труда должна быть направлена на разработку комплексных программ мотивации трудового поведения персонала, учета потребностей и особенностей отдельных сотрудников.

Предложения по совершенствованию системы мотивации

Рассмотрим способы улучшения мотивации труда. Их можно объединить в несколько самостоятельных направлений:

1. Заработная плата, которая характеризует оценку вклада работника в результате деятельности предприятия.
2. Цели, которые являются вторым по эффективности средством повышения трудовой мотивации работника.
3. Целевой метод (метод управления по целям), занимающий значительное место в менеджерской практике.

4. Системы внутренних фирменных льгот для работников предприятия: субсидирование питания, льготы, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок; продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (обычно 10% и более);
5. Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника и стимулирующие его квалификационный рост.
6. Оплата обучения для повышения квалификации сотрудников.

Таким образом, совершенствуя организацию труда и систему мотивации, экономически стимулируя персонал, применяя моральные стимулы, руководство добьется значительных результатов в повышении эффективности кадровой политики организации.

Выводы

Мотивы к экономической деятельности непосредственно зависят от экономического положения, развиваются и растут по мере развития человека. В современных условиях в сфере труда, сложившихся в Республике Казахстан, включая несостоятельность базы удовлетворения многих потребностей сотрудников компаний, касающихся буквально их физического выживания, доминирующим мотивом к труду и качеству оказываемых услуг является материально-денежный фактор.

Исходя из этого предприятия вынуждены внедрять инновационные средства и методы материальной мотивации персонала, ориентированные на качество услуг и определения персональной ответственности работников. Технология материальной мотивации, которая базируется на системе ключевых показателей результативности, получила достаточное распространение в ведущих транснациональных компаниях. Данная система позволяет классифицировать и оценивать сотрудников по качеству оказываемых услуг. С помощью ключевых показателей результативности можно не только контролировать и оценивать эффективность производимых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда.

Список литературы

1. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. – М.: Генезис. – 2017. – 248 с.
2. Гакельберг Т. Б. Мотивационный механизм: понятие структура, формирование / Т. Б. Гакельберг, Ю. В. Фоот // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2016. – № 7. – С. 60-65.
3. Галимова И. И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / И.И. Галимова, Т.Х. Худайбергенов // Инновационная наука. – 2017. – №9. – С. 32-33.
4. Горшкова О. Н. Система трудовой мотивации работников организации // Вестник Челябинского государственного университета. – 2017. – №7. – С. 34- 37.
5. Версан В. Стандарт ИСО 9001: его роль в стандартах ИСО 9000 версии 2008 года // Стандарты и качество. – 2006. – N 7. – С. 66-68.
6. Рахметов Б. А., Байнеева П. Т. Персоналды басқару, теориясы, тәсілдері, тәжірибе сабақтары: Оқу құралы. – Алматы: Экономика. – 2006. – 368 б.
7. Анафияева Ж. Персоналды басқару: Оқу құралы. – Астана: Л. Н. Гумилев атындағы Еуразия Ұлттық университеті. – 2007. – 147 б.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М.: Проспект. – 2009. – 688 с.
9. «Торғай Петролиум» ЖАҚ-ның еңбекті қорғау мен қауіпсіздік саласындағы қызметті жақсарту және дамыту тұжырымдамасы.

Обратная связь преподавателя как средство мотивации при онлайн обучении

Дукенова Айтолкын

Алматы Менеджмент Университет
aitolkyndukenova@gmail.com

Аннотация. Одна из основных проблем современного образования – это отсутствие у студентов интереса к обучению и получению знаний. Выбирая образовательное учреждение, абитуриенты хотят получить определенный багаж знаний для дальнейшей жизнедеятельности и удовлетворения собственных потребностей. Это является, пожалуй, их единственным движущим фактором, что называется краткосрочной мотивацией. Спустя некоторое время желание учиться может исчезнуть вовсе. Таким образом, вопрос мотивации студентов к обучению становится одним из самых актуальных в современном мире. В данной статье я хочу рассмотреть обратную связь с преподавателем как средством мотивации.

Ключевые слова: мотивация, обратная связь с преподавателем

Annotation. One of the main problems of modern education is the lack of interest in learning and obtaining knowledge from students. When choosing an educational institution, applicants want to get a certain amount of knowledge for further life and satisfaction of their own needs, which is their only driving factor, which is called “short-term motivation”. But after some time, some people’s motivation for learning disappears before it appears, and others — for various reasons, it disappears after a certain period of time. Thus, the issue of motivating students to study becomes one of the most relevant in the modern world. In this article, I want to consider teacher feedback as a means of motivation.

Keywords: motivation, teacher feedback

Педагоги учебных заведений Казахстана сталкиваются с задачей отсутствия мотивации студентов при обучении, особо остро она чувствуется в процессе проведения занятий онлайн. Введение электронного обучения в учебный процесс перешло из раздела инновационных в раздел обязательных технических новшеств образования.

Современные студенты имеют навыки самостоятельного поиска информации в интернете, в связи с чем задача преподавателя упрощается до необходимости построить учебный процесс так, чтобы максимально использовать компьютерные технологии и развивать необходимые знания студентов по своей дисциплине.

Главной проблемой в обучении студентов становится посещаемость занятий. Эта особенность обусловлена множеством причин, основными из которых являются:

- работа студента, график которой часто совпадает с расписанием занятий;
- низкое педагогическое мастерство педагога, выражающееся в ординарном чтении лекции под запись, отсутствии активных и интерактивных инструментов обучения;
- возможность без помощи других найти данные по дисциплине в электронной библиотеке или интернете (самый распространённый аргумент среди студентов).

Если в очной форме обучения педагог может направить внимание аудитории своим энтузиазмом или повлиять на обучающихся применением административных мер, то в процессе обучения с внедрением онлайн- технологий подобные «инструменты» педагога теряют актуальность.

Для решения проблемы отсутствия мотивации недостаточно уметь пользоваться системой дистанционного обучения, создавать в ней электронные курсы, знать психолого-педагогические основы и методику применения электронных образовательных и информационных ресурсов. Необходимо иметь знания в области психологической мотивации и уметь применить ее в работе со студентами.

В данной статье я хочу рассмотреть обратную связь преподавателя, и то, как она влияет на мотивацию в процессе обучения.

Функция обратной связи – это оказание помощи в обучении путем передачи ответной информации. В рамках такого подхода студенты чувствуют поддержку в обучении, систематически получая объективную оценку своих знаний, что приводит к улучшению результатов и повышению мотивации.

Есть мнение, что результатом любой обратной связи должно быть улучшение процесса обучения. В связи с этим рекомендуется сосредоточить внимание на трех конкретных факторах: использование

метода информирования студентов о пробелах в их обучении, ознакомление студентов с ожиданиями суммируемых оценок и обеспечение обратной связи, которая направляет обучение студентов [1]. Прогресс в обучении произойдет только тогда, когда студенты смогут получать от преподавателя обратную связь – какие знания им необходимо получить и какие навыки им нужно развивать.

Проведено много исследовательских работ по этой теме. В 1998 году П. Блэк и Д. Уильям изучили зависимость успеваемости обучающихся от обратной связи. Они обнаружили, что обратная связь оказывает воздействие на мотивацию студентов к обучению, а также на восприятие своих умственных способностей и способностей к обучению [2].

Обратная связь – это процесс предоставления и получения пояснений об определенных действиях, ситуациях, вопросах, которые ведут к достижению цели. Обратная связь обеспечивает успех обучения, если она осуществляется в атмосфере взаимоуважения и доброжелательности и дает время обучающимся для подготовки правильного ответа и исправления ошибок. Обратная связь оказывает огромное воздействие на качество образования, именно в связи с тем, что это личная реакция преподавателя на результат деятельности студентов. А реакция преподавателя – это рекомендации, комментарии, позволяющие устранить возникающее непонимание на самых ранних этапах обучения и не дать студенту «потеряться в пути». Обратная связь носит личностно-направленный характер, так как ориентирована на определенного обучающегося, его проблему и рекомендует ему исправление допущенных ошибок.

Практика показывает, что преподаватели в своей работе используют оценочную и описательную обратную связь. Оценочная обратная связь предоставляет студенту лишь малую долю информации в форме общих комментариев, но не даёт ему рекомендаций о том, что необходимо улучшить и каким образом. Оценочная обратная связь осуществляется в виде устных замечаний, информируя и сравнивая результаты достижений.

Примеры оценочной обратной связи:

- Очень хорошо!
- Ты молодец! Все правильно.
- У тебя снова допущена та же ошибка!
- У тебя всё получилось. Я тобой довольна.
- Ты нарисовала картину просто замечательно!
- Вы всё время...!
- Она опять...!

То есть это похвала либо замечание, которые направлены на самого студента, но не на его учебную деятельность, что может иметь отрицательное действие. Похвала «Молодец, ты самая лучшая!», «Умница!» может переключить внимание студента с учёбы на мнение преподавателя о нём/ней как о человеке: «Преподаватель думает, что я особенный!» На самом же деле студент должен думать о том, что преподаватель говорит о его/её учебных показателях: «Отличная работа. У тебя хорошие достижения в этой области» [2].

Описательная обратная связь непосредственно соотносится с ожидаемым результатом и аспектами оценивания. Она предоставляет обучающимся указания, рекомендации, советы относительно следующих действий, которые нужны для улучшения качества работы. Это создает условия, при которых обучающиеся берут на себя ответственность за корректировку, улучшение своей работы. Описательная обратная связь вовлекает преподавателя и студента в активный разговор о методах улучшения устного ответа либо письменной работы и содержит определенные данные в форме письменных и устных пояснений.

Примеры описательной обратной связи:

- Решил задачу, хорошо. В следующий раз обрати внимание на построение алгоритмов.
- Попробуй запустить программу снова.
- При решении задачи, вспомни игру, которую мы программировали на прошлом уроке.
- Пересмотри ещё раз этот блок. Что ты видишь в нем необычного?
- Вспомни последовательность блок-схем, это поможет тебе ответить на вопрос.

При предоставлении описательной обратной связи студентам, следует не забывать о значимости благожелательного и положительного тона и «золотых» словах вежливости – спасибо и пожалуйста. Описательная обратная связь помогает студенту улучшать свои академические показатели путём поиска информации о текущих достижениях:

- Где я на данный момент относительно моей цели?
- В каком направлении мне двигаться?

Описательная обратная связь помогает обучающемуся определить необходимость следующих действий:

- Как я могу увеличить свои познания?
- Какие действия необходимо предпринять для улучшения качества работы?

Сочетание оценочной и описательной обратной связи является одним из эффективных инструментов влияния на деятельность обучающихся.

Для развития и поддержания мотивации обучающихся, оценочная обратная связь всегда должна быть позитивной. Также для повышения достижений студентов, преподавателю необходимо давать описательную обратную связь. Например:

- Отличная работа! Ты очень хорошо понял эту тему. А теперь сравни два кода, в чем ты видишь разницу?
- Молодец! Все верно. А теперь добавь сюда пару строк и посмотри, что получится?

Когда преподаватель не занимается оценкой, а объективно описывает учебную деятельность студентов, это и называется «описательная обратная связь» – один из действенных методов повышения успеваемости обучающегося.

Продуктивная обратная связь отвечает на такие вопросы:

1. Что сделано хорошо?
Вне зависимости от качества выполненной работы/задания, поддержать студента.
2. Что требует улучшения?
Показать, где и что следует улучшить.
3. Как улучшить?

Предоставить целенаправленный совет, конкретную рекомендацию для улучшения работы [2].

Для появления эффективной обратной связи необходимо:

- устанавливать связь с конкретными учебными целями, ожидаемыми результатами и критериями оценивания;
- предоставлять её постоянно и своевременно, чтобы у студента была возможность корректировать свое направление, а у преподавателя – повторно оценить выполнение заданий после обратной связи.

Несвоевременность обратной связи снижает ценность улучшения работы.

Так в чём же отличие эффективной обратной связи от неэффективной? Рассмотрим два примера.

Пример 1. «Всё плохо, этот ответ неверный. Твоя задача решена неправильно».

Пример 2. «Спасибо! У тебя неплохо получилось. Только в следующий раз постарайся решить задачу согласно заданным условиям».

Теперь разберем.

Пример 1. Получив отрицательную обратную связь, студент чувствует разочарованность, обиду. У него снижается интерес к обучению. Более того, данные комментарии преподавателя не имеют точных рекомендаций, что именно необходимо улучшать и каким образом.

Пример 2. Этот пример обратной связи демонстрирует, что первым предложением преподаватель поддержал студента. Потом он указал на ошибки, которые допустил обучающийся, при этом сделал это корректно, предложив студенту самому исправить места, в которых он ошибся.

Заключение

Эффективность обратной связи измеряется не её наличием либо отсутствием, а её качеством. Виды обратной связи, такие как отрицательная критика, сравнение с другими обучающимися, публичная критика перед всей аудиторией, не просто не работают, но и могут произвести отрицательный эффект на процесс обучения и мотивацию. Это снижает самооценку, старания и уверенность обучающихся в своих способностях. Для продуктивной обратной связи, которая влияет на повышение качества обучения и улучшение достижений обучающегося, преподавателю не помешало бы рассмотреть следующие нюансы.

Предоставление детальной и точной информации.

Необходимо всегда предоставлять обучающемуся точное объяснение, почему его ответ верен или почему не верен, что он делает правильно, а что неправильно. Например, обратная связь в виде словосочетания «Все верно!» не говорит обучающемуся, что именно он сделал правильно, точно так же, как и определение «Неточно!» не дает никакой информации о том, что он сделал неточно и как ему это исправить. Нужно уделять время и объяснять, какие ошибки были допущены, необходимо разъяснять, чем отличаются его нынешние действия от прошлых.

Лучше раньше, чем позже.

Обучающиеся, которым была дана обратная связь сразу после выполнения задания, показали рост качества их работы по сравнению с теми, кто получил обратную связь позже.

Отслеживание достижений обучающегося на пути к цели.

Эффективная обратная связь чаще всего направлена на достижение ожидаемых результатов, представленных в предметных стандартах, к которым обучающийся стремится (или должен стремиться). Поэтому ему должно быть понятно, как обратная связь может помочь продвинуться вперед на пути к конечной цели [3].

Взаимная обратная связь.

Техника «учиться друг у друга» помогает более глубокому изучению темы, т. е. когда обратная связь происходит в виде диалога между преподавателем и студентом или между студентами.

Использование мотивационного языка.

Повышения интереса студента к обучению можно добиться за счет акцентирования на его достижениях. При этом необходимо оказывать поддержку, если обучающийся сталкивается с трудностями, чтобы не потерялся его интерес. Положительная поддержка действительно помогает, а правильно подобранные слова могут сделать обратную связь действительно вдохновляющей и мотивирующей.

Время на внесение корректировок по итогам обратной связи.

После предоставления обратной связи нужно дать обучающимся время для проведения работы над ошибками, а также указать сроки сдачи исправленных работ. Например: «В ваших работах есть рекомендации. Отработайте их, внесите поправки и отправьте скорректированные работы мне на почту не позже чем через три дня».

Список литературы

1. *Быкова Н. Н.* Особенности реализации активных и интерактивных методов обучения при применении дистанционных технологий // Активные и интерактивные методы обучения в вузе. Вып. 2: учеб.-метод. пособие / Под ред. Л. А. Миэринь, Е. В. Зарукиной. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ. – 2016. – 163 с.
2. *Оценивание учебных достижений учащихся. Методическое руководство* / Сост. Р. Х. Шакиров, А. А. Буркитова, О. И. Дудкина. – Б.: «Билим». – 2012. – 80 с.
3. *Мельников В. Е.* Мотивация к обучению студентов в вузе как психолого-педагогическая проблема [Электронный ресурс] / Журнал «Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого». – 2009. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-k-obucheniyu-studentov-v-vuze-kak-psihologo-pedagogicheskaya-problema/viewer>

Повышение мотивации к обучению с помощью игровой онлайн школы

Дукенова Айтолкын

Алматы Менеджмент Университет
aitolkyndukenova@gmail.com

Аннотация. В данной статье рассматривается одна из современных тенденций образования – игровая онлайн-школа. Анализируется роль онлайн-игровой школы в повышении мотивации обучающихся.

Ключевые слова: мотивация, анализ, онлайн-игровая школа

Annotation. This article discusses one of the modern trends in education-online game school. The role of online gaming schools in increasing the motivation of students is analyzed.

Keywords: motivation, analysis, online game school

Популярность компьютерных игр растет с каждым днем. Дети и взрослые проводят за этим занятием все больше времени, что заставляет задуматься, как использовать игроманию во благо и, в первую очередь, для обучения.

Некоторые виды видеоигр помогают улучшить работу мозга при выполнении узкого набора задач, а также увеличить эффективность при освоении второго языка, изучении математики и других точных и естественных наук. Это потенциально хорошая новость для студентов, которые любят играть или не могут перестать это делать [1].

Игровая зависимость – давняя причина беспокойства родителей, врачей и педагогов. Более половины людей при проведении онлайн опроса (58%) считают, что видеоигры приносят больше вреда, чем пользы (по данным ВЦИОМ на 15 августа 2019 года), отмечая при этом негативное влияние на психику и проявления агрессивного поведения. Также 54% граждан плохо относятся к увлечению играми близких людей. Люди проводят достаточно много времени за играми, и это – факт, в связи с которым встает задача превратить это увлечение во что-то более продуктивное, чем простое развлечение и вымещение негативных эмоций [2].

Студент в Rochesterском университете Шон Грин провел исследование: он дал пройти тест на визуальное внимание своим друзьям, которые показали высокие результаты. Заметим, что друзья Шона Грина проводили более 10 часов в неделю за компьютерными играми. Вместе с научным руководителем Дафной Бавельер Шон пришел к выводу, что, возможно, произошла ошибка, так как прохождение теста самим преподавателем показало обычный результат.

Затем Грин и Бавельер провели другой эксперимент. Они разделили группу «игровых новичков» на две команды. Первая команда проводила за игрой по одному часу в день в течение 10 дней, вторая столько же времени проходила пространственную головоломку.

Тесты показали, что участники первой группы лучше фокусировались на интересующих объектах на визуально загруженном фоне, а также могли одновременно отслеживать до пяти движущихся предметов. Исследование второй группы показало, что головоломка улучшает способность к пространственному мышлению и визуальному представлению двухмерных объектов [3].

Другой спорный вопрос: как применять (и стоит ли применять) видеоигры на уроках? Компьютерные игры, повышающие способности мозга, можно интегрировать в занятия, чтобы добавить «ложку меда» в сложные предметы и скучные программы.

Обучение в онлайн-игровой школе представляет собой приложение, в котором студенты могут получать и выполнять задания в игровой форме. Создается личный кабинет для каждого студента, где он сможет просматривать свои достижения и успехи в обучении.

Сама образовательная программа будет включать в себя:

- Интерактивные вебинары.

Все занятия – это живые вебинары с широким вовлечением: моментальная проверка личного кода, тестирования и постоянный контакт с преподавателем позволяют эффективно достигать результатов.

- Учебные материалы.

Все занятия после проведения доступны в записи в личном кабинете. А в закреплении материала помогут домашние задания в виде констестов и тестирований.

- **Практика.**
Более 4000 задач для тренировки навыков программирования составлены экспертами. Решения проверяются как автоматически, так и вручную преподавателями, после чего учащимся даются пояснения и рекомендации по решению. Задания будут выполняться как в команде, так и индивидуально.
- **Система достижений.**
Успеваемость учащихся преподаватель выводит в оценках и баллах. Каждый раз повышая свою успеваемость в игре, учащийся открывает следующий уровень новых заданий. В командной игре успеваемость каждого влияет и на других.

Хорошо запрограммированная игра – это сильный психологический инструмент, способный повлиять на нашу мотивацию. А причина очень простая. Игры активизируют выработку дофамина, гормона удовольствия, вызывая радость от побед и достижений. Значит, создавая игровую среду, мы можем превратить нудный процесс выполнения задач в «удовольствие» [4].

Это означает также, что преподаватель, используя этот метод, может замотивировать студента на изучение предмета с большей перспективностью.

Ситуация и действия в игре оказывают влияние на развитие умственной деятельности человека. Внутри игровой деятельности начинает складываться и учебная, которая позже становится основной. Играя, человек относится к обучению как к своеобразной ролевой игре с определенными правилами. Выполняя правила, человек незаметно для себя овладевает элементарными учебными действиями. У него формируется желание и умение учиться.

Суть онлайн школы заключается в том, чтобы повысить интерес, мотивацию, ответственность за себя и за других людей.

Заключение

В последние годы произошел большой рост интереса к обучению в игровом формате, заставивший говорить о геймификации как об одном из ключевых трендов образования. Развивающая игровая среда постепенно становится реальным конкурентом традиционным учебным курсам. Продвинутое школы уже сейчас активно используют в работе подобные компоненты. Но пока игровая педагогика скорее роскошь или эксперимент. Для внедрения обучения в игровой форме в образование необходимы как минимум два условия: обновление давно устаревшей компьютерной техники и программного обеспечения; соответствующая подготовка преподавателей, среди которых есть много противников геймификации.

Список литературы

1. luckyea77. Игра захватывает школу // Кусочки утопии: нас ждет геймификация образования [Электронный ресурс]. // Сетевое сообщество LiveJournal. Режим доступа: <http://luckyea77.livejournal.com/831284.html> (30.08.2015)
2. Как корпорация Dell изучает привычки и предпочтения игроков, чтобы эффективнее зарабатывать деньги [Электронный ресурс] // Журнал Forbes.kz. Режим доступа: https://forbes.kz/life/observation/razvitie_igrovoy_industrii_razrushaet_slojivshiesya_stereotipyi_o_geymerah/ (27.05.2018)
3. Андреева Анастасия. На заметку игроману: чему нас могут научить компьютерные игры [Электронный ресурс] // Информационное агентство РБК. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/trends/education/5e3d5c5a9a794751357b8d73>
4. Саранжи С. Мотивации достижения студентов вуза: исследование среди разных общин район Голпаре Ассам. // Журнал образования и практики. – 2015. – Том.6. – № 19. С. 140–145.

Пути решения проблем организации сервисного обслуживания медицинского оборудования в Республике Казахстан

Ержанов Н. Н.

МБА 018 ЗДР
nurkenktl@mail.ru

Аннотация. Сегодня в Концепции современной государственной социально-экономической политики Казахстана здоровье нации является центральным аспектом, в котором расширение сферы использования высокотехнологичного технического оборудования является ключевым фактором гарантии качества диагностики и лечения пациентов медучреждений. Субъекты здравоохранения не придают большого значения заключению договоров на сервис медицинской техники, что может привести к крупным и дорогостоящим поломкам. Медицинская техника простаивает по причине ненадлежащего сервисного обслуживания. Субъекты здравоохранения не выделяют достаточно средств на постгарантийное сервисное обслуживание.

Цель исследования – проанализировать нынешнее состояние сервисного обслуживания Казахстана, опыт США и Европейского Союза в сфере сервисного обслуживания медицинского оборудования, а также предложить пути решения проблемы сервисного обслуживания медицинской техники в Казахстане.

Ключевые слова: медицинское оборудование, сервисное обслуживание, опыт.

Abstract. Today, in the Concept of modern state socio-economic policy of Kazakhstan, the health of the nation is a central aspect of public policy, in which the expansion of the use of high-tech technical equipment is a key factor in guaranteeing the quality of diagnosis and treatment of patients in medical institutions. Health actors do not attach much importance to the conclusion of contracts for the service of medical equipment, which can lead to major and costly breakdowns. Medical equipment is idle due to inadequate service. Health care providers do not allocate enough funds for after-sales service.

The purpose of the study: analysis of the current state of service in Kazakhstan, the experience of the USA and the European Union in the field of servicing medical equipment, as well as suggest ways to solve this problem.

Keywords: medical equipment, service, experience.

Сегодня в концепции современной государственной социально-экономической политики Казахстана здоровье нации является центральным аспектом. На государственном уровне это достигается путем ведения многоаспектной перспективной и долгосрочной политики развития здравоохранения в республике, в рамках которой расширение сферы использования высокотехнологичного технического оборудования является ключевым фактором гарантии качества диагностики и лечения пациентов медучреждений.

Субъекты здравоохранения не придают большого значения заключению договоров на сервис медицинской техники, что может привести к крупным и дорогостоящим поломкам. Медицинская техника простаивает по причине ненадлежащего сервисного обслуживания. Субъекты здравоохранения не выделяют достаточно средств на постгарантийное сервисное обслуживание.

Учитывая значимость техобеспечения процесса оказания медуслуг важно не только наличие медицинского оборудования, но и его своевременное и качественное сервисное техническое обслуживание, которое необходимо для поддержания его безопасного эксплуатационного состояния. Это определяет ключевое значение сервиса медицинского оборудования и актуализирует проблемы, связанные с его организацией.

Состояние сервисного обслуживания в Казахстане и в мире

Мировой рынок обслуживания медицинского оборудования в 2018 году принес **16,1 млрд долларов США**, и его рост прогнозируется в среднем на 8,7% в течение последующего периода (2019–2024 гг.) главным образом за счет достижений в отрасли медицинского оборудования, повышения осведомленности о профилактическом обслуживании оборудования и наличии строгой нормативной среды [1].

Рост в потребностях сервисных услуг на европейском рынке определяет не только рост объема и видов медоборудования, но и усиление требований к нему и в Европе, и в Азии, и в США, а также в других регионах мира. В результате этого мировой рынок обслуживания медицинского оборудования, например, в США в 2018 году оценивался в 7,7 млрд долларов, а принес доход в размере 16,1 млрд долларов США, и его рост прогнозируется в среднем на 8,7% в течение периода анализа (2019–2024 гг.) [2].

Развитие современной медицины направлено на повышение качества диагностики и лечения с использованием широкого спектра технических средств. К числу основных документов, регулирующих нормативы комплектации медицинским оборудованием лечебных учреждений, относится Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 27 октября 2010 года № 850 «Об утверждении минимальных стандартов (нормативов) оснащения медицинской техникой и изделиями медицинского назначения государственных организаций здравоохранения» [3].

Основное требование к медицинскому оборудованию – его **безопасность**. Как в случае с любыми другими техническими средствами прекращение работы медицинского оборудования во время его использования является нарушением гарантии безопасности, так как может привести к трагическим последствиям [4]. В связи с чем, возникает высокая степень рисков его использования (Ю. С. Кудрявцев, 2017).

В практике США оценка медицинских изделий по степени риска разделяется на три класса. По европейским стандартам та же классификация медицинских изделий разделяется также на три класса: класс II подразделяется на IIa и IIb. В Канаде предусматривается 4 класса степени рисков медицинских устройств [5].

Для установления степени риска оборудования производители используют международную стандартизацию ISO. В данном контексте степень риска определяют и устанавливают по ISO 14971:2000, который регулирует контроль и использование изделий в период их эксплуатации.

Современная организация обслуживания медицинского оборудования

Производительность медицинского оборудования является критерием эффективности его использования в медицинской практике и напрямую связана с его безопасностью в эксплуатации, а также со стадией его жизненного цикла, который включает ряд фаз: разработку, производство, продвижение на рынке, практическое использование и утилизацию.

В период эксплуатации медицинское оборудование требует осуществления технического обслуживания, которое условно разделяется на **гарантийный и постгарантийный периоды**.

Сервисное обслуживание медтехники является гарантией его безопасной эксплуатации и эффективного использования по прямому назначению. Ответственность за обеспечение безопасной эксплуатации медицинского оборудования несет его владелец (пользователь) [6].

По окончании срока гарантийного обслуживания медтехника переводится в зону ответственности субъекта здравоохранения и в исправном состоянии может функционировать под контролем штатных технических специалистов самого медучреждения или при наличии договора с сервисными организациями.

Договор на техническое обслуживание предполагает, что сервисная компания помимо осмотра техники и в случае необходимости в ремонте своевременно предоставляет информацию об использованных замененных запасных частях и прочих расходных материалах [7].

Виды, сроки, объемы, технологическая последовательность работ по обслуживанию медтехники определяются в соответствии с требованиями руководства по ее эксплуатации и руководства по ее обслуживанию.

Современная организация обслуживания медицинского оборудования включает текущий или капитальный ремонт, после проведения которых устанавливается гарантия.

Сервисная организация контролирует техническое состояние медицинского оборудования, которое делится на **текущее и периодическое**. Текущий контроль осуществляется непосредственно субъектом здравоохранения.

Периодический осмотр включает в себя:

- контроль индикации и сигнализации на целостность, четкость фиксации, отсутствие люфта, срабатывание защитных устройств и замков;
- контроль состояния деталей, узлов, механизмов, подверженных повышенному износу;
- проверку функционирования основных и вспомогательных узлов, измерительных, регистрирующих и защитных устройств;

- проверку медицинского изделия на соответствие требованиям электробезопасности;
- инструментальный контроль основных технических характеристик и других операций, указанных в эксплуатационной документации, а также специфических характеристик для конкретного типа медицинского изделия.

Капитальный ремонт выполняется сервисной компанией либо на месте эксплуатации медицинского устройства, либо на территории компании. Это зависит от его сложности, объема и возможностей транспортировки медицинского изделия.

Основным документом, регулирующим оказание сервисных услуг в Казахстане, является Приказ Минздрава РК о введении «Правил осуществления сервисного обслуживания медицинских изделий в Республике Казахстан» [8], принятый в 2015 году, а также другие документы. Правила осуществления сервисного обслуживания медицинских изделий в Республике Казахстан, которые согласно поправкам, внесенных Приказом Минздрава РК от 22.04.2019 № ҚР ДСМ-44, претерпели изменения. Указанный приказ стал продолжением развития законодательно-нормативной базы Казахстана в соответствии с пунктом 1 статьи 7 Кодекса Республики Казахстан от 18 сентября 2009 года «О здоровье народа и системе здравоохранения». Согласно приказу Минздрава РК о «Правилах осуществления сервисного обслуживания медицинских изделий в Республике Казахстан», сервисное обслуживание медицинских изделий в гарантийный и постгарантийный период является обязательным условием ее безопасной эксплуатации.

Современный технический арсенал учреждений включает медицинское оборудование отечественных и зарубежных производителей: казахстанских компаний «Актюбрентген», ТОО «БатысМедТех», а также ведущих зарубежных компаний Draeger (Германия), Philips (Нидерланды), Medtronic (Швейцария), General Electric (США), MICRO DENTA (Италия), Toshiba Medical Systems (Япония) и др. (С. А. Мамырбекова, 2019). При этом растет оснащенность медицинской техникой государственных медицинских учреждений [9]. Такие тенденции вызваны активностью процесса реализации госпрограммы развития здравоохранения «Денсаулық», согласно которой планируется довести объем трансфертов на приобретение медтехники до 95 млрд долларов в год.

Вместе с тем, основной проблемой остается то, что в эксплуатации по-прежнему находится более 50% физически изношенной и морально устаревшей медтехники [10]. Ряд приборов и аппаратов эксплуатируются более 20 лет, они выработали свой ресурс и не могут гарантировать высокое качество обследования пациентов.

По данным Министерства здравоохранения РК свыше 35% медоборудования характеризуется высокой степенью износа, в ряде случаев простаивает, а значит, высокоэффективное оборудование используется неэффективно. Кроме того, возникают проблемы со своевременным сервисным обслуживанием парка медицинского оборудования.

Приведенные на рисунке 1 данные мониторинга, проводимого Минздравом РК, не только указывают на недостаточность оснащенности медучреждений медтехникой, которая по состоянию на 1 января 2018 года составила 70%, но и на высокий уровень износа медоборудования, низкий процент его использования, не превышающий 25%, на наличие негарантированных поломок [11].



Рисунок 1. Текущее состояние медицинского оборудования в РК [12]

Причина низкого качества обслуживания медоборудования состоит в том, что отсутствуют в необходимом количестве специалисты требуемой квалификации, в медпрактике используется оборудование неизвестных производителей, качество услуг низкое, нет необходимых запасных частей и другое.

Среди перечисленных причин, в первую очередь, актуально то, что пользование сервисным обслуживанием медтехники сегодня осложнено тем, что медучреждения используют не только медицинскую технику известных брендов и технику, производимую отечественными производителями, но и технику частных фирм, не имеющих соответствующие технические документы не только по ее обслуживанию и ремонту, но и инструкции по эксплуатации, а также многое другое.

Проблемы сервисного обслуживания в Казахстане

Среди основных причин неэффективного использования медицинской техники в медучреждениях Казахстана является вопрос ее сервисного обслуживания и ремонта [13, с. 23]. Сложности организации ремонта и сервисного обслуживания, прежде всего, состоят в том, что в структуре арсенала медтехники, используемой сегодня, доминирует импортная продукция. Наряду с использованием медицинского оборудования известных мировых марок и аппаратами, выпускаемыми отечественными производителями, используется техника неизвестных фирм и прочие несертифицированные технические средства.

Другой немаловажной проблемой является простой дорогостоящего оборудования. В ряде случаев сервисное обслуживание дорогостоящего оборудования проводится неавторизованными сервисными компаниями, существует нехватка специалистов по обслуживанию медтехники. Это противоречит законодательно установленным нормам, которые предусматривают, «что техническое обслуживание медицинской техники в гарантийный и послегарантийный период является обязательным условием ее безопасной эксплуатации и эффективного применения по назначению».

В Казахстане проблема состоит в том, что практически новая дорогостоящая техника простаивает не в силу невостребованности в медицинской практике, а вследствие того, что нуждается в ремонте. Также проблема есть и в том, что средний гарантированный срок ее эксплуатации в республике (по данным мониторинга Минздрава РК) составляет чуть более 3 лет.

Это обстоятельство приводит к необходимости увеличения затрат на ее ремонт и сервисное обслуживание по истечению короткого срока эксплуатации и увеличивает потребность в услугах ее ремонта и сервисного обслуживания в постгарантийный период. Из этого следует, что причинами роста потребности в услугах сервисного обслуживания являются также неэффективные подходы ценовой оптимизации, выражающиеся в комплектовании техникой с низким сроком гарантийного обслуживания, приобретение техники и другое, что ведет к проблемам в ремонте и сервисном обслуживании [14].

Решение выявленных проблем состояния медицинского оборудования в Казахстане требует:

- развивать и увеличивать подготовку биомедицинских инженеров высшего и среднего звена;
- при закупе медицинского оборудования следует ориентироваться на закуп оборудования с более длительным сроком гарантийного обслуживания (5–10 лет);
- при закупе медоборудования необходимо проводить обязательную экспертную оценку;
- внедрить систему онлайн-мониторинга, которая позволит централизованно отслеживать эффективность использования медицинской техники в целом и срок послеремонтного периода [15].

Спектр проблем состояния рынка медицинской техники и тенденции его развития указывают на то, что потребность в качественном сервисном обслуживании растет и это перспективный сегмент рынка услуг.

Наряду со специализированными компаниями, в штате которых состоят квалифицированные специалисты-практики, сегодня на рынке в изобилии фирмы, которые предлагают недостаточно качественное выполнение работ, а стремление руководителей медучреждений к экономии позволяет использовать не только предложения услуг сервисного технического обслуживания медтехники, но отдельных лиц, именуемых «серые инженеры», которые вытесняют с рынка обслуживания официальных поставщиков данного вида услуг [16].

Таким образом, борьба за получение права на сервисное обслуживание медтехники ведет к тому, что на данном сегменте рынка имеет место недобросовестная конкуренция. Она строится на использовании рядом участников тендеров ценового демпинга, предоставлении при участии в тендерах поддельных дипломов специалистов и поддельных сертификатов, сговоре с клиентом, при котором оговариваются условия, ориентированные на сотрудничество только с той компании, которая отвечает этим условиям и т.д.

В итоге нечестная конкуренция приводит к отсутствию квалифицированных специалистов и некачественному ремонту, а в ряде случаев, медоборудование не может быть восстановлено совсем или требует колоссальных затрат на восстановление.

Подготовка специалистов для сервисного обслуживания медицинской техники все еще остается краеугольным камнем в решении проблем. Ее сложность состоит в том, что техника постоянно совершенствуется и на рынок выводятся все более технологичные медицинские аппараты, что требует непрерывного процесса обучения.

Практика организации сервисного обслуживания компании Siemens Healthineers

Одним из наиболее наглядных примеров выхода из сложившегося положения является практика организации сервисного обслуживания медицинского оборудования компанией Siemens Healthineers. Она использует облако, позволяющее, при подключении к нему аппарата, увидеть всё, что происходит с оборудованием в реальном времени.

Данное облачное решение позволяет руководству компании Siemens Healthineers оценить квалификационные навыки специалистов не по сертификатам, предоставленным наемным работником в момент трудоустройства, а исходя из затрат времени на ремонт, срока работы медицинской аппаратуры в послеремонтный период и другим критериям.

Но в казахстанской практике подобные облачные решения не используются, что не позволяет оперативно отследить загрузку аппаратуры и время работы после проведения ремонтных работ.

Имидж компании Siemens Healthineers строится на обеспечении качества сервисных услуг специалистами, обучаемыми компанией как минимум год, а то и больше. Команда инженеров Siemens Healthineers не является узкопрофильной и специализируется на оказании сервисных услуг для марок или брендов разных производителей и класса, что позволяет оказывать широкий спектр услуг в региональном объеме. Подобные подходы при формировании потенциала фирмы в оказании сервисных услуг в сфере медтехники использует и казахстанская перспективная компания ТОО «Innovation Medical Engineering Center» [17].

Особых результатов в организации и управлении сервисным обслуживанием достигла компания Siemens ISM с широкой инфраструктурой сервисного центра UPTIME. Основная ее специализация – сервисное обслуживание диагностического и биомедицинского оборудования разных производителей.

Сервисный центр UPTIME включает в себя:

- управленческие службы;
- интегрированное управление услугами;
- обслуживание – обучение и оптимизацию процесса оказания услуг;
- диагностику, независимо от вида медоборудования, используемого для осуществления изображений или других видов диагностики;
- экономически выгодное ценовое предложение.

Интегрированное управление услугами (ISM) исключает путаницу с контрактами на обслуживание и поставки и предлагает единое решение для управления услугами.

Комплексное управление услугами (ISM) позволяет подбирать программы для обслуживания конкретного учреждения независимо от его масштабов и вариантов управления, а также предлагает разные уровни обслуживания и индивидуальный контракт для каждого клиента. Конкурентные преимущества сервисных услуг компании:

- компания предлагает услуги для всех видов в рамках одной группы оборудования;
- за каждым клиентом закреплен один менеджер;
- независимо от производителя оборудования диагностика и установление причин неправильной работы оборудования проводится до четырех часов.

Специально для оборудования Siemens предлагается:

1. Прогнозирующий удаленный мониторинг – программа Guardian прогнозирует и предотвращает проблемы до их возникновения. Это позволяет сократить незапланированные простои на целых 70%.
2. Отчеты об использовании и бенчмаркинг – значимая аналитика производительности открывает новые возможности для снижения неэффективности и максимизации производительности.
3. Возможность удаленного ремонта – с помощью удаленного обслуживания Siemens выполняет большой процент ремонтов удаленно, не заставляя клиентов ждать вызова в сервис.

Надежные, гарантированные изготовителем детали, сертифицированные Siemens по стандарту ISO 9001, помогают минимизировать время простоя.

Защита от устаревания с помощью syngo Evolve – автоматического обновления программного и аппаратного обеспечения для максимального качества изображения в течение всего срока службы системы.

Другая ведущая мировая компания в сфере предоставления сервисных услуг MedShare вкладывает значительные средства в обучение. Создана служба обучения и ремонта биомедицинского оборудования MedShare. Ее особенностью является ориентированность помощи в сервисном обслуживании на оказание услуг для тех организаций, которые получили медтехнику в качестве пожертвования или в качестве спонсорской помощи. Благодаря MedShare более 1500 техников и конечных пользователей прошли обучение по эксплуатации, ремонту и обслуживанию медицинского оборудования. В 16 странах было проведено комплексное обучение медицинских работников по использованию более чем 2500 единиц медицинского оборудования, переданного в дар медучреждениям развивающихся стран.

Большинство поставок MedShare включают от 20 до 30 единиц биомедицинского оборудования, которое выбирается больницей-получателем, клиникой или медпунктом. Компания создала систему сервисного обслуживания, ориентированную на получение доходов не только от контрактов, заключенных с потребителем услуг, но и на обеспечение качества обслуживания за счет квалифицированных специалистов. Это расширяет количество потребления технических медицинских средств и обеспечивает рост их производства [18].

Заключение

Зарубежная практика организации предоставления сервисных услуг по обслуживанию медтехники показывает, что наиболее сильными или конкурентоспособными компаниями на данном сегменте рынка являются компании-производители. Расширение списка их предложений по сервисному обслуживанию медтехники строится на предоставлении не только предложения услуг по ремонту, но также на предоставлении организации документооборота, фиксации ремонта, удалённого доступа для диагностики и манипуляций с оборудованием и т. д.

Таким образом, современные тенденции развития сегмента услуг по сервисному обслуживанию медицинского оборудования в Казахстане поворачиваются в сторону компаний, обладающих высоким техническим и профессиональным потенциалом, которые должны вытеснить с рынка технически неконкурентоспособных агентов. Однако, это станет возможным при условии государственного содействия, расстановке приоритетов в праве получения тендера не только благодаря ценовым преимуществам, но и технической подготовке персонала, а также его умении осуществлять работы не единичного оборудования, а целого ряда технических аппаратов.

Для объективности оценки квалификационного потенциала следует вести работу по стандартизации как услуг, входящих в состав сервисного обслуживания, так и специалистов, работающих в данной сфере деятельности.

Список литературы

1. Техническое обслуживание медицинской техники [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: https://...medicinskoj_tekhniki/12...
2. Кислинский Н. Г., Рачинских А. В., Стрекаловская А. Д., Тумашева А. Г. Проблемы в системе технического обслуживания медицинских изделий [Электронный ресурс] // Открытая электронная библиотека научно-образовательных ресурсов Оренбуржья. – 2015. – Режим доступа: <https://elib.osu.ru>
3. Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 27 октября 2010 года № 850 «Об утверждении минимальных стандартов (нормативов) оснащения медицинской техникой и изделиями медицинского назначения государственных организаций здравоохранения» [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: https://adilet.zan.kz/rus/docs/V090005936_
4. Кудрявцев Ю. С., Филонова О. Л. Проблемы технического оснащения учреждений здравоохранения и возможные пути их решения [Электронный ресурс] // Научный журнал «Менеджер здравоохранения». – 2017. – С. 51–59. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-tehnicheskogo-osnascheniya-uchrezhdeniy-zdravooxraneniya-i-vozmozhnye-puti-ih-resheniya>
5. Дестина Спаноу. Заключительный документ [Электронный ресурс] // Международный Форум Регуляторов Медицинских Изделий (IMDRF). / Неофиц. перевод. По заказу ассоциации «НБМЗ». – 2013. Режим доступа: <https://nbmz.ru/wp-content...2018/12/IMDRF...N10FINAL-2013.pdf>

6. *Баимбетова О.* Современные подходы к стратегии оснащения медицинских учреждений Казахстана медицинским оборудованием [Электронный ресурс] // Казахстанский фармацевтический вестник. – 2019. Режим доступа: http://pharmnews.kz/news/sovremennye_podkhody_k_strategii_osnashhenija_medicinskikh_uchrezhdenij_kazahstana_medicinskim_oborudovaniem/2011-06-15-2207 (15.06.2011)
7. Приказ Минздрава РК от 22.04.2019 № ҚР ДСМ-44 РК о введение «Правил осуществления сервисного обслуживания медицинских изделий в Республике Казахстан» [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: https://adilet.zan.kz/rus/docs/V090005936_
8. Мамырбекова С. А. Анализ рынка медицинского оборудования в Казахстане [Электронный ресурс] // Журнал «Вестник хирургии Казахстана». – 2012. – №1. – С. 106–107. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynka-meditsinskogo-oborudovaniya-v-kazahstane>
9. Приказ МЗиСР РК от 29.05.2015 года №428 «Об утверждении Методики осуществления экспертной оценки оптимальных технических характеристик и клинико-технического обоснования медицинской техники» [Электронный ресурс] // Информационно-правовая система «Әділет» (23.07.2015). Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/archive/docs/V1500011508/29.05.2015>
10. Минздрав РК: Износ медицинской техники составляет свыше 35% [Электронный ресурс] // Деловой еженедельник «Курсив». – Режим доступа: <https://kursiv.kz/news/vlast-i-biznes/2018-04/minzdrav-rk-iznos-medicinskoj-tehniki-sostavlyayet-svyshe-35> (24.04.2018)
11. *Настюкова О., Бурдин В.* Почему в казахстанских больницах месяцами простаивает дорогостоящая техника [Электронный ресурс] // Журнал Forbes.kz. Режим доступа: https://forbes.kz/process/medicine/pochemu_v_kazahstanskih_bolnitsah_mesyatsami_prostaivaet_dorogostoyaschaya_tehnika (05.05.2018)
12. Минздрав РК: дорогостоящее оборудование используется неэффективно [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://arkhiv/minzdrav-rk...>
13. Техническое обслуживание медицинской техники [Электронный ресурс]. – 2019. Режим доступа: http://medicinskoj_tekhniki/12...
14. Совершенствование системы оценки медицинских технологий: Методические рекомендации / К. К. Гаитова, Л. К. Кошербаева, Д. К. Мауенова // Республиканский центр развития здравоохранения. – 2017. – 48 с.
15. *Сысоев Григорий.* Минздрав решил проблему простоя дорогостоящего медоборудования [Электронный ресурс]. // Новостное сетевое агентство Sputnik. Режим доступа: <https://ru.sputniknews.kz/society/20180424/5397200/medoborudovanie-monitoring-proverka-minzdrav-kazakhstan.html> (24.04.2018)
16. GMDN Agency [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gmdnagency.org/>
17. Медтехника и госполитика: смена инструментов [Электронный ресурс] // Деловой медицинский журнал «Улагатты медицина». – 2018. – №3 (19). Режим доступа: <https://ulagat-m.kz/analyst/hr-v-medetsine/medtehnika-i-gospolitika-smena-instrumentov-.html> (06.09.2018)

Актуальные причины неуспеваемости студентов

Жандарбекова Айгерим

Алматы Менеджмент Университет
zhandarbekova96@gmail.com

Аннотация. В данной работе освещены вопросы неуспеваемости студентов, рассматриваются ее основные особенности и само понятие «неуспеваемость». Также показаны причины неуспеваемости и решение этих проблем, выявлены основные актуальные задачи в решении этих проблем педагогами. Рассматривается актуальность причин неуспеваемости студентов.

Ключевые слова: педагог, студент, интерес, мотивация, обновленная программа

Abstract. This paper highlights the issues of student failure, discusses the main features and concepts of failure. This article shows the causes of failure and the solution to these problems. The main actual tasks in solving these problems by teachers are identified. The article considers the relevance of the reasons for students' failure.

Keywords: teacher, student, interest, motivation, updated program

Түсініктеме: Бұл жұмыста студенттердің үлгермеушілік мәселелері баяндалды, үлгермеушілік ұғымдары мен негізгі ерекшеліктері қарастырылады. Бұл мақалада Үлгермеушіліктің себептері және осы мәселелерді шешу көрсетілген. Педагогтердің осы мәселелерді шешудегі негізгі өзекті міндеттері анықталды. Мақалада студенттердің үлгермеушілік себептерінің өзектілігі қарастырылады.

Түйін сөздер: педагог, студент, қызығушылық, мотивация, жаңартылған бағдарламасы

Система образования в Республике Казахстан – это одна из учебных моделей, направленная на повышение грамотности выпускников образовательных учреждений.

В высших учебных заведениях бывают студенты как успевающие, так и неуспевающие. Неуспевающими называют обучающихся, которые плохо усваивают учебный материал и не имеют хорошей подготовленности в рамках учебного процесса.

Данная проблема является одной из самых тревожных тем в сфере образования, поэтому преподаватели широко изучают причины неуспеваемости студентов. Выяснить и определить общую причину крайне сложно, так как каждый случай индивидуален и причины неуспеваемости могут быть разные.

Студенты с плохой успеваемостью есть во всех учебных заведениях и на разных курсах. Но это не означает, что у таких студентов изначально низкий интеллектуальный уровень. Плохая неуспеваемость может быть связана с тем, что он испытывает личную неприязнь к преподавателю, имеет проблемы в семье или не понимает конкретный предмет. Бывает так, что обучающийся талантлив в физике или химии, а по гуманитарным наукам у него низкая успеваемость.

Одной из частых причин неуспеваемости студента являются личные или семейные проблемы. Также причиной низкой успеваемости может быть отсутствие стимула, мотивации.

Одной из актуальных тем исследования в психологии и педагогике является мотивация обучающихся. Система образования часто обновляется, в связи с этим горизонты данной проблемы постоянно расширяются.

У студентов с плохой успеваемостью наблюдается отрицательное отношение к обучению, причиной которого может быть работа преподавателя, неправильно подобранные мотивы, несоответствие учебного материала интересам студентов и т. д. [1, с. 22].

Также одной из причин неуспеваемости может быть личная позиция студента. Подобное очень часто проявляется у студентов-подростков, которые активно демонстрируют свой характер, наотрез отказываясь учиться. Очень часто в таких ситуациях вернуть интерес к учению помогают совместные усилия родителей и педагогов.

Часто проблемы с успеваемостью бывают из-за отсутствия у учащегося интереса к тому или иному предмету. Студент, склонный к техническим наукам, часто испытывает проблемы с гуманитарными дисциплинами [2].

Бывают случаи, когда плохая успеваемость становится следствием плохих отношений между преподавателем и студентом. Причиной таких отношений могут быть как непрофессионализм преподавателя, так и невоспитанность студента. У некоторых студентов присутствует внутренняя замкнутость и неуверенность в себе, что сильно мешает им добиваться хороших результатов в учебе [3].

У каждой проблемы есть решение. Если студент испытывает искреннее желание учиться, то всегда есть возможность подтянуть его уровень. Другое дело, если студент совсем не хочет учиться. В подобных случаях решение кроется в его усердии и разнообразии учебного материала [4].

В тех случаях, когда на успеваемость учащегося влияют внешние факторы, необходимо устранить их. Так, например, если студент считает себя изгоем и вследствие этого испытывает психологическое давление, не может сосредоточиться на обучении, то можно перевести его на дистанционное обучение.

Если же плохая успеваемость студента упала, к примеру, из-за неблагоприятного круга общения, то стоит принять меры к сокращению количества его контактов с этой компанией и постараться со временем это общение прекратить совсем.

Частота прогулов значительно увеличивается с возрастом студентов. Прогоулы часто связаны с неуспеваемостью и проступками. Домашними факторами, влияющими на успеваемость, являются бедность, безработица родителей, алкоголизм, склонность к употреблению наркотиков, непонимание в семье, недостаток дисциплины и слабая заинтересованность родителей в образовании.

В целом, одной из основных причин плохой успеваемости студента является отсутствие мотивации. В психологии мы можем найти множество определений мотивации.

Учебная мотивация – это один из видов мотивации, система стимулов для дальнейшей успешной учебной деятельности студента. Мотивами могут служить представления, интересы, идеи и чувства.

Существуют разные виды мотивации. Был проведен опрос для диагностики мотивации (рис. 1).



Рисунок 1. Диагностика мотивации

Основным мотивом для студентов служит избегание неудач. Большинство студентов боятся потерпеть неудачу и уйти на «второй план». Учебно-познавательный интерес – также один из основных мотивов для учебной деятельности. При формировании учебно-познавательной мотивации очень важно учесть тот факт, что интерес к предмету появляется на основании именно полученных знаний.

Нами был проведен небольшой опрос, результаты которого вы найдете ниже. Для диагностики мы выбрали тесты определения уровня мышления (рис. 2), уровня памяти (рис. 3), типа нервной системы (рис. 4).

Таким образом, можно сделать вывод, что причинами плохой успеваемости могут быть:

1. Уровень мышления. Согласно выборке, уровень мышления ниже среднего и низкий уровень мышления отмечается у 45% учащихся.
2. Уровень памяти. Согласно выборке, уровень памяти ниже среднего и низкий уровень памяти отмечается у 40% учащихся.
3. Свойства нервной системы учащихся. Слабый, средне слабый тип нервной системы отмечается у 37% учащихся. Сильный и стабильный тип нервной системы – у 57% учащихся.



- Высокий уровень мышления
- Средний уровень мышления
- Уровень мышления ниже среднего
- Низкий уровень мышления

Рисунок 2. Определение уровня мышления



- Высокий уровень памяти
- Средний уровень памяти
- Уровень памяти ниже среднего
- Низкий уровень памяти

Рисунок 3. Определение уровня памяти



- Сильный тип
- Стабильный тип
- Слабый тип
- Среднеслабый тип
- Среднесильный

Рисунок 4. Определение типа нервной системы

Стараясь повлиять на студентов с плохой успеваемостью, преподаватели часто ухудшают ситуацию требованием быстрого результата, что отрицательно сказывается на уверенности студента в себе. Еще одна из часто допускаемых ошибок преподавателя – перегруз учебным материалом. Студентам с плохой успеваемостью бывает сложно усвоить сразу большой объем информации. Одно из решений: разработать для неуспевающих свою программу, где информация будет представлена согласно их уровню [5].

Бывают случаи, когда из-за неправильного поведения преподавателя студент попадает в список неуспевающих студентов, когда преподаватели делают акцент на так называемых любимчиках и сильных студентах. В самом начале курса следует выявить тех, кто не успевает усвоить новый учебный материал, чтобы в будущем помочь им в этом.

После того, как причина плохой успеваемости студента выяснена, необходимо перейти к этапу ее устранения. Это следует сделать достаточно быстро, чтобы проблема не нарастала, как снежный ком, и не усугубляла текущую ситуацию с неуспеваемостью.

Учебная деятельность будет намного интересней и более успешной для неуспевающих студентов лишь в том случае, если проводить дополнительные занятия в группе. Собрав такую группу, преподаватель должен быть готов к тому, что группа разделится на две подгруппы – более сильных и менее сильных студентов.

Следует учесть, что чем интереснее будет формат дополнительных занятий, тем лучше будет результат, т. к. при нетривиальной подаче материала студент сможет познакомиться с предметом с новой стороны, и именно это его может заинтересовать. Следует использовать различные медиа-ресурсы, медиа-устройства, презентации, видео-уроки – все, что будет способствовать усвоению материала [6].

Стоит отметить, если студент испытывает сильное желание учиться и делает все, чтобы стать успешным, у него это может не получиться с первого раза. Поэтому преподавателю не стоит выводить на общее обозрение его неуспеваемость. Это приведет к конфликту между преподавателем и студентом, а также станет причиной неуверенности студента в своих силах. Стоит дать студенту время.

Одним из важнейших этапов на пути к успеху в учебной деятельности студента – пробуждение его интереса к учебе, и задача преподавателя – не дать студенту потерять этот интерес в дальнейшем. Опытный преподаватель всегда распределяет нагрузку так, что неуспевающие студенты добиваются успехов, а успешные студенты не теряют высокого уровня. При этом важно найти подход к каждому обучающемуся.

Таким образом, можно сделать выводы что на успеваемость студента влияют разные факторы. Низкая успеваемость может возникать по разным причинам, и очень важно выявить их вовремя, чтобы предпринять решительные действия. Кроме того, на хорошую успеваемость влияет и уровень мотивации студента. Мотивированные студенты не испытывают трудности с успеваемостью.

Список литературы

1. *Божович Л. И.* Проблемы формирования личности. – М.: АСТ. – 2015. – 227 с.
2. *Вилюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М.: МГУ. – 2010. – 288 с.
3. *Белкин А. С.* Основы возрастной педагогики: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия». – 2010. – 69 с.
4. *Леонтьев А. Н.* Мотивация учения / А. Н. Леонтьев. – М.: Наука. – 2017. – 243 с.
5. *Маркова А. К.* Формирование мотивации учения / А. К. Маркова. – М.: Генезис. – 2017. – 286 с.
6. *Реан А. А.* Психология и педагогика / А. А. Реан. – СПб.: Питер. – 2016. – 423 с.

Методика выявления неуспевающего студента

Жандарбекова Айгерим

Алматы Менеджмент Университет
zhandarbekova96@gmail.com

Аннотация. В данной работе представлен метод выявления неуспевающих студентов, который на основе распознавания образов обучающихся может выстроить прогноз их успеваемости. В основе данной работы лежит метод k -средних, разработанный в 1950-м году учеными Гуго Штейнхаусом и Стюартом Ллойдом.

Ключевые слова: неуспеваемость, метод, выявление, степень успеваемости, частота

Abstract. This paper presents a method of identifying the low academic performance of students, which on the basis of recognition of images of students can make a forecast of their academic performance. This work is based on the k -medium method, this method was developed in 1950 by scientists Hugo Steinhauser and Stuart Lloyd.

Keywords: poor progress, method, identification, progress degree, frequency

Түсініктеме. Бұл жұмыста студенттердің үлгермеушілігін анықтауға арналған әдіс жайлы айтылады. Бұл әдіс студенттердің образын анықтап олардың үлгерімін болжамдайды. мәселелері баяндалды, үлгермеушілік ұғымдары мен негізгі ерекшеліктері қарастырылады. Бұл мақаланың түйінінде 1950 жылы ғалымдар Гуго Штейнхаус пен Стюарт Ллойдтың ойлап тапқан k -орташа әдісі жатыр.

Түйін сөздер: үлгермеушілік, әдіс, анықтау, жетістік дәрежесі, жиілік

Неуспеваемость обучающихся – одна из основных проблем в системе образования. Неуспевающими называют тех студентов, которые по каким-либо причинам плохо подготовили учебный материал. Проблемы и причины неуспеваемости студентов широко изучаются педагогами.

Данный метод был выбран из соображений дать вспомогательный и дополнительный инструмент преподавателю, который ведет периодический учет успеваемости обучающихся. При этом информационная система призвана быть вспомогательным средством для самого преподавателя, освобождая его от расчетов, и стать альтернативным источником подтверждения его статистических или эмпирических наблюдений.

В основе информационной системы лежит метод k -средних. Данный математический метод был разработан в 1950 году учеными Гуго Штейнхаусом и Стюартом Ллойдом [1] для решения задач классификации. Однако данный метод широко используется для решения современных прикладных задач в технике и экономике [2], в частности, в техническом распознавании образов.

Приведем основные идеи применения данного метода.

Для этого обозначим обучающихся как точки заданного n -мерного признакового пространства $X \in R^n$. Пусть данные точки принадлежат одному из двух классов. S_0 – класс, элементами которого являются обучающиеся с наблюдающимся, согласно общепринятому методу учета, высоким уровнем знаний. S_1 – класс обучающихся, которые показывают низкий уровень знаний. Два класса противоположны и не имеют общих точек. Задача классического метода k -средних распределить набор точек по заданным классам на основе эталона или типичной по определенным признакам точки класса. Алгоритм прогнозирования будет основываться на классификации.

По сути задачу прогнозирования будем решать в два этапа. На первом этапе заданный набор обучающихся классифицируем и разобьем на два класса. Решение подзадачи на этом этапе основывается на накопленных данных, полученных в результате учета успеваемости. На втором этапе прогнозируются ожидаемые оценки будущей, очередной, периодической или заключительной оценки каждого обучающегося. После этого снова применяется метод k -средних. По результатам разбиения по классам строится прогноз успеваемости. Новые прогнозные значения оценок определим методом экспоненциального сглаживания с заданным параметром. Для реализации данной идеи рассмотрим двухмерное признаковое пространство, которое состоит из «Степень успеваемости» и «Частоты».

Обозначим степень успеваемости U и определим ее значение по формуле (1):

$$U = p \frac{n}{n+m} + q \frac{m}{n+m} \quad (1)$$

p, q – веса значимости успеваемости и неуспеваемости. Данные коэффициенты связаны уравнением $p + q = 1$. n – число оценок успеваемости, определённых по таблице 1. m – число оценок уровня неуспеваемости.

Второй признак частота выполненных заданий определяется по формуле:

$$W = \frac{k}{N} \quad (2)$$

k – количество выполненных заданий из заданных.

N – число заданных заданий

Предположение 1. Если обучающийся имеет степень успеваемости и частоту выше заданного порога, то этот обучающийся обладает высоким уровнем знаний.

$$\forall x(A(x) \& B(x)) \rightarrow C(x) \quad (3)$$

Предположение 2. Если обучающийся имеет степень успеваемости ниже заданного порога и частоту выше заданного порога, то этот обучающийся не обладает высоким уровнем знаний.

$$\forall x(\neg A(x) \& B(x)) \rightarrow \neg C(x) \quad (6)$$

Предположение 3. Если обучающийся имеет степень успеваемости ниже заданного порога и частоту ниже заданного порога, то этот обучающийся не обладает высоким уровнем знаний.

$$\forall x(\neg A(x) \& \neg B(x)) \rightarrow \neg C(x) \quad (7)$$

Предположение 4. Если обучающийся имеет степень успеваемости выше заданного порога и частоту ниже заданного порога, то этот обучающийся не обладает высоким уровнем знаний.

$$\forall x(A(x) \& \neg B(x)) \rightarrow \neg C(x) \quad (8)$$

На основе данных предположения признаковое пространство становится детерминированным пространством.

Пороговые значения признаков можно регулировать в зависимости от требований норм по отношению к неуспеваемости обучающихся, принятых в том или ином учебном заведении.

Список литературы

1. Метод -средних. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org> (22.11.2017)
2. Кластеризация: алгоритмы k-means и c-means [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://habrahabr.ru/post/67078/> (22.11.2017)

Программы, способствующие обучению студентов

Касымова А. Б.

Алматы Менеджмент Университет
anelya.kassymova@gmail.com

Аннотация. В данной статье я предлагаю рассмотреть программы, способствующие обучению студентов разным дисциплинам. Программы направлены на легкое усвоение и запоминание материала, а также его закрепление. Они способствуют личностному росту студентов, мотивируя их к самостоятельной работе и саморазвитию. Современные проблемы требуют актуальных решений, в связи с чем данные программы могут стать незаменимыми инструментами для использования в процессе обучения.

Ключевые слова: программы, современные технологии, уникальность, карточки для освоения и понимания материала, тайм-менеджмент, самостоятельность, саморазвитие.

Abstract. In this article, I propose to consider programs that promote the training of students in various disciplines. Programs are aimed at easy assimilation and memorization of material, as well as its consolidation. Programs contribute to the personal growth of students in the form of independent work and self-development. Modern problems require modern solutions.

These programs can become irreplaceable tools that you can use for your classes.

Keywords: programs, modern technologies, uniqueness, cards for training and understanding of material, time management, independence, self-development.

XXI век принято считать веком инноваций и цифровых технологий. Но когда мы говорим об образовании или обучении, мы представляем принятые в прошлом классические методы обучения.

Большинство студентов не расстается с мобильными телефонами и большую часть времени находится в интернете. Есть мнение, что интернет не способствует обучению, однако существует множество веб-сайтов, разработанных специально для обучения новым навыкам, управлению повседневной жизнью и инструментам обучения, помогающим студентам осваивать материал.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что сегодня в онлайн перешел не только современный рынок, но также многие учреждения, включая и образовательные. Осознанный выбор студентов развиваться вместе с новыми технологиями способствует появлению более продвинутого поколения специалистов. В статье исследуется проблема «оцифровки» высшего образования, связанная с повышением самостоятельности студентов в обучении.

Внедряя инструменты, с помощью которых можно легко осваивать материал, образовательная сфера получает студентов с высокой способностью к обучению.

Используя определенные программы, мы не только облегчим студентам образовательные процессы, но и предоставим больше свободного времени для саморазвития, т. к. большинство актуальных программ направлено на самостоятельное освоение материала.

В данной статье я предлагаю рассмотреть программы, которые целесообразно внедрить в процессы обучения. Данные программы уместнее называть инструментами для развития студентов. Когда мы говорим инструменты, мы подразумеваем, что их можно использовать для получения наилучшего результата.

Инструменты, способствующие повышению обучаемости студентов:

1. GoConqr – онлайн-платформа, дающая возможность создавать интеллектуальные карточки. Когда вы создаете карту, она позволяет вам увидеть взаимосвязи в информационных сетях, позволяет разбивать широкие темы на более узкие, что помогает запомнить и понять материал. Кроме этого, на сайте представлено множество других полезных функций: утилита для создания заметок, возможность самостоятельно создавать тесты, инструмент для совместной работы и способы отслеживания объема обучения [1].
2. Quizlet – сайт, предлагающий инструменты обучения в «обмен» на информацию. Пользователи могут создавать информационные пакеты на любую тему, на основе которых система будет создавать карточки, викторины, тренировочные тесты, игры на совпадение и даже слуховые инструменты. Quizlet также имеет бесплатное приложение для обучения «на ходу» и в режиме офлайн [2].

3. Evernote – организационный инструмент, который может синхронизировать информацию между компьютером и телефоном, делиться ею с другими пользователями, собирать веб-клипы и создавать все на одной центральной платформе. Evernote можно использовать множеством способов: упорядочивать информацию исследовательской работы, организовывать презентационные заметки, создавать учебные пособия без привязки к заметкам и делать повседневные заметки, не связанные со школьными задачами [3].
 4. StudyBlue объединяет студентов по схожим учебным целям и предметам, позволяя им делиться и получать доступ к карточкам, учебным пособиям и другому инструментарию. На сайте представлена библиотека с разнообразным содержанием, несколько режимов обучения, учебные пособия по классам, хранилище для заметок и возможность самостоятельного оценивания успехов в изучении предметов [4].
 5. Marinara Timer – сайт для повышения производительности. Marinara Timer позволяет настроить свой собственный таймер, чтобы эффективно учиться: работать в течение 25 минут, а затем устраивать 5-минутный перерыв. Небольшой перерыв во время учебы увеличивает концентрацию внимания и производительность. Снижайте отвлекающие факторы, ограничивайте перерывы и выполняйте задачи более эффективно [5].
 6. StudyStack позволяет пользователям создавать наборы карточек и использовать то, что уже сделали другие. Когда карта перевернута, вы можете выбрать, правильно вы ее поняли или нет. Неправильные карточки повторяются до тех пор, пока вы не выучите их, что делает их отличным инструментом для запоминания [6].
 7. Schooltraq – это онлайн-планировщик, который отслеживает сроки выполнения. Он альтернативен традиционному бумажному расписанию и синхронизируется между телефоном и компьютером. Этот сайт может не только помочь вам подготовиться к следующему тесту, но и использовать его для личной жизни [7].
 8. HippoCampus предоставляет доступ к 7000 видео по всем доступным предметам, а также предоставляет другие образовательные инструменты [8].
 9. Tinycards – приложение, имеющее чрезвычайно широкий спектр доступных карточек: от периодической таблицы до греческих философов и животных в Антарктиде [9].
 10. Khan academy – это бесплатный ресурс для тех, кто хочет учиться не только в классе. Он знакомит с вариантами занятий, учитывая уровень образования и интересы. На сайте можно найти информацию по базовой геометрии, электротехнике, органической химии, микроэкономике, личным финансам и многому другому. Программа также отслеживает прогресс обучения [10].
- Многие сайты в этом списке имеют обновленные пакеты или pro-аккаунты за определенную плату. Однако, у каждого есть бесплатные инструменты, идеально подходящие для любого студента.
- Это лишь небольшая часть доступных программ, которые можно использовать в процессе обучения. В интернете существует огромное количество программ для помощи в саморазвитии и обучении, и каждый день их появляется все больше. Это говорит о ежедневном развитии технологий, что не может не радовать.
- Интерактивные инструменты и цифровые приложения позволяют подойти к теме или предмету с разных сторон. Они довольно эффективны для освоения материала. Внедряя подобные программы в обучение, можно помочь формированию правильных привычек у студентов, таких как планирование своего времени, самомотивация, оценивание своих работ и, самое главное, самостоятельное обучение.

Список литературы

1. GoConqr [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.goconqr.com/>
2. Quizlet [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://quizlet.com/ru>
3. Evernote [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://evernote.com/intl/ru/>
4. StudyBlue [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.studyblue.com/>
5. MarinaraTimer [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.marinaratimer.com/>
6. StudyStack [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.studystack.com/>
7. Schooltraq [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://schooltraq.com/p/home/>
8. HippoCampus [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hippocampus.org/>
9. Tinycard [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tinycards.duolingo.com/>
10. Khan Academy [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.khanacademy.org/>

Дифференцированный метод обучения студентов

Касымова А. Б.

Алматы Менеджмент Университет
anelya.kassymova@gmail.com

Аннотация. В данной статье рассмотрен дифференцированный метод обучения студентов, включенный в Австралийские профессиональные стандарты для учителей. Метод дифференциации обучения заключается в том, чтобы собрать абсолютно разных по интересам, уровню образовательной подготовки, способностям учащихся в одном классе. По итогам курса все студенты в группе должны получить одинаково освоенный материал.

Ключевые слова: дифференциация, подход к студенту, поддержка студента, гибкое обучение, мотивация, саморазвитие, сохранение личностных качеств студента.

Abstract. In this article, I propose to consider differentiated methods of teaching students. This teaching method is included in the Australian Professional Teacher Standards.

The method of differentiating training is to bring together completely different students, starting with their interests and initial educational preparation, mental abilities, and different interests in one class. According to the results of the course, all students in the group should receive equally mastered material.

Keywords: differentiation, approach to the student, student support, flexible learning, motivation, self-development, preservation of the student's personal qualities.

Современное образование должно подключать дифференцированные методы преподавания. Основная задача, которая стоит перед преподавателем – это найти подход к студентам, доходчиво объяснить материал и вызвать интерес к предмету. Уверены, многие преподаватели замечали, что некоторые студенты могут работать лучше в группе, в то время как другие работают лучше всего самостоятельно.

На самом деле речь идет о значительных различиях между студентами с точки зрения их способностей, скорости обучения, языковой грамотности, которые нужно учитывать при построении учебного плана и учебной деятельности. Эти различия также определяют объем дополнительной поддержки, которая может понадобиться отдельным студентам.

Дифференцированное обучение – это форма организации учебного процесса, при котором максимально учитываются возможности каждого студента или отдельных групп.

Основная задача в данной стратегии преподавания – увидеть индивидуальность студента и сохранить ее.

Положительные аспекты уровневой дифференциации:

1. У преподавателя появляется возможность помочь «слабому» студенту и уделить внимание более «сильному».
2. «Сильные» студенты утверждают в свои способностях, «слабые» получают возможность испытывать учебный успех, избавиться от комплекса неполноценности.
3. Повышается уровень мотивации к получению образования и саморазвитию [1].

В заявлении «Австралийских профессиональных стандартов для учителей» указывается, что преподавателям необходимо продемонстрировать способность развивать «учебную деятельность, которая включает в себя дифференцированные стратегии для удовлетворения конкретных потребностей учащихся в обучении по всему спектру способностей» [2].

В рамках данной стратегии необходимо дать всем студентам одну учебную программу, а также включить их в один класс. Дифференциация в инклюзивных условиях должна заключаться в предоставлении дополнительной поддержки для реализации общей учебной программы, а не в создании множества индивидуальных программ для студентов. Важно подчеркнуть, дифференциация не означает того, что каждая тема учебного плана должна быть представлена через контент, адаптированный для каждого учащегося.

Если игнорировать очевидные различия в группе, некоторые студенты определенно окажутся в невыгодном положении и могут испытывать трудности в обучении. Кроме того, важно учитывать различия в предыдущих знаниях и опыте учащихся, поскольку эти факторы влияют на то, насколько легко они могут понять и освоиться в новом обучении.

Возраст студентов также важен, потому что учебная программа должна соответствовать их развитию. В зависимости от предмета важны также пол, этническая и культурная принадлежность. [3]

Есть много других различий между студентами, но они не оказывают прямого влияния на академическое обучение, представляя аспекты личности студентов, их образа жизни и происхождения. Они добавляют позитивное разнообразие в группе [4].

Рассмотрим методы дифференциации, которые преподаватели могут использовать в процессе обучения студентов:

1. Гибкое обучение.

Обычно на занятиях задачи выполняются за определенное время, которое учитывает возможности студентов, работающих в более медленном темпе. Это означает, что студенты, работающие быстрее, ограничены темпом своих сокурсников, которые, в свою очередь, чувствуют срочность и свое несоответствие темпу. Однако при использовании гибкого подхода к задачам, основанным на времени, «неторопливым» студентам дается возможность выполнять задания по расширению, что позволяет остальным работать в привычном темпе.

2. Совместное обучение.

Формирование смешанных групп дает учащимся с высокой успеваемостью платформу для озвучивания своих идей, а учащимся с низкой успеваемостью – способ сотрудничества и обучения у своих сверстников. Распределение ролей между членами группы также может помочь студентам организовать себя в соответствии с их различными навыками и способностями. Это поднимает ценность и повышает уверенность неуспевающих.

3. Прогрессивные задачи.

Преподаватели могут давать различные задания или упражнения разным студентам в зависимости от их способностей. Однако такой подход может создать несколько проблем. Он не только публично освещает уровень учащихся, способствуя возникновению негативных ситуаций, но также требует значительно большей административной работы для преподавателя. Однако, он все же позволяет учащимся с более медленным темпом обучения работать на комфортной им скорости и дает возможность более способным студентам быстрее переходить к сложным вопросам.

4. Цифровые ресурсы.

С использованием интерактивных инструментов и цифровых приложений в группах студентов со смешанными способностями возникает возможность рассмотреть тему или предмет с разных сторон. В некоторых случаях использование цифровых ресурсов может обнаружить эффективный навык или увлечение у учащихся с меньшими академическими способностями. Другие могут эффективно работать с нетрадиционными ресурсами и средами. Этот метод дифференциации позволяет использовать разные материалы, платформы и инструменты для достижения одинаковых результатов в обучении и развития у студентов уверенности в своих навыках.

5. Устная поддержка.

Вербальный диалог занимает центральное место в методике дифференциации. Преподаватели, учитывая способности студентов и их академический уровень, могут варьировать сложность своих объяснений. Использование целевого опроса может помочь студентам с разным профилем обучения. Этот метод основан на взаимодействии преподавателя и студента и требует от преподавателя способности вовлекать учащихся в простой и сложный диалог.

6. Переменные результаты.

Вместо постановки задачи, рассчитанной на получение одного результата или «правильного» ответа, интерпретирующий подход к упражнению воспитывает у учащихся гибкость через получение персонализированного результата. Студенты с различными способностями получают результаты, соответствующие их уровню понимания и обучения.

7. Текущая оценка.

Регулярная оценка и обратная связь позволяют преподавателям адаптировать методы обучения к потребностям студентов и условиям обучения. Оценка в настоящее время проводится в течение и в конце года. Вероятно, имеет смысл полностью переосмыслить процесс отчетности в конце года. Благодаря интерактивному дисплею, например, ActivPanel, преподаватели могут проводить анонимные или открытые опросы, оценки по окончании класса и поп-викторины. Благодаря этому преподаватели могут быть информированы в текущий момент об уровне понимания, интерпретации и обучения студентов [5].

8. Flipped learning.

Это методология, которая помогает преподавателям расставить приоритеты обучения во время занятий, назначая студентам лекционные материалы и презентации для просмотра дома или вне

класса [6]. Методология представляет собой педагогический подход, при котором общепринятая концепция обучения в классе перевернута: учащиеся знакомятся с учебным материалом перед уроком, а время в классе используется для углубления понимания, путем обсуждения со сверстниками и решения проблем, проводимого преподавателями.

В «перевернутом» классе студенты приобретают знания перед занятиями, а учебное время используют для практики и применения концепций и идей во взаимодействии со сверстниками и преподавателем. После урока студенты размышляют над полученной в классе обратной связью и используют ее для дальнейшего обучения. Сторонники подхода перевернутой классной комнаты подчеркивают, что такое обучение является «глубоким» и дает когнитивные навыки более высокого уровня.

Многие преподаватели ошибочно полагают, что дифференцированное обучение означает, что у одних студентов больше работы, а у других меньше. Например, преподаватель может назначить два отчета о книгах активным читателям и только один – менее активным. Хотя такие подходы к дифференциации могут показаться разумными, они, как правило, неэффективны. Один книжный отчет может быть слишком требовательным для студента, борющегося с трудностями. Студент, который уже продемонстрировал владение одним математическим навыком, готов начать работу с последующим навыком. Простая корректировка количества заданий обычно менее эффективна, чем изменение самого характера заданий.

Преподаватели, которые понимают, что подходы к обучению должны соответствовать учащемуся, ищут любую возможность лучше узнать своих студентов. Они проводят с ними беседы, ведут обсуждения в классе, организуют различные работы. Все, что изучают студенты, становится катализатором для выработки инструкций таким образом, чтобы помочь каждому из них использовать свои потенциал и таланты максимально.

Во всех классах преподаватели имеют дело, по крайней мере, с тремя учебными элементами:

1. Содержание – предмет изучения студентами;
2. Процесс – то, как студенты осмысливают информацию;
3. Продукт – результат, или то, как студенты демонстрируют полученные знания.

Дифференцируя три этих элемента, преподаватели предлагают разные подходы ко всем трем. Общим для этих подходов является то, что они созданы для стимуляции образовательного роста всех учащихся, движения к установленным целям обучения и содействия в обучении как класса в целом, так и отдельных учащихся.

Итак, современные методы обучения должны быть достаточно гибкими, чтобы образование могло предложить лучшее обучение. Для этого сначала нужно выявить потребности студентов разных уровней, понять, каким образом их лучше всего задействовать и использовать в комплексе. Таким образом, студенты с разными способностями получают высокую возможность эффективного освоения материала.

Список литературы

1. Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://applied-research.ru/>
2. Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority (2015). Illustrations of personalised learning [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://v7-5.australiancurriculum.edu.au/>
3. Australian Professional Standards for Teachers [Электронный ресурс] / AITSL (Australian Institute for Teaching and School Leadership). (2014). Режим доступа: <http://www.aitsl.edu.au/>
4. Graham, L., Berman, J., & Bellert, A. (2015). Sustainable learning. Melbourne: Cambridge University Press.
5. Westwood, P. (2016). What Teachers Need to Know About Differentiated Instruction. Melbourne: Australian Council for Educational Research.
6. An Introduction to Flipped Learning [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lesley.edu/>

Разработка стратегии развития компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства

Кулов Р. М.

Almaty Management University, Nur-Sultan, The Republic of Kazakhstan

E-mail: kulov_r@mail.ru

Аннотация. Жилищно-коммунальное хозяйство является одной из важных отраслей экономики, которая обеспечивает потребителей жизненно важными и качественными жилищно-коммунальными услугами. В последнее время государством предпринимаются различные меры для улучшения качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг. Разработка стратегии развития компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства является одним из важных инструментов обеспечения экономического благополучия и безопасности организации, который отражает преимущества и перспективы развития в конкурентной среде, определяет экономическую политику по основным направлениям и видам деятельности.

В статье автором рассмотрены основные составляющие стратегии развития компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства: миссия, цели, задачи. Проведен анализ микро- и макросреды функционирования компании, рассмотрена маркетинговая стратегия, стратегия по работе с персоналом (кадровая стратегия), стратегия в области международной деятельности, а также основные этапы и методы формирования стратегии предприятия. Раскрыты основные и планируемые в среднесрочном периоде направления деятельности компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства. В рамках сегодняшних реалий учтены такие направления как цифровизация, новые технологии, учет энергоресурсов и влияние на окружающую среду. Рассмотрены основные проблемы жилищно-коммунального хозяйства Казахстана, опыт передовых стран в этой сфере.

На протяжении последних пяти лет сфера жилищно-коммунального хозяйства находится в состоянии реформирования и перехода на рыночные методы. Однако до сегодняшнего дня данный процесс не только не завершен, но и выявил ряд проблем и недостатков.

В этой связи проведенные автором исследования призваны повысить конкурентный потенциал за счет повышения профессионализма персонала и эффективно используемых инструментов организации в процессе предоставления жилищно-коммунальных услуг.

Ключевые слова: стратегия, жилищно-коммунальное хозяйство, планирование.

Abstract. Housing and utilities is one of the important sectors of the economy, which provides consumers with vital and high-quality housing and communal services. Recently, the government has been taking various measures to improve the provision of quality housing and communal services. Development of the “Development Strategy” of the company in the field of housing and communal services is one of the important tool to ensure the economic well-being and security of the organization, which reflects the advantages and prospects of development in a competitive environment and determines the economic policy in the main areas and activities.

In the article, the author considers the main components of the development strategy of the company in the field of housing and communal services: mission, goals and objectives. The analysis of the micro and macro environment of the company, the marketing strategy, HR strategy (personnel strategy), the strategy in the field of international activities, as well as the main stages and methods of forming the strategy of the enterprise were conducted. The main directions of the company’s activity in the field of housing and communal services and those planned in the medium term are disclosed. As part of the development of current realities, such areas as digitalization, new technologies, energy metering and environmental impact are taken into account. The main problems of housing and communal services of the Kazakhstan and the experience of advanced countries in this area are considered.

Over the past five years, the sphere of housing and communal services has been in a state of reform and transition to market methods. However, until today, this process has not been completed, but also revealed a number of problems and shortcomings.

In this regard, the studies conducted by the author as a whole will increase competitive potential by increasing the professionalism of staff and effectively involved tools for organizing the processes of providing housing and communal services.

Key words: Strategy, Housing and Utilities, Planning.

Введение

В настоящее время уровень жизни и благополучие казахстанцев зависит от эффективного предоставления качественных услуг в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Уже не первый год в этом направлении проводятся работы, направленные на реформирование и модернизацию этой сферы. Упор делается, в основном, на проведение рыночных преобразований и внедрение новых инновационных и ресурсосберегающих технологий, а также улучшение менеджмента управления.

Предпосылкой для преобразований являются некачественное предоставление коммунальных услуг, завышенная стоимость предоставляемых услуг, а также недостаточная прозрачность сведений о деятельности коммунальных предприятий.

Хотелось бы отметить, что жилищно-коммунальное хозяйство – единственная сфера, практически до сих пор не затронутая рыночными преобразованиями. Финансирование ведется за счет республиканского и местного бюджета, нет стимулов для сокращения затрат и полностью отсутствует конкуренция. Привлечь в данную отрасль бизнес и частные инвестиции весьма трудно.

Одним из важных факторов реформирования в сфере ЖКХ является создание условий для привлечения инвестиций частного бизнеса и финансовых институтов, а также формирование института эффективных собственников жилья.

На сегодняшний день в сфере ЖКХ уже имеется ряд стратегических и нормативно-правовых документов, в которых определены приоритеты реформирования и комплексной модернизации.

Разработка стратегии развития компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства выражают миссию, её долгосрочные цели и задачи, их достижение с учётом влияния внешней среды и внутренних особенностей организации, а также с целью определения основных направлений и приоритетов развития Общества. Представляемая стратегия развития разработана на среднесрочный период 2020–2025 годов и направлена на содействие в реализации государственной политики по модернизации и развитию жилищно-коммунального хозяйства посредством совершенствования нормативно-правовой и нормативно-технической документации, оказании качественных информационно-аналитических услуг, повышении правовой грамотности населения в сфере жилищно-коммунального хозяйства, по внедрению инновационных и ресурсосберегающих технологий, цифровизации и приборов учета энергоресурсов.

Обзор литературы

Вопросы разработки стратегии развития компании освещаются в работах таких ученых, как А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III, Р. С. Каплан, Д. П. Нортон, Р. М. Грант, Г. Я. Гольдштейн, И. А. Ансофф, Ю. Н. Лапыгин, П. Ф. Друкер. В данных источниках рассматриваются понятия и сущность стратегии развития организации, классификация стратегий, принципы разработки и реализации стратегии на предприятии.

В результате изучения экономической литературы выявлены следующие определения понятия «стратегия»: по мнению авторов А. А. Томсон-мл. и А. Дж. Стрикленд, стратегия компании – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленных на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей. Авторы Р. С. Каплан и Д. П. Нортон отмечают, что стратегия компании показывает, каким образом можно производить ценность для собственников, потребителей и прочих участников. По мнению Р. М. Гранта, стратегия это объединяющая тема, обеспечивающая согласованность и задающая общее направление действиям и решениям человека или организации. Г. Я. Гольдштейн говорит следующее: стратегия – это образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. По мнению автора И. А. Ансоффа стратегия является набором правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей хозяйственной деятельности. В высказываниях Ю. Н. Лапыгина стратегия определяется как:

- план или нечто в этом роде, руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее;
- принцип поведения или следования некой модели поведения;
- позиция, а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках (создание уникальной и ценовой позиций посредством разнообразных действий);
- перспектива, т. е. основной способ действия организации (теория бизнеса данной организации);
- ловкий прием, особый маневр, предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента.

По мнению автора П. Ф. Друкера, стратегия есть способ реализации теории бизнеса в практической деятельности. Цель практической деятельности – обеспечить организации возможность достижения желаемых результатов в неконтролируемой среде.

В этой связи, в первую очередь, следует отметить, что на сегодняшний день нет единого определения понятия стратегии. Главная цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые должны обеспечить высокую рентабельность и жизнеспособность организации.

Анализ литературных источников показал, что всё разнообразие стратегий предприятия может быть сведено к трем основным типам:

- стратегия стабильности;
- стратегия роста;
- стратегия сокращения (ее разновидностями являются стратегии разворота, отделения и ликвидации).

Теоретическое обоснование. В условиях конкуренции и стремительных изменений во внутренней и внешней среде компании необходимо выработать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в ее окружении. Четко и грамотно разработанная стратегия позволит не только избежать рисков, реализовать потенциал роста, рационально распорядиться своими ресурсами, но и повысить управляемость бизнеса.

Разработка стратегии организации – это совокупность сочетания результатов теоретического анализа с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Следует отметить, что стратегия – это документ, зависящий от внешних и внутренних изменений, и он никогда не может быть продуман и просчитан до конца.

Основными элементами стратегии развития являются миссия, общие стратегические цели, задачи, система функциональных стратегий отдельных видов деятельности и эффективное распределение ресурсов.

М. Портер рассматривает следующие пять основных конкурентных стратегий:

- Стратегия лидерства в издержках – позволяет снизить полные издержки производства товаров.
- Стратегия широкой дифференциации – позволяет привлечь широкий круг покупателей.
- Стратегия оптимальных издержек – это сочетание первых двух стратегий.
- Стратегия фокусирования на рыночной нише – в ее основе лежат низкие издержки и ориентация на узкий сегмент покупателей.
- Стратегия фокусирования на рыночной нише – в ее основе лежат дифференциация продукции и ориентация на то, чтобы полностью удовлетворить потребности выбранного сегмента потребителей.

При выборе стратегии необходимо осуществить следующие основные этапы:

- провести анализ текущей стратегии;
- сформировать основные направления деятельности;
- выбрать и оценить стратегию.

Существуют различные схемы анализа текущей стратегии. Один из предлагаемых подходов представлен авторами А. Томпсоном и А. Стрикландом. Ученые предлагают рассмотреть внешние и внутренние факторы, формирующие действующую стратегию.

К внешним факторам относятся:

- охват рынка и степень разнообразия линейки продукции;
- характер недавних приобретений и продаж активов предприятия;
- конфигурация и ход деятельности предприятия за последний период;
- ориентирование организации на возможности в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

К внутренним факторам относятся:

- цель предприятия;
- распределение ресурсов и структура себестоимости по производимой продукции;
- финансовые риски и отношение руководства, а также соответствия финансовой политики и реальной практики к ним;
- акцентирование усилий в области НИОКР;
- анализ стратегий функциональных сфер, таких как маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки.

Для того, чтобы выбрать стратегию, необходимо учитывать основные ключевые факторы: состояние и позицию предприятия в отрасли. Сильным предприятиям необходимо стремиться максимально использовать возможности, которые они имеют благодаря лидирующему положению, и укрепить это

положение. Состояние отрасли влияет на выбор различных стратегий роста. Если в отрасли наблюдается упадок, то необходимо выбрать стратегию диверсификации, если же, наоборот, происходит бурное развитие, необходимо выбрать стратегию концентрированного или интегрированного роста. Слабым предприятиям следует выбирать те стратегии, которые помогут увеличить их силу. Если для них нет таких стратегий, им следует уйти из этой отрасли.

В первую очередь, при разработке стратегии будет учитываться специфика деятельности казахстанских предприятий в сфере ЖКХ. Кроме того, необходимо оценить текущее положение компании на целевом рынке, оценить конкурентов, возможности и угрозы внешней среды. Проанализировав положение на рынке, необходимо будет проанализировать финансовое положение предприятия. И самое главное, управление компанией требует применения обоснованной стратегии. Но так как новые продукты, технологии, новые каналы продвижения быстро перестают быть таковыми, стратегия имеет риск стремительно превратиться в типовую, то есть уже не давать конкурентных преимуществ. Поэтому следует уделять особое внимание управлению этими изменениями.

Гипотеза – разработка стратегии компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства зависит от полноценного и детального анализа макро- и микросреды, анализа потребностей и поведения потребителей, анализа внутренней среды с обязательным учетом специфики казахстанского рынка и казахстанских предприятий.

Исследование. За основу разработки Стратегии в первую очередь было взято постановление Правительства Республики Казахстан о создании Компании. В соответствии с постановлением Правительства основными направлениями деятельности Общества являются:

- 1) совершенствование эффективных методов управления для повышения инвестиционной привлекательности жилищно-коммунального сектора;
- 2) проведение аналитических и научных исследований, внедрение инновационных технологий в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- 3) осуществление комплекса мер, направленных на профессиональное обучение в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- 4) внедрение современных методов управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- 5) определение оптимальной модели модернизации и развития жилищно-коммунального хозяйства.

На первоначальном этапе разработки Стратегии проведен анализ внешней и внутренней среды, в том числе рассмотрены социальные и политические факторы, а также региональные социально-экономические условия и особенности.

В целях становления Стратегии были проведены первоначальные основные мероприятия, в том числе формирование уставного капитала, создание корпоративной организационно-управленческой структуры, разработаны главные юридические, институциональные, корпоративные подходы для всех подразделений и дочерних структур.

Анализ внешней среды показал, в своих посланиях к народу Казахстана Первый президент Республики Казахстан Н. А. Назарбаев неоднократно обращал внимание на вопросы модернизации сферы жилищно-коммунального хозяйства, внедрения энергосберегающих и экологически чистых технологий, снижения удельных эксплуатационных затрат и т.д. Кроме того, правительством республики принимаются все меры для получения качественных жилищных и коммунальных услуг. Были разработаны и утверждены нормативные правовые акты: закон Республики Казахстан «О жилищных отношениях», государственная программа жилищно-коммунального хозяйства «Нурлы-жер» на 2020–2025 годы. В действующем законодательстве Республики Казахстан приняты нормативные правовые и подзаконные нормативно-правовые акты, регулирующие отношения в сфере жилищно-коммунального хозяйства (постановления правительства, местных исполнительных органов, приказов центральных исполнительных органов).

В рамках проведенного внутреннего анализа Обществом в целях расширения сферы и территориальной деятельности были созданы региональные филиалы, дочерние предприятия, основными направлениями которых являются продвижение государственной политики по модернизации и развитию сферы ЖКХ, распространение инновационного опыта, внедрение новых технологий, современных методов управления, реализация мероприятий по привлечению инвестиций в Республику Казахстан, а также научно-инновационной деятельности в ЖКХ.

Согласно анализу инвестиционной привлекательности сектор жилищно-коммунального хозяйства оценивается как сектор низкой привлекательности ввиду высоких рисков.

Все полномочия по оказанию услуг в сфере жилищно-коммунального хозяйства правительство передало местным органам власти без надлежащего финансирования, за исключением операционных субсидий и срочных интервенций для финансирования аварий и поломок. Эти субсидии распределяются

среди регионов неравномерно, создавая тем самым дисбаланс в плане развития жилищно-коммунальной инфраструктуры.

Местные органы власти не имеют возможности заимствовать на рынках капитала и зависят от целевых трансфертов и государственных гарантий правительства на капитальные инвестиции.

Вид деятельности	Объем	Потребности в модернизации	Стоимость за единицу	Сумма, млн тенге
Теплоснабжение	11 512 км	6 807	71 млн тт/км	483 297,0
Водоснабжение и водоотведение	70 708	37 986,8 км (в городах)	28,7 млн тенге/км	1 090 198,2
Ремонт жилых зданий (термомодернизация, лифтовое хозяйство и т. д.)	156 354,0 тыс. кв. м – 79 613 МЖД	2 993,0 тыс. кв. м – 1 542 МЖД	9 млн тенге/1 кв. м	26 937,0
	23 476 лифтов	4 400 лифтов	8 млн тенге	35 200,0
Итого				1 635 632,2

Результаты анализа позволили выделить сильные и слабые стороны Общества, а также угрозы и возможности, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сильные стороны	Слабые стороны
- поддержка правительством Республики Казахстан; - приобретенный опыт реализации пилотных проектов; - наличие системы распространения знаний и инноваций в сфере жилищно-коммунального хозяйства; - наличие в составе проектных и научно-технических организаций; - наличие партнерских отношений и деловых связей по основным направлениям деятельности с отечественными и зарубежными научно-исследовательскими центрами и промышленными предприятиями.	- высокая степень зависимости от бюджетного финансирования; - отсутствие квалифицированных специалистов, а также частая ротация кадров; - слабая активность центральных и местных исполнительных органов и институтов развития; - несоответствие нормативных правовых актов и научно-технической документации в сфере ЖКХ современным требованиям; - отсутствие собственных источников инвестиций.
Угрозы	Возможности
- сокращение финансирования из бюджета; - несоответствие структуры статей расходов государственного заказа фактическим затратам; - изменение законодательства; - отток высококвалифицированных кадров и низкий уровень их воспроизводства; - низкий уровень заинтересованности во внедрении инноваций местными исполнительными органами и субъектами естественных монополий, осуществляющих свою деятельность в сфере ЖКХ; - отсутствие эффективных стимулов для внедрения результатов научной и (или) научно-технической деятельности.	- расширение объема предоставляемых услуг и работ в целях получения чистого дохода для развития Общества; - в отношении кадров будут разработаны меры по привлечению, удержанию и обучению высококвалифицированных специалистов; - создание благоприятных условий, обусловленных государственной политикой, направленных на модернизацию и развитие сферы ЖКХ; - повышение заинтересованности общественности в модернизации и развитии ЖКХ; - развитие партнерства государства с частным капиталом для вовлечения ресурсов частного сектора в процесс модернизации и развития ЖКХ; - коммерциализация результатов научной и (или) научно-технической деятельности.

Таким образом, в целях удовлетворения потребности в первоочередных инвестициях для сектора жилищно-коммунального хозяйства республики по предварительным расчетам необходимо 1,8 трлн тенге.

Основными принципами Общества будут являться:

1. Социальная ответственность и законность Общества.
2. Оперативность и системность при принятии решение и их осуществлении.

3. Следование интересам единственного акционера Общества.
4. Прибыльность, эффективность, транспарентность и прозрачность отчетности деятельности Общества.

Основными ценностями Общества будут являться:

1. Уважение ко всем членам команды.
2. Честность и открытость контактам и своим партнерам.
3. Справедливость и объективность в оценке вклада и достижений каждого сотрудника.
4. Сотрудничество для достижения более высоких результатов от совместной деятельности.
5. Приверженность культуре взаимопомощи и доверия.

Выводы

Современные условия можно охарактеризовать высоким уровнем конкуренции, поэтому определение перспектив роста и долгосрочных программ развития организациями становится все более важным. Компаниям необходима четкая формализация миссии, видения, постановки стратегических целей, а также их эффективная реализация.

Разработка стратегии в широком смысле направлена на выработку долгосрочных целей развития компании и определение методов их реализации, включая повышение эффективности использования ресурсов ключевых компетенций, разработку программ действий, реализацию стратегических инициатив, перенесение стратегических планов и показателей на тактический и операционный уровни, донесение информации о показателях до каждого сотрудника в сбалансированном виде.

Система стратегического менеджмента компании должна эффективно согласовывать влияние внутренних и внешних факторов на всех уровнях управления, обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество, реализацию ключевых компетенций, минимизацию возможных рисков и повышать общую эффективность деятельности.

Перевод стратегических целей компании на операционный уровень и вовлечение всех сотрудников в процессы целеполагания и достижения стратегических целей является залогом успешной реализации стратегии.

Список литературы

1. Томпсон А. А. мл., Стрикленд А. Дж. III. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. / Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М. – 2007.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / *Implanting Strategic Management*. – Экономика. – 1989.
3. Грант Р. М. Основанная на ресурсах теория конкурентного преимущества: последствия для разработки стратегии // *California Management Review* 3. – 1991.
4. Портер М. Как конкурентная стратегия формирует стратегию // *Harvard Business Review*. – 2015.
5. Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ. – 2003.
6. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2007.
7. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб.: ПИТЕР. – 2007.
8. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2004. – 272 с.
9. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп—Бизнес». – 2003. – 416 с.

Цифровая трансформация: Что ? Где ? Когда ?

Латиков Степан Владимирович

Алматы Менеджмент Университет
latikov.stepan@gmail.com

Аннотация. Одной из самых горячих тем исследований сегодня является цифровизация. За последние несколько лет быстрое развитие цифровых технологий позволило компаниям во всех отраслях конкурировать и создавать ценности совершенно новыми способами. Чтобы использовать эти возможности и реагировать на возможные угрозы, многие известные компании начали систематически увеличивать инвестиции в цифровую сферу и развивать свой цифровой потенциал. Это явление часто называют цифровой трансформацией.

Однако, на взгляд автора, сама суть цифровой трансформации лежит далеко не в технологиях, а в изменениях, которые должен быть готов принять и осуществить бизнес. Необходимость цифровой трансформации достаточно очевидна для многих игроков практически всех рынков. Осталось только понять, как и когда ее осуществить.

Автор статьи работает в компании нефтегазового сектора, которая по итогам 2019 занимает 11 место в списке Fortune 500 среди крупнейших корпораций США и 28 место в списке Fortune Global 500 среди крупнейших корпораций мира. Одно из направлений деятельности автора данной статьи заключается в участии и продвижении цифровой трансформации в компании.

Ключевые слова: Цифровизация, цифровая трансформация, ценность, инвестиции, изменения.

Abstract. One of the hottest research topics in recent years is digitalization. Over the past few years, the rapid development of digital technology has enabled companies in all industries to compete and create value in completely new ways. To take advantage of these opportunities and respond to possible threats, many well-known companies have begun to systematically increase their investments in the digital sphere and their digital potential. This phenomenon is often called digital transformation.

However, according to the author, the very essence of digital transformation lies far from technology, but in the changes that should be ready to accept and implement the business. The need for digital transformation is quite obvious for many players in almost all markets, it remains only to understand when and how to implement it.

The author of the article works in the oil and gas sector, a company which, according to the results of 2019, ranks 11th in the Fortune 500 list among the largest US corporations and 28th in the Fortune Global 500 list among the largest corporations in the world. One of the current directions of the author of the article of activity is the participation and promotion of digital transformation in the company.

Keywords: Digitalization, digital transformation, value, investment, change.

Введение и общие понятия

Мы живем в эпоху, когда цифровые инновации стали одной из самых мощных сил для развития бизнеса. Быстрая разработка и снижение стоимости цифровых технологий позволили компаниям конкурировать на рынке совершенно новыми способами. Цифровые инновации являются уникальными, поскольку они объединяют пользовательский опыт и отрасли в бизнесе. Они диджитализируют продукты, бывшие ранее нецифровыми и могут быть модифицированы либо перепрограммированы, исходя из текущих потребностей бизнеса. Эти отличительные черты цифровых инноваций являются одной из основных причин того, что передовые в цифровом отношении компании, такие как Amazon, Apple, Facebook и Google, в настоящее время являются наиболее ценными компаниями в мире.

Поскольку термин «цифровая трансформация» на момент написания статьи является очень трендовым, автору статьи стало интересно, как же обстоят дела в компании, где он работает. Как относится к данному вопросу ТОП менеджмент? Что думают непосредственно сотрудники на местах, представляющие абсолютно разные бизнес-функции? Каково мнение среднего руководящего звена? Все эти вопросы и подтолкнули автора к написанию данной статьи.

Для начала автору хотелось бы дать как можно более четкие определения, с которыми мы сталкиваемся все чаще и чаще в наши дни. Давайте взглянем на такие понятия как диджитализация, диджитализация и цифровая трансформация – три основных понятия, с которыми нам предстоит столкнуться.

Диджитализация, или оцифровка – это процесс преобразования информации из физического формата в цифровой. Он означает преобразование чего-то нецифрового в цифровое представление, которое уже может быть использовано компьютерными системами для автоматизации рабочих процессов. Оцифровка позволяет создать ценность для бизнеса, требующую данные. Это помогает заложить основу для бизнес-сценариев с использованием данных. Отличным примером здесь может послужить сканирование бумажного документа и преобразование его в цифровой формат для дальнейшего использования.

Оцифровка (диджитализация) и цифровизация (диджитализация) очень тесно связаны между собой, но являются по сути разными вещами.

Диджитализация – это процесс использования оцифровки для улучшения бизнес-процессов. Цифровизация же означает, что цифровая информация будет работать на вас. Этот термин относится к использованию цифровых технологий и данных для создания дохода, улучшения бизнеса и создания цифровой культуры, где цифровая информация является основой. Он превращает процессы в более эффективные, продуктивные и прибыльные. Простой пример: мы сканируем бумажный документ и оцифрованную версию загружаем в облачное хранилище для дальнейшей общей работы с этим документом.

Цифровая трансформация – это трансформация бизнес-процессов, продуктов и моделей для полного использования возможностей цифровых технологий. Ее основная цель – повысить эффективность, управлять рисками или открыть новые возможности монетизации. Цифровое преобразование позволяет взаимодействовать и использовать привычные вещи новым (цифровым) способом. Отличный пример, на мой взгляд, который довольно полно может описать это явление: оцифровка документа на этапе диджитализации, далее – его загрузка в облачное хранилище и в финале – анализ содержимого для получения точной аналитики. Цель состоит в том, чтобы дать нам возможность предложить новые продукты или улучшить обслуживание клиентов. В результате это повышает эффективность, снижает затраты и может привести к увеличению продаж. Этот процесс не требует много человеческого внимания, потому что он автоматизирован.

Материалы и методы

Далее автор приводит методы, которые помогли понять текущее положение вещей в компании. Всего было применено 3 вида исследований, а именно опрос, наблюдение и интервью.

Опрос. Одним из методов исследования был массовый опрос, в котором участвовало около 100 респондентов, находящихся в алматинском, московском, бакинском офисах, а также в офисе, расположенном в городе Нур-Султан. Тем самым автор статьи постарался максимально охватить офисы компании на территории евразийского пространства, сумев вовлечь в опрос около 40% общего количества сотрудников. Опрос был разработан и применен к сотрудникам разного пола, возраста, вероисповедания, занимаемых должностей, а также статуса (постоянный работник или контрактник).

Наблюдение. Автор выбрал три направления, в рамках которых в течение полутора лет проводил наблюдение без какого-либо вмешательства в объективные процессы:

- рост выручки;
- цифровизация;
- управление производительностью.

Интервью. Для проведения интервью автор пригласил ответить на ряд вопросов проектного менеджера по ИТ-проектам евразийского подразделения компании, так как именно этот специалист во многом ответственен за цифровые преобразования в компании и обладает очень ценной информацией о предмете изучения на территории евразийского пространства.

Целью исследования стало получение экспертного мнения на текущий 2020-й год. Далее автором приводятся результаты полученных исследований.

Результаты исследований

В рамках опроса было задано 5 вопросов:

1. Как вы считаете, Может ли использование различных цифровых инструментов более точно выяснить потребности внутренних работников/клиентов компании ? Например: Участие сотрудника в Workplace группах XYZ Network, Decision Making, Digital etc. позволит определить круг его интересов для дальнейшего роста

[More Details](#)



2. Как вы считаете, Большее использование мобильных, не привязанных к рабочему месту инструментов(PowerBI, SharePoint, PowerApps etc.) позволит внутренним работникам/клиентам, в целом, быть более продуктивными. Например: У вас мобильный телефон с доступом к внутренней сети компании. Вы получили запрос на одобрение(Approval), и вы с мобильного телефона, можете его Одобрить.

[More Details](#)



3. Ведет ли компания работы в направлении Digital, которые могут позитивным образом сказаться на доходах бизнеса. Напрмер: Инициативы по цифровизации которые могут улучшить внутренние бизнес процессы

[More Details](#)



4. Каково ваше мнение - Ведутся ли работы в компании по внедрению новых цифровых продуктов и решений ?

[More Details](#)



5. Может ли внедрение все большего числа цифровых технологий и решений позволить нашей компании более чутко реагировать на локальные изменения при этом имея возможность глобальной синергии(эффект который превосходит суммарное действие всех его сторон) ?

[More Details](#)

● ДА
● НЕТ

86
14



Наблюдение позволило автору выявить динамику дохода компании:

- Годовой доход за 2019 год составил 2,924 млрд долларов, уменьшившись на 80% по сравнению с 2018 годом.
- Годовой доход за 2018 год составил 14,824 млрд долларов, увеличившись на 17,37% по сравнению с 2017 годом.
- Годовой доход за 2017 год составил \$ 9,2 млрд, увеличившись на 23,8% по сравнению с 2016 годом.

Далее автор приводит результаты глубинного интервью с менеджером по проектам евразийского подразделения.

Вопрос 1: Если говорить о возможностях работников в компании в целом и в рамках своих обязанностей в частности, как вы считаете, ведутся ли в компании работы с использованием различных цифровых технологий, которые могут виртуализировать рабочие процессы и даже, возможно, виртуализировать рабочее место в будущем?

Ответ: На данный момент в компании имеется достаточное количество инициатив, многие из которых связаны с автоматизацией рабочих процессов и виртуализацией рабочего места. Я уверен, что благодаря использованию такого рода нововведений мы сможем получить большее количество автоматически выполняемых внутренних операций. Это, в свою очередь, должно привести к удешевлению повторяющихся операций и получению дополнительного времени, которое сотрудники смогут использовать на благо компании.

Вопрос 2: Существуют ли какие-то механизмы либо разработанные процессы, при которых работнику, например, в течение какого-то срока позволяется определенное количество дней работать вне офиса – например, из дома?

Ответ: В течение 2019 года нашим отделом человеческих ресурсов была проведена работа по внедрению процесса, позволяющего каждому работнику работать из дома в течение двух дней каждые две недели. Я думаю, что это должно положительным образом подготовить сотрудников к изменениям в рабочих процессах компании. В целом сотрудники станут более гибкими. Разумеется, такого рода решения стали возможными благодаря инновационным технологиям и инструментам, примененным во внутренних бизнес-процессах компании.

Вопрос 3: Как вы считаете, существуют ли в компании инструменты, которые позволили бы более продуктивно вести совместную работу как внутри, так и за пределами компании? Например, ИТ-решения для коллективной работы, обмен мгновенными сообщениями и инструменты для проведения совещаний и конференций вне зависимости от физического местоположения сотрудника?

Ответ: Я даже не могу вам назвать точную цифру, сколько было внедрено инструментов для более продуктивной коллективной и совместной работы. Если попытаться описать вкратце наш подход, то мы стараемся немного отойти от простого использования инструментов и программ в сторону построения целой экосистемы внутри компании, которая поможет нам всем быть более продуктивными вне зависимости от физического местоположения работников компании. Подобного рода подход уже дает свои положительные результаты в виде очень мобильного сотрудника, способного как говорится «на бегу» решать поставленные задачи.

Вопрос 4: Если на 3-й вопрос вы ответили утвердительно, скажите, могут ли помочь такого рода ИТ-решения, инструменты, «тулзы» для подготовки работников к следующим этапам изменений в компании в рамках корпоративной глобализации?

Ответ: Безусловно, все наши ИТ-решения положительным образом скажутся на подготовке наших сотрудников для последующих глобальных изменений, поскольку каждый из таких инструментов будет постепенно подготавливать каждого сотрудника к определенному рода изменениям. В конечном результате мы стремимся получить высококвалифицированную команду сотрудников, готовых к изменениям и владеющих всеми необходимыми цифровыми техниками.

Вопрос 5: И снова – если вы ответили на вопрос 3 утвердительно, как вы считаете, могут ли содействовать подобные инструменты в улучшении, развитии и, возможно, изменении внутренних процессов компании, которые могут положительным образом отразиться на процессе развития сотрудника в целом? Например, сотрудники компании начнут усиленными темпами осваивать цифровые инструменты, которые позволят оптимизировать рабочие процессы. Это приведет к появлению дополнительного времени, которое может быть использовано сотрудниками для саморазвития. Также усовершенствованные с помощью «диджитал тулзов» внутренние процессы и появление дополнительного времени могут быть использованы для частичной переориентировки персонала и привлечения сотрудников к решению стратегических задач.

Ответом на этот вопрос может быть пример из личного опыта автора. В одном из отделов нашей компании сотрудниками были успешно применены инструменты для автоматизации своих внутренних процессов. После предварительного анализа автор выяснил, что подобная автоматизация позволила сотрудникам сэкономить от 5% до 10% рабочего времени. Разумеется, многое зависит от требований отдела. Однако, впоследствии несколько сотрудников отдела рассказали: после того, как у них появился излишек времени, они стали его использовать для дальнейшего самосовершенствования. Автор уверен, что подобная практика приведет к еще большим и позитивным результатам в будущем.

Обсуждение

Итак, после проведенных методологических исследований в виде опросов, интервью и наблюдений автор пришел к определенным выводам.

По мнению сотрудников, участвовавших в опросе, компания, с точки зрения цифровых технологий, представляет из себя достаточно целостный «организм», идущий по пути цифровизации. В основном, сотрудники видят и понимают направление продвижения компании, пользу и выгоду цифровизации как в целом для компании, так и в частности для себя в виде потенциальной автоматизации рабочих процессов и использования высвобожденных ресурсов в других направлениях. Также стоит отметить, что у определенной части работников присутствует страх перед многочисленными цифровыми изменениями, которые внедряются в компании повсеместно. Однако, с нашей стороны – со стороны представителей ИТ-функции – мы делаем очень многое, чтобы уменьшить или вообще убрать такого рода страх.

Вопрос об использовании мобильных инструментов, которые не привязаны к рабочему месту (вопрос 2), стал своего рода лидером опроса – 100% опрошенных ответили положительно.

За ним следует вопрос 3 о работах в компании по направлению цифровизации и ее положительного влияния на доходы компании – 96% респондентов ответили на этот вопрос «Да».

На первый вопрос «Ведутся ли работы в компании по внедрению новых цифровых продуктов и решений?» положительно ответили 96% работников.

Автор полагает, что 100% положительных ответов на второй вопрос не случаен. Большинство сотрудников совершенно свободно чувствуют себя в работе с мобильными телефонами и приложениями, так что одно из перспективных направлений по повышению эффективности персонала компании будет касаться привлечения именно мобильных технологий.

Если проследить динамику общего дохода компании за последние 3 года, то 2017 и 2018 годы показали стабильный рост в среднем на 20% в год. По результатам 2019 год рост оказался скромнее, и выручка составила всего около 3 млрд долларов, что по сравнению с предыдущими годами значительно меньше. Это связано, в основном, со снижением цены на нефть и списаний за проекты в Мексиканском заливе. Далее, если рассматривать проекты по цифровизации в масштабах компании на ближайшие 3 года, то компания намерена получить дополнительную прибыль в виде 10 млрд долларов.

Выводы

Компания осуществляет четкую стратегию перехода на цифровой уровень, что позволит ей стать более конкурентоспособной. Компания реализует ряд инициатив в таких сферах, как роботизация, автоматизация, искусственный интеллект, применение анализа больших данных, интернета вещей, мобильных устройств, облачных решений, блокчейн- и других технологий, что говорит об ее серьезных амбициях в цифровом поле. Создается впечатление, что сотрудники обладают широким пониманием правильного для компании направления и четко выработанным планом действия. Как уже было не раз упомянуто, в компании приветствуются и поддерживаются прогрессивные инициативы и, что самое важное, подобные инициативы поддерживаются в первую очередь на уровень CEO (Chief Executive Officer). Автор полагает, что осознание сотрудниками компании содействия со стороны руководства и коллег может привести к еще большей инициативности на местах, что в свою очередь благоприятно скажется на прибыли и успехе компании.

Также хочется отдельно отметить широкий фронт работ, которые ведутся внутри компании в направлении развития открытого мышления сотрудников компании, что поможет изменить сам подход к внутренним и внешним процессам компании. Подобная политика, по мнению автора, способна значительно повысить общую продуктивность компании и ее конкурентоспособность на нефтегазовом рынке.

Благодарности

Автор выражает искреннюю благодарность своему научному руководителю Султанбеку Чумановичу Тултабаеву за своевременную помощь в написании этой статьи. Его опыт и знания помогли автору сделать статью более осмысленной.

Также автор выражает огромную благодарность семье за поддержку во время всего обучения по программе MBA.

Список литературы

1. Официальный сайт исследовательской и консалтинговой компании Gartner [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gartner.com>, свободный.
2. *Вайл Питер, Ворнер Стефани*. Цифровая трансформация бизнеса. Изменения бизнес-модели для организации нового поколения. – Альпина Паблишер. – 2019. – 258 с.
3. *Кулагин Владимир, Сухаревски Александр, Мефферт Юрген*. Digital@Scale / Настольная книга по цифровизации бизнеса. – Интеллектуальная литература. – 2019. – 293 с.
4. Официальный сайт российской консалтинговой группы «Консист Бизнес Групп» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbgr.ru>
5. Официальный сайт международной консалтинговой компании McKinsey & Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com>
6. Digital business and transformation hub i-SCOOP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.i-scoop.eu>

Практика применения инструментов продвижения на фармацевтическом рынке Республики Казахстан

Александр Марфенко

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
Магистратура, 2 курс, «Деловое администрирование»
mayak84@mail.ru

Аннотация. В статье дана краткая характеристика фармацевтического рынка Казахстана, тренды его развития, описаны методы продвижения. На примере продвижения лекарственного средства Диспорт® автор проанализировал нестандартный маркетинговый подход в виде долгосрочного обучающего проекта, реализация которого продемонстрировала свою эффективность и перспективность.

Ключевые слова: фармацевтический рынок Казахстана, маркетинг, методы продвижения.

Abstract. The Article gives a brief description of the pharmaceutical market in Kazakhstan, its development trends and describes methods of promoting. Using the promotion of Dysport® medicine as an example, the author analyzed a non-standard marketing approach in the form of a long-term training project, the implementation of which has demonstrated its effectiveness and promise.

Keywords: Kazakhstan pharmaceutical market, marketing, promotion methods.

Фармацевтический рынок – это поле взаимодействия компаний и лиц, заинтересованных в производстве, продаже и потреблении лекарственных препаратов и медицинских изделий: производителей, дистрибьюторов, аптек, врачей и, непосредственно, самих пациентов [1]. Это сложная система социально-экономических взаимоотношений, в которые помимо вышеуказанных «игроков» активно включено государство в качестве регулятора рынка. Востребованность лекарственных средств и изделий медицинского назначения сложно переоценить с учетом все большей зависимости общества от фармацевтической продукции и неуклонного роста ее потребления. Фармацевтическая отрасль является важным сектором экономики страны и служит индикатором экономического и социального развития. К настоящему времени в Казахстане сформирована и упорядочена деятельность по регистрации, сертификации, контролю качества лекарственных средств, изделий медицинского назначения и медицинской техники, а также их рекламы. Создан Национальный информационный лекарственный центр, введено государственное регулирование цен на медикаменты, закупаемые за счет бюджета, создана единая система дистрибуции в лице ТОО «СК-Фармация», что позволило обеспечить прозрачность рынка государственных закупок [2].

Фармацевтический рынок условно можно разделить на коммерческий сегмент и сегмент государственных закупок, а также выделить ключевых участников данного рынка: фармацевтические компании, дистрибьюторы, аптечные сети, государство, система здравоохранения, пациенты (потребители). Объем казахстанского фармацевтического рынка (Таб.1) за 2019 год в стоимостном выражении увеличился на 2,7% и составил 1,43 млрд долларов США, в реальном выражении снизился на 1,6% до 650 млн упаковок. Наибольшую долю рынка занимает розничный канал продаж (63%).

Таблица 1 – Динамика продаж (тендер, розница) на фармацевтическом рынке РК за 2015–2019гг. [3]

	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Весь рынок, млн долларов США	1 735,4	1 330,6	1 477,2	1 398,7	1 436,7
Рост рынка в долл. США, %	- 6,1	- 23,3	+ 11	- 5,3	+ 2,7
Рост рынка в упаковках, %	+ 0,2	+ 5,2	- 2,5	- 3,1	- 1,6
Доля рынка, тендерный канал, %	45	40	42	37	37
Доля рынка, розничный канал, %	55	60	58	63	63

С учетом насыщения рынка дженериками и биосимилярами лекарственных препаратов, а также жесткой регуляции ценовой политики, наметились основные тренды – сокращение продуктового порт-

феля зарубежных компаний, приоритет продуктам специализированной терапии, оптимизация штата сотрудников, сокращение маркетинговых расходов. По итогам 2019 года (Таб.2) лидирующие позиции сохраняет отечественная фармацевтическая компания SANTO с долей 5,7% от объема рынка. Также в топ-5 корпораций входят: SANOFI-AVENTIS с долей 5,4%, TAKEDA с долей 4,2%, NOBEL-AFF с долей 3,7%, JOHNSON & JOHNSON с долей 3,1%. Наибольший прирост продаж среди ТОП-15 компаний демонстрирует ABBOTT (+ 16%).

Таблица 2 – Топ-15 фармацевтических корпораций в РК, 2019 г., в долл. США [3]

№	Корпорации	2019 год, продажи		Прирост продаж, %		2018 год, продажи	
		долл. США	упаковки	долл. США	упаковки	долл. США	упаковки
1	SANTO	82 112 821	81 920 055	+1,0	+5,8	81 307 970	77 464 037
2	SANOFI-AVENTIS	77 228 712	10 515 193	-12,7	-3,5	88 446 195	10 899 034
3	TAKEDA	61 016 837	6 133 237	+12,6	+5,7	54 202 770	5 800 654
4	NOBEL-AFF	53 677 268	10 457 105	-1,2	-14,4	54 356 707	12 212 900
5	JOHNSON & JOHNSON	44 834 243	4 005 493	+10,4	+1,2	40 595 260	3 959 722
6	BAYER HEALTHCARE	44 743 710	4 391 298	+3,3	-4,1	43 311 255	4 578 836
7	GLAXOSMITHKLINE	39 515 567	7 296 598	+11,3	+12,5	35 489 068	6 484 022
8	PFIZER	36 008 127	417 421	+8,5	+20,3	33 195 316	346 915
9	ABBOTT	35 733 204	5 008 496	+16,0	+21,4	30 816 071	4 125 181
10	TEVA	32 706 523	8 683 100	-20,2	-14,2	40 997 659	10 119 997
11	WORLD MEDICINE	32 154 302	6 181 093	+12,4	+17,9	28 595 006	5 240 783
12	SERVIER	30 517 826	4 811 480	+6,3	+3,6	28 702 601	4 644 766
13	SANDOZ GROUP	28 903 503	4 885 293	-11,5	-9,7	32 663 117	5 411 918
14	GEDEON RICHTER	28 487 914	4 665 727	+1,3	+6,0	28 121 543	4 400 470
15	MENARINI	26 081 824	7 869 652	-7,3	-7,5	28 124 144	8 507 564

Фармацевтический маркетинг представляет собой деятельность, направленную на удовлетворение нужд и потребностей населения в фармацевтической продукции. Однако, он имеет и ряд особенностей, не свойственных общему маркетингу [4]. Деятельность фармацевтических компаний, в первую очередь, включает в себя маркетинг, производство, медицинскую поддержку и фармаконадзор. Главная задача фармацевтического маркетинга – «убедить» в необходимости покупки лекарственного препарата не конечного потребителя (пациента), а посредников – врача, провизора, администрацию больницы. Большинство лекарственных препаратов пациент приобретает/получает по рекомендации врача, и именно от осведомленности и лояльности врачей и провизоров к тому или иному бренду зависит реализация продукции определенного производителя. В настоящее время требования к реализации лекарств стали еще более жесткие: расширился список препаратов, которые невозможно купить без рецепта, контроль за оформлением и выдачей рецептов стал еще более пристальным.

Другой особенностью фармацевтического маркетинга является то, что приобретение лекарств является вынужденной для пациента необходимостью, и он старается выбрать продукт подешевле, на минимальный курс приема, а при возможности – вообще отказаться от покупки. При проведении тендеров для государственных закупок наблюдается тенденция закупить большее количество фармацевтической продукции за меньшую цену, что сказывается на качестве продукции и выборе производителя. Поэтому зарубежным производителям чаще всего приходится рассчитывать на патентную защиту своих продуктов, либо выбирать направления, для которых изготовление лекарств сопряжено со сложными технологическими производственными аспектами.

Третья особенность заключается в строгих требованиях к самому процессу производства лекарств, их регистрации и применения [5]. На протяжении всего периода регистрации лекарств проводится мониторинг нежелательных и побочных эффектов, и в случае многочисленных сообщений о выявленных нежелательных явлениях возможна отмена регистрации и запрет на использование данного препарата.

Таким образом, для фармацевтического маркетинга в Казахстане существует как ряд общих сложностей (ограничение на продвижение среди конечного потребителя, жесткое регулирование со стороны государства, поддержка отечественных фармацевтических производителей), так и ряд возможностей (возможности взаимодействия с медицинской общественностью, поддержка общественных фондов и

профессиональных организаций, внедрение социальных программ, проведение научных и клинических исследований). Среди методов продвижения основными и наиболее затратными все еще остаются личные продажи (работа медицинских\торговых представителей, которые совершают визиты к врачам и рассказывают о преимуществах «своего» лекарственного средства перед конкурентом). Для безрецептурных лекарственных препаратов существует более широкий набор маркетинговых инструментов (реклама в СМИ, интернет, социальные сети, акции в аптеках и т.п.).

В статье описывается опыт применения в Казахстане нестандартного продвижения рецептурного лекарственного препарата Диспорт® (ботулинический токсин типа А) в сегменте «неврология и реабилитация». Данный вид продвижения можно отнести к концепции социально-этического маркетинга, когда наравне с повышением прибыли от реализации продукции формируется система по улучшению качества и эффективности проводимой терапии и реабилитации пациентов. Диспорт® входит в продуктовый портфель департамента специализированного направления ТОО «Ипсен-Фарма Казахстан» и имеет стратегию продвижения в двух направлениях – рынок эстетической медицины (коррекция мимических морщин) и направление по реабилитации пациентов с мышечной спастичностью (детский церебральный паралич, мышечные дистонии, состояния после инсульта и травм головного/спинного мозга). Диспорт® составляет около 35–38% продаж всего продуктового портфеля «Ипсен-Фарма Казахстан» и является перспективным инновационным продуктом компании.

Сегмент «неврология и реабилитация» является наиболее сложным направлением для продвижения препарата Диспорт® по ряду причин: большое количество пациентов, нуждающихся в терапии; низкий уровень государственного обеспечения данной категории пациентов наряду с высокой стоимостью курсов терапии; техническая сложность терапии и малое количество специалистов. Учитывая все эти сложности, при разработке стратегии продвижения в сегменте «неврология» на 2018 год, основной акцент был сделан на продажи через государственные закупки. Для успешной реализации стратегии требовалось создать условия для увеличения объемов закупок Диспорт® на уровне государственных клиник и реабилитационных центров, а именно: повысить осведомленность о продукте и методе терапии; включить в национальные клинические протоколы лечения; подготовить квалифицированных специалистов. Наиболее сложной задачей была именно подготовка специалистов.

Государство обеспечивает ботулотоксином (Диспорт®) только пациентов с детским церебральным параличом (причем, только до 16 лет). Взрослые пациенты, а также все пациенты с иными нозологиями вынуждены приобретать препарат за свой счет. Несмотря на большой потенциал, розничный рынок для неврологических пациентов очень плохо развит (причина – недостаток информации, небольшое количество специалистов, высокая стоимость).

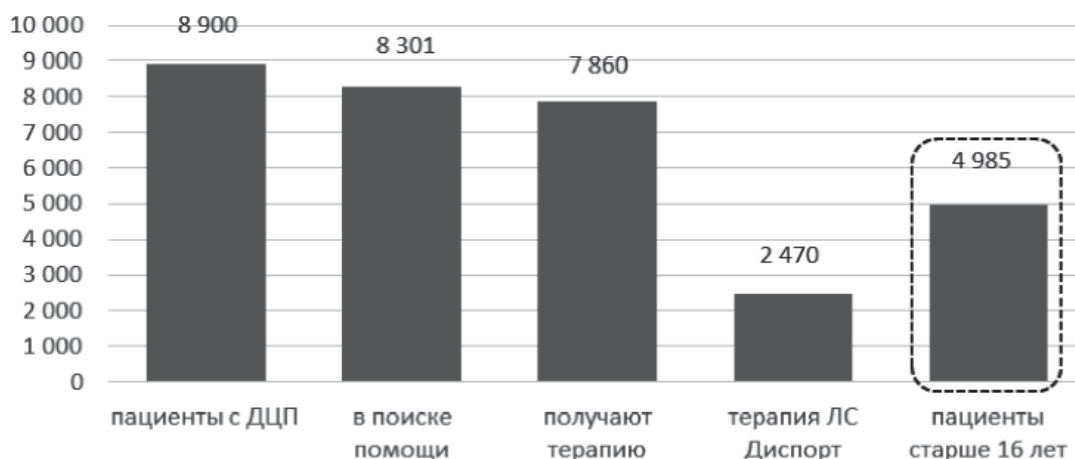


Рисунок 1. Охваченность терапией пациентов с детским церебральным параличом, 2018 год [6].

Как видно из диаграммы (Рис. 1) число детей с ДЦП составляет около 8 900 человек в год, все они нуждаются в медицинской помощи, 7 860 человек эту помощь получают и лишь треть из тех, кто лечится, имеют возможность получить терапию ботулиническим токсином (Диспорт®). Государство обеспечивает бесплатным лечением пациентов с ДЦП только до 16 лет. После 16 лет пациенты вынуждены получать лечение либо за счет благотворительных фондов, либо обходиться без данной терапии. А пациентов с ДЦП старше 16 лет насчитывается около 5 000 человек, и 60–70% из них нуждаются в терапии препаратом Диспорт®.



Рисунок 2. Распространенность мышечной спастичности у пациентов после инсульта, 2018 год [6].

Ежегодно в РК (Рис. 2) диагностируется 51 000 случаев острого нарушения мозгового кровообращения, около 35% пациентов погибает за короткий период, среди 32 000 выживших обращаются за медицинской помощью, более 4 000 из этих пациентов имеют выраженную мышечную спастичность и около 3 700 пациентов нуждаются в терапии ботулиническим токсином. Эти 3 700 пациентов ежегодно и есть неохваченный сегмент взрослых пациентов. Помимо вышеуказанных групп пациентов, существует большое количество пациентов с прочими заболеваниями (спастическая кривошея, блефароспазм, косоглазие, и др.), которые нуждаются в терапии ботулиническим токсином. Однако, необходимость сосредоточиться именно на пациентах с ДЦП и инсультом обусловлена тремя причинами: это наиболее многочисленные группы пациентов, эти заболевания характеризуются государством как социально-значимые, ботулинотерапия для данной категории пациентов наиболее изучена.

Почти до середины 2018 года в Казахстане насчитывалось 2 специалиста по ботулинотерапии, имеющих большой практический опыт, и 5 специалистов с небольшим опытом практики. Обучающие мастер-классы для врачей, проводимые компанией Ipsen на регулярной основе, существенных результатов не приносили – количество активно практикующих специалистов оставалось на одном уровне. Чтобы сдвинуть ситуацию в положительную плоскость, требовалось провести анализ (причины неудач проводимых мероприятий, потребности обучающихся специалистов, критерии отбора слушателей для мастер-классов), разработать новую стратегию по эффективному обучению врачей, подготовить тренеров и минимизировать возможные риски [7].

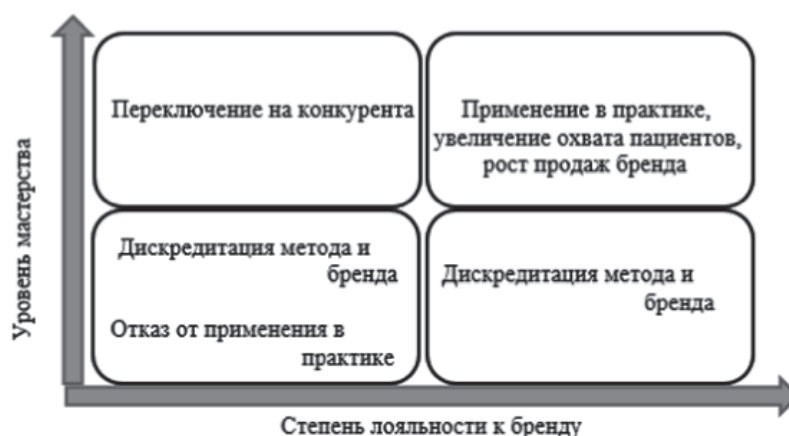


Рисунок 3. Матрица рисков и выгод в зависимости от эффективности обучения и лояльности к бренду

Примечание: составлено автором

Потенциальных рисков значительно больше (Рис. 3), но выгода от успешной реализации стратегии, когда специалист освоит в полной мере методику и останется лояльным к бренду, позволит создать эффективную систему обучения и значительно увеличить продажи продукта в данном сегменте рынка.

Если обучение будет выстроено неэффективно, существует большая вероятность, что специалисты не приступят к самостоятельной практике, либо дискредитируют препарат своими неумелыми действиями. Если специалисты уверены в методике и бренде, но никак не могут развить в себе практические навыки – это также приведет к дискредитации бренда и метода терапии. В случае, когда специалист хорошо усвоит теоретические и практические аспекты, и будет стремиться к дальнейшему саморазвитию, но со временем переключится на работу с конкурентным продуктом, – существует риск перевода большой группы пациентов с препарата Диспорт® на препарат-конкурент, не говоря уже о потере существенных ресурсов, затраченных на обучение этого специалиста.

Чтобы эффективно использовать имеющиеся ресурсы (в первую очередь, финансы и время), были разработаны критерии по отбору специалистов для обучения. Первый этап – мозговой штурм сотрудников отдела маркетинга совместно с отделом продаж и медицинским департаментом, второй этап – совет экспертов с участием сотрудников медицинского отдела и опытных специалистов по ботулинотерапии из Казахстана и России. Следующая ключевая задача – подготовка тренеров, которые в короткий срок смогли бы передать свой опыт врачам и вдохновить их на использование метода ботулинотерапии в своей ежедневной практике. Были дополнительно подготовлены тренеры из разных регионов Казахстана (с большим врачебным опытом, авторитетом, педагогическими и организационными способностями), которые прошли 3 интенсивных цикла обучения на медицинских базах в г. Москва и г. Тюмень. Были разработаны обучающие материалы и новая структура обучения.

Разработка методики обучения и образовательных материалов опиралась на данные, полученные в ходе анкетирования среди целевой аудитории специалистов. Исследовательскую работу проводила компания Aston Health посредством очного индивидуального опроса в 7 городах РК (Астана, Алматы, Шымкент, Караганда, Оскемен, Актобе, Уральск), количество опрошенных врачей составило 83 специалиста. В ходе исследования были получены данные о гендерном и возрастном составе потенциальных обучающихся, распределении по специальностям, пациентопотоку, уровню теоретических и практических навыков, а также были определены ключевые причины неудач предыдущих обучений, текущие потребности и наиболее приемлемый формат обучения. Для сохранения высокой степени приверженности и лояльности к бренду Диспорт® среди обученных специалистов была принята следующая практика:

1. Ступенчатая сертификация в зависимости от уровня мастерства и опыта.
2. Все обученные специалисты включались в закрытый чат WhatsApp, в котором модератором был наиболее активный и авторитетный тренер и где можно было обмениваться профессиональной информацией, проводить дискуссии и консилиумы.
3. Ежегодная организация в Казахстане конференций по ботулинотерапии с участием наиболее активных специалистов, ведущих зарубежных и локальных тренеров.
4. Организована Профессиональная Ассоциация ботулинотерапевтов Казахстана. В основе данной тактики лежат стандартные потребности специалистов в принадлежности к общности, в признании их профессионализма, потребности в самореализации и достижении успеха [8].

С мая 2018 года началось проведение мастер-классов в рамках новой стратегии с новыми тренерами. Всего с мая по декабрь 2018 года было проведено 19 мастер-классов в 10 городах, обучено 186 врачей, из них к практике до конца 2018 года приступило 24 доктора. На 2019 год было запланировано 17 мастер-классов в 9 городах РК, а также проведение Конференции по препарату Диспорт® с зарубежными и локальными тренерами. В результате реализации данной стратегии удалось с середины 2018 года до конца 2019 года увеличить количество тренеров с 2 до 6, обучить более 230 врачей, и увеличить количество активно практикующих специалистов с 7 до 23 человек. Самое важное: удалось обеспечить каждый крупный город РК специалистом по ботулинотерапии, предоставить возможность пациентам получить необходимую терапию в своем городе. В настоящий момент существует почти автономная система обучения специалистов-ботулинотерапевтов во главе с локальными тренерами, собственной профессиональной ассоциацией и методом оперативной коммуникации посредством чата. Стоит отметить, что согласно принципу Парето не следовало ожидать от этой стратегии результата, при котором все обученные тренеры/слушатели станут активно обучать/практиковать ботулинотерапию, возмещая инвестированные в них ресурсы и способствуя увеличению продаж препарата Диспорт® [9]. Так, из 6 тренеров наиболее активными и эффективными оказались лишь трое, из 230 обученных специалистов активной практикой занялись не более 23 докторов.

Наиболее наглядным критерием успешности реализации любого проекта являются финансовые показатели (прирост продаж, прибыли). Маркетинговый бюджет на препарат Диспорт® в 2017, 2018 и 2019 годах был почти равным. Согласно официальным данным (Таб. 5) прирост продаж в тендерном канале препарата Диспорт® в 2018 году составил 81% в долларах США и 145% в упаковках, а в 2019

году – 38% в долларах США и 80% в упаковках. Для сравнения в таблице указана динамика продаж прямого конкурента (Ксеомин), продажи которого с 2017 по 2019 год катастрофически упали.

Таблица 5 – Динамика продаж препаратов Диспорт и Ксеомин, 2017–2019 гг. [3]

Бренд	2019 год, продажи		Прирост продаж, %		2018 год, продажи		Прирост продаж, %		2017 год, продажи	
	долл. США	упаковки	долл. США	упаковки	долл. США	упаковки	долл. США	упаковки	долл. США	упаковки
Диспорт	1 112 562	6 026	+38,2	+80,2	805 136	3 344	+81,6	+145,5	443 299	1 362
Ксеомин	215	2	-98,6	-98,6	15 231	147	-77,1	-74,1	66 368	568

Таким образом, описанный в данной статье метод продвижения продукта в виде долгосрочной программы обучения и профессионального развития врачей продемонстрировал свою эффективность и способствовал значимому увеличению прибыли. Помимо материальной выгоды для компании данный проект позволил обеспечить нуждающихся пациентов необходимым видом терапии, который до этого момента был труднодоступен. Безусловно, данный метод продвижения не является универсальным и одинаково успешным для других сегментов рынка и продуктов, однако, учитывая специфичность самого продукта (необходимость навыков и опыта у врачей, невозможность самостоятельного приема пациентами) и особенность терапевтического направления (сложные в лечебном и реабилитационном аспекте пациенты, социальная значимость проблемы), вышеуказанный метод продвижения оказался наиболее успешным и актуальным для текущего периода времени.

Список литературы

1. Пауков С. В. Руководство для медицинского представителя фармацевтической компании. – Геотар-Медицина. – 2007. – 458 с.
2. Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан «Саламатты Қазақстан» на 2011–2015 годы // Утверждена Указом Президента Республики Казахстан от 29 ноября 2010 года [Электронный ресурс]. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30861087
3. Данные, полученные из отчетов исследовательской компании IQVIA [Электронный ресурс]. URL <https://www.iqvia.com> (2020)
4. PHARMEDU [Электронный ресурс]. URL <https://pharmedu.ru/publication/farmaceuticheskiy-marketing>
5. Смит Микки С., Коласса Е. М., Перкинс Грег, Сикер Брюс. Фармацевтический маркетинг. Принципы, среда, практика // Пер. с англ. Н. Г. Мефодовской, ред. рус. изд. Ю. А. Крестинский, В. А. Мефодовский. – М: ЛитТерра. – 2013. – 392 с.
6. Официальный сайт компании Aston Health Kazakhstan [Электронный ресурс]. URL <https://aston-health.com/about-us/about-the-company/>
7. «Здоровье населения Республики Казахстан и деятельность организаций здравоохранения в 2017 г.» / Статистический сборник МЗ РК [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.rcrz.kz/index.php/ru/statistika-zdravookhraneniya-2>
8. Фармацевтический маркетинг: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Н. И. Суслов, М. Е. Добрушина, А. А. Чурин, Е. А. Лосев. – Москва : Издательство Юрайт – 2019. – 319 с.
9. Russell Jesse, Cohn Ronald. Пирамида потребностей по Маслоу. – Издательство Bookvika Publishing.– 2013. – 40 с.
10. Кох Ричард. Принцип 80/20 // Пер. с англ. О. Епимахов. – ООО «Издательство Э». – 2016. – С. 340.

Разработка стратегии (на примере ООО «Кроне-автоматика»)

Морозов Александр, Усенов Ернат и Жаксыгулов Даурен

Алматы Менеджмент Университет, EMBA-O18-M
daurenjax@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрена управленческая проблема предприятия, возникшая после принятия законопроекта по импортозамещению. Для решения данной проблемы компания определила развитие локального производства новых расходомеров на территории РФ и выход на рынок, которые предполагают разработку стратегии по реализации и увеличению доли на рынке кориолисовых расходомеров.

Ключевые слова: Стратегия, продажи, расходомеры.

Abstract. The article discusses the management problem of the enterprise from the adopted bill on import substitution, to solve this problem, the company determined the local production of new flowmeters in the Russian Federation and the launch on the market, which involves the development of a strategy to implement and increase the market share of Coriolis flowmeters.

Keywords: Strategy, sales, flow meters.

Стратегия – это большая работа организации. Когда возникает вопрос между жизнью и смертью — это Дао (путь) выживания или исчезновения. Изучением стратегии нельзя пренебрегать.

Сунь-Дзы, «Искусство войны»

1 Введение

С введением экономических санкций против РФ со стороны США, Евросоюза и других государств в период 2014–2015 годов ответными мерами Российской Федерации стало постановление Правительства от 16 сентября 2016 г. № 925, а также Приказ Минфина России от 04.06.2018 № 126н, где определено, что в сфере закупок, которые осуществляют госкомпании (за исключением закупки у единственного поставщика, исполнителя или подрядчика), должен действовать приоритет товаров российского происхождения, а также работ и услуг, оказываемых российскими лицами.

В результате введения импортозамещения и девальвации рубля, потребителям пришлось сократить объем закупок, а цена импортных изделий стала неприемлемой. Пострадали все зарубежные производители измерительных приборов, многим пришлось уйти с рынка или локализовать производство внутри Российской Федерации.

В связи с вышеописанной ситуацией использование импортного оборудования на предприятиях нефтегазового сектора стало во многих случаях затруднительным или невозможным. Например, такая ситуация сложилась с крупнейшими потребителями кориолисовых расходомеров.

Кориолисовы расходомеры – приборы, использующие эффект Кориолиса для измерения массового расхода жидкостей, газов. Принцип их действия основан на изменениях фаз механических колебаний трубок, по которым движется среда. Данные приборы производятся различными компаниями, в том числе ООО «Кроне-Автоматика», совместным российско-германским предприятием, которое относится к холдингу Ludwig Krohne GmbH & Co. KG, специализирующемуся на создании измерительных приборов.

В связи с отсутствием импортных приборов конечные заказчики были вынуждены применять приборы, работающие на других принципах измерения и, как следствие, усложняющие автоматизированную систему управления, либо использовать оборудование локальных производителей с отличающимися от оборудования KROHNE техническими характеристиками. В свою очередь, проектные организации для прохождения госэкспертизы должны предлагать техническое решение, которое соответствует программе импортозамещения. В данных отраслях промышленности крупные проекты проходят долгий срок разработки, согласования и экспертизы – от инициации проекта до старта его реализации может пройти от года до трех лет. В связи с этим в 2018–2019 годах динамика роста продаж импортных кориолисовых массовых расходомеров резко сократилась, от прироста в 300-400% до 3% ежегодного.

2 Обзор литературы

В условиях рыночной экономики предприятия вынуждены принимать стратегические решения. Следовательно, для каждой компании нужно разрабатывать стратегию, используя конкурентные преимущества для достижения лидирующих позиций на рынке. Разработка стратегии состоит в том, чтобы предугадать желание потребителя и конкурентную ситуацию на растущем рынке. Под разработкой стратегии предприятия целесообразно понимать, что есть цель и план действий. В странах с развитой рыночной экономикой накоплен опыт принятия стратегических решений. За последние годы в России осмысливается и применяется опыт развитых стран по разработке стратегии.

Используются следующие знания:

- об особенностях стратегического управления в условиях нестабильной
- внешней среды;
- о структуризации внутренней и внешней среды;
- о методах проведения стратегического анализа среды организации;
- о типологии стратегий;
- об основных аспектах реализации стратегических преобразований;
- о методах обоснования стратегических решений.

Применяются умения:

- формулировать миссию и цели организации, декомпозировать цели на подцели;
- выбирать оптимальную стратегию развития организации;
- разрабатывать мероприятия по реализации стратегии.

В области стратегического менеджмента при разработке стратегии, компании проходят четыре этапа:

- стратегический анализ;
- определение альтернативной стратегии;
- разработка стратегии;
- реализация стратегии.

При стратегическом анализе используются инструменты оценки перспективности направления развития компании:

1. SWOT-анализ;
2. анализ пяти конкурентных сил М. Портера;
3. продуктовый анализ по Бостонской матрице;
4. PEST-анализ;
5. отраслевой анализ;
6. выбор маркетинговой стратегии с использованием матрицы Ансоффа;
7. разработка VISION организации;
8. разработка стратегической карты – карты целей.

Сохраняя технологические конкурентные преимущества, необходимо выбрать стратегию для нивелирования воздействия внешних факторов на скорость увеличения продаж. Локализация производства на территории РФ позволит исключить негативное воздействие законодательства на темпы роста, а активная маркетинговая стратегия, направленная на увеличение объемов продаж и прогнозирования рынка, даст возможность скорректировать финансовые потоки, направленные на инвестиции в сферу развития локального производства.

3 Методы исследования

Стратегия, сформулированная безотносительно к ее реализации, окажется скорее всего разрушительной и порочной.

Роберт Грант

Целью данной работы является разработка стратегии ООО «Кроне-Автоматика» на 2020–2025 годы по увеличению доли на рынке. Для реализации цели поставлены следующие задачи:

- Анализ рынка и определение привлекательных отраслей по использованию кориолисовых расходов.
- Анализ внешней и внутренней среды предприятия.
- Выбор и обоснование стратегии развития.

Анализ отрасли покажет главных игроков – производителей, потребителей, поставщиков и производителей товаров-заменителей. Потребуется идентифицировать каждую группу и определить конкуренцию и рыночную власть.

Анализ внешней среды необходим для оценки возможностей развития деятельности компании. Необходимо обратить внимание на четыре наиболее влиятельных силы воздействия: правительство и законодательные органы, экономическую ситуацию в стране, социальные факторы, технологии и тенденции к их изменению.

Безусловно, политическая ситуация влияет на направление и скорость развития бизнеса в стране. Принимающиеся в работу законодательные акты могут прямо или косвенно влиять не только на ценообразование, но и на возможность использования импортных комплектующих и технологий.

Состояние экономики во многом определяет скорость внедрения и развития целевых проектов наших конечных заказчиков. Стабильность экономики в стране, низкая волатильность курса валют к рублю создают благоприятные условия для развития бизнеса. В то же время, стагнация и спад представляют собой дополнительные угрозы.

Состояние и тенденции изменения в социальной среде также имеют большое влияние на развитие бизнеса. Такие показатели, как состояние рождаемости, качество образования, количество занятых людей в производственной сфере, должны быть учтены для формирования стратегии и оценки угроз.

Технологический прогресс и применение новейших разработок в промышленности может повлиять на рынок измерительной техники как благоприятно, так и негативно. Промышленная цифровизация, внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения, применение новых материалов, принципы и топология сбора и обработки данных в различных отраслях промышленности сказывается на направлениях развития целевого рынка.

Для полноценного анализа внутренней среды в работе принимаются во внимание следующие стейкхолдеры:

- поставщики технологий и комплектующих;
- логистика и склад;
- персонал, задействованный на производстве;
- отдел продаж и маркетинг;
- служба послепродажной поддержки и ремонта.

Группа компаний KROHNE заинтересована в развитии производства в РФ, стремясь соответствовать законодательству, трендам и тенденциям рынка. Опыт переноса технологий, накопившийся за более чем двадцатилетнюю историю компании, и уже совершённый запуск локального производства ультразвуковых, электромагнитных и вихревых расходомеров позволяет учесть и не допустить сделанные в прошлом ошибки.

Для налаживания поставок комплектующих рассматриваются преимущественно локальные производители материалов из различных сортов металла. Для минимизации рисков для каждого сорта материала рассматриваются 2–3 локальных или зарубежных поставщика.

Площадь имеющихся складских помещений необходимо увеличивать с учетом прогнозируемого роста производства и продажи нового продукта.

Оценка количества и квалификации персонала, задействованного в производственном процессе, показывает необходимость в найме и обучении персонала. Рынок труда в РФ на сегодняшний день испытывает глубокий дефицит квалифицированных кадров.

Имеется широкая клиентская база существующих заказчиков и проектных организаций, но наблюдается дефицит отраслевой компетенции у менеджеров по продажам. Для повышения уровня знаний по продукту и их применения запланировано обучение существующего персонала и ввода новой должности, в рамки которой войдет непосредственный подбор и обучение персонала консультационным приемам о применении нового продукта в различных отраслях промышленности.

После запуска производства отделу маркетинга необходимо провести полноценное информирование существующих и потенциальных заказчиков о том, что «КРОНЕ-Автоматика» теперь является локальным производителем данной группы изделий и соответствует программе правительства. Запланированы участия в отраслевых выставках в РФ, а также проведение целевых семинаров для заказчиков на территории завода и на предприятиях покупателей.

Количество персонала, задействованного в службе сервисной поддержки, удовлетворяет сегодняшние потребности, так как кориолисовые расходомеры продаются в РФ долгое время. Отсутствие движущихся частей и механизмов в конструкции прибора не требуют периодического сервисного обслуживания. В связи с этим увеличение штата сервисной службы будет организовано с учетом роста продаж и проведения обучения для конечных пользователей.

В разработке стратегии большое внимание будет уделено внешней среде предприятия и эффективной конкурентной борьбе как решающему компоненту в стратегии на пять лет.

В отраслевой структуре будет учитываться корпоративная стратегия, выявляющая, в каких отраслях предприятию нужно увеличить присутствие, а бизнес-стратегия, базируясь на потребностях и предпочтениях заказчика, выявит конкурентные преимущества (КФУ).

4 Полученные данные

Номенклатура приборов, производящихся на предприятии в ООО «Кроне-Автоматика», состоит из средств объемного измерения расхода жидкостей и газов, а также средств измерения уровня сыпучих и жидких материалов. Выпускаемые приборы широко применяется в следующих отраслях промышленности:

- водная (подготовка и очистка воды, сточные воды);
- нефтегазовая и нефтехимическая (добыча, транспортировка, переработка);
- химическая;
- производство бумаги;
- пищевая и фармакологическая;
- добыча и переработка полезных ископаемых;
- гидроэнергетика, теплоэнергетика, атомная промышленность и атомная энергетика;
- строительство (гражданское и промышленное).

Клиентами компании являются различные производственные и непроизводственные предприятия, которым необходим контроль технологических параметров для качественного управления производством или процессами. Работая в направлении B2B, заказчики нашего оборудования ожидают от нас надежности производимого оборудования, простоты применения и обслуживания, возможности использования в сложных условиях эксплуатации, в работе с агрессивными и/или абразивными средами, а также своевременности производства и поставки оборудования.

Компания ООО «Кроне-Автоматика» не просто реализует измерительные приборы. Прежде всего, компания всегда задается вопросом: что нужно ее потребителям? Исходя из этого, наша проектная работа нацелена на разработку стратегии дифференциации на будущие пять лет, что позволит узнать ожидания клиента и определить спрос на оборудование, который далеко не всегда опирается только на характеристики и качество приборов.

Продолжительное присутствие компании на рынке (более 20 лет), развитая сеть офисов продаж, наработанная клиентская база и знание рынка потребителей продукции позволяют провести анализ тенденций развития рынка КИП (контрольно-измерительных приборов) и деятельности организаций. Проведенное маркетинговое исследование состояния и тенденций развития рынка КИП в РФ в 2019 году показало прогноз стабильного роста рынка на уровне CAGR (2019–2025) = 4,7%, в количественном выражении и CAGR (2019–2025) = 4,2% в стоимостном выражении по кориолисовым расходомерам. Доля рынка кориолисовых расходомеров производства КРОНЕ, по состоянию на 2019 год в РФ, составляет 7,7% в количественном выражении с учетом импортных и локальных производителей.

Основываясь на анализе внешних и внутренних факторов, можно сделать выводы, что в технологическом плане кориолисовые расходомеры производства Krohne имеют ряд конкурентных преимуществ – запатентованных технологических отличий от других производителей, таких как прямотрубная конструкция прибора, обеспечивающая высокие точностные характеристики при низкой потере давления и малом занимаемом пространстве, а также функция контроля вовлечённого газа (EGM™), представляющая единственную серию приборов, способных к процессу измерения при всех условиях потока с содержанием газовой фракции от 0 до 100%. Этим не могут похвастаться другие локальные и зарубежные производители подобного оборудования на сегодняшний день.

Использование SWOT-анализа позволило выявить сильные и слабые стороны ООО «Кроне-Автоматика» и оценить влияние внутренних и внешних факторов. Так, к сильным сторонам организации относятся: многолетний опыт и известный во всем мире бренд, дочерние компании по производству и реализации, большая номенклатура продукции, высокий контроль качества, мониторинг рынка, высокая квалификация управляющего персонала. Среди слабых сторон следует отметить конкуренцию на рынке СНГ, насыщенность существующего рынка производителями как западными, так и отечественными, возникновение новых потребностей клиентов с учетом государственной политикой и слабая компетенция региональных отделов продаж. Внешняя среда оказывает как положительное, так и отрицательное

влияние на развитие предприятия. К возможностям во внешней среде можно отнести предоставление новых кориолисовых расходомеров и высокое качество обслуживания, разнообразие номенклатуры и проектные решения. Угрозами внешней среды являются пассивная рекламная деятельность, появление новых конкурентов с завышенными техническими характеристиками.

Проведение PEST-анализа внешней среды позволяет подготовиться к ее изменениям для оперативного реагирования, минимизации потерь и прогнозирования возможностей. Для «КРОНЕ-Автоматика» влияние факторов макроокружения имеют следующие значения:

- политические факторы – существенное;
- экономические факторы – очень важное;
- социальные факторы – существенное;
- технологические факторы – важное.

5 Обсуждение

Конкурентная стратегия касается того, как отличаться друг от друга.

Майкл Портер

Для сохранения и укрепления позиций на рынке разработана стратегия развития предприятия до 2025 года, где основную роль будет играть развитие производства в РФ и активное информирование всех существующих и потенциальных потребителей о том, что продукция КРОНЕ отвечает самым высоким технологическим и точностным требованиям на рынке, является экономически конкурентоспособной и соответствует политике государства по развитию программы импортозамещения.

Результатом работы является стратегия развития предприятия до 2025 года с набором мероприятий, которые направлены на развитие системы управления продажами, маркетинговое продвижение и вывод нового продукта на рынок, оценку и развитие компетенций персонала и производства. Стратегия представляет собой разработку маркетингового, операционного и финансового плана.

Программа развития предприятия включает рекомендации о поэтапном расширении номенклатуры производимого оборудования, начиная с наиболее востребованных моделей и типоразмеров, и дальнейшем выводе в производство оставшихся моделей из серии кориолисовых расходомеров OPTIMASS производства KROHNE.

Каждый бизнес и вносимые изменения должны быть экономически обусловлены и срок возврата инвестиций должен быть определен. Благодаря тому, что предприятие находится в стране, входящей в состав государств-членов Евразийского экономического союза, у компании есть возможность беспопшлинной торговли на всей его территории. Для расчета экономической эффективности необходимо принять во внимание текущие потребности стран, куда осуществляется поставка приборов, произведенных на предприятии «КРОНЕ-Автоматика», несмотря на то, что доля в сравнении с рынком РФ значительно меньше. Для расчета используются данные маркетингового исследования, проведенного в двух других странах – потребителях продукции KROHNE в ЕЭС – Республике Казахстан и Республике Беларусь.

Для оценки эффективности разработанной стратегии были рассчитаны финансовые показатели рентабельности, текущей ликвидности и постоянного поступления денежных средств. Выявлено, что в результате разработки и внедрения предложенной стратегии показатель роста объема продаж вырастет в среднем до 9% в год.

В стратегии, разработанной на пять лет, все будущее проекты будут разделены на ступени реализации с учетом финансовых показателей ROCE и EVA. Также будет определен фундамент финансовой стабильности – прогнозирование денежных потоков методом дисконтирования всех будущих проектов.

6 Заключение

В проектной работе сформулирован процесс разработки стратегии развития ООО «Кроне-Автоматика» от нынешних показателей к запланированным показателям, направленный на увеличение объема продаж и увеличение доли рынка. Основой разрабатываемой стратегии является комплекс мер, которые ориентированы на маркетинговое исследование с максимальным использованием ключевых конкурентных преимуществ, выявленных на этапе стратегического анализа.

Список литературы

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: «Дело». – 1992.
2. Портер Майкл. Конкуренция. – М.: Вильямс. – 2010.
3. Грант Роберт. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер. – 2008. – 560 с.
4. Семенов А. К. Стратегический менеджмент / Практикум. – М.: Экономика. – 2003.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия. – М.: Экономика. – 1991.
6. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник для студентов ВУЗов. – М.: Бином. – 2003.
7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 2012. – 386 с.
8. Грант Роберт. Современный стратегический анализ: учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Р. М. Грант. – М. [и др.] : Питер. – 2008. – 560 с.
9. Боссиди Ларри. Искусство результативного управления / Л. Боссиди, Р. Чаран; пер. с англ. Т. Талановой; ред. М. Драпкина. – М.: Альпина Паблишерз. – 2010. – 279 с.
10. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. – ДМК Пресс. – 2014. – 320 с.

Сущность и особенности развития предприятия в перспективе

Лаула Мусанова

laula.mussanova@ipsen.com

Аннотация. Статья рассматривает возможные направления развития предприятий в розничной сети. Автор полагает, что развитие организации необходимо проводить с учетом как оперативного, так и стратегического планирования. Развитие организации рассматривается с точки зрения взаимосвязи элементов: стратегия – цель – способности – мотивация.

Ключевые слова: развитие, предприятие, антикризисное управление, финансовый анализ, факторы внешней и внутренней среды.

Abstract. The article considers possible directions of development of enterprises in the retail network. The author believes that the development of the organization should be carried out taking into account both operational and strategic planning. The development of an organization is considered from the point of view of the relationship of elements: strategy - goal - ability - motivation.

Keywords: development, enterprise, crisis management, financial analysis, external and internal environment factors.

Введение

Важнейшей задачей управления организациями и предприятиями является поиск условий повышения эффективности комплексного развития, включающего высокий уровень реактивности компании к изменениям рынка и прочим обстоятельствам внешней среды. Реакция компании возможна в виде изменения ассортимента или номенклатуры продукции, ее реструктуризации и реорганизации в целях повышения эффективности внутрифирменного управления, внедрения новых маркетинговых, производственных, сбытовых и логистических технологий.

В целях более полного освещения теоретических основ регионального развития каждого действующего предприятия необходимо начать рассмотрение стратегического развития организации с изучения сущности самого развития, затем изучить особенности развития самой стратегии.

Обзор литературы

С точки зрения методологии, доктор экономических наук, профессор Р. С. Каренов рассматривает необратимое и целенаправленное изменение материальных и нематериальных объектов под воздействием законов, присущих тому или иному объекту, как развитие. При этом очень важны два принципа развития – необратимость и целенаправленность. Так, согласно взглядам Р. С. Каренова, если процесс развития обратим, то наблюдается элементарная цикличность воспроизведения функций. Отсутствие целенаправленности действий не позволяет изменениям и преобразованиям накапливаться, в результате чего из процесса исчезает целостность [1, с. 33].

А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин в рамках развития организации указывают на положительное качество изменений [2, с. 3]. Другая категория ученых принимает организационное развитие и эффективность организации как доказанный факт, не требующий пояснений.

В современных условиях данный способ управления обеспечивает не только эффективность деятельности, но и элементарное выживание компании на рынке.

Рассмотрим влияние экзогенных факторов, оказывающих большое влияние на эффективность развития компании:

- Глобализацию процессов и стирание экономических, финансовых и таможенных границ стоит рассматривать не только как фактор новых возможностей и новых рынков, но и как угрозу потери традиционных рынков сбыта из-за прихода новых зарубежных игроков.
- Быстрое устаревание производственных и управленческих технологий под воздействием ускоряющегося научно-технического прогресса особо опасно для отечественных компаний, испыты-

вающих рыночное давление инноваций, но не имеющих финансовых возможностей влиться в инновационную среду производства.

- Изменение информационной среды деятельности под влиянием глобальных информационных технологий не только открывают компаниям доступ к необходимой информации, но и усложняют конкурентную среду, создавая равные условия выхода на рынок новых компаний.
- Повышенная волатильность валютного, ресурсного и фондового рынков оказывает большое влияние на величину и структуру издержек.
- В сфере регулирования финансово-хозяйственной деятельности отсутствует долгосрочная государственная стратегия [3, с. 56].

Значимость трансформации внешней среды для определения перспектив развития компании сохраняется при значительной роли внутренних факторов. Проблемами развития отечественных компаний, ограничивающих дальнейшее эффективное функционирование, являются:

- массовое старение основных производственных фондов, особенно их активной части;
- нехватка специалистов и квалифицированного персонала;
- отсутствие стабильных конкурентных преимуществ;
- неустойчивость финансовых показателей хозяйственной деятельности.

В условиях глобализации, открытия таможенных границ в рамках Таможенного союза, развитие компании должно превалировать над функционированием, с которым в отечественной бизнес-среде отождествляют «развитие компании». Однако само развитие несет в себе характерные черты, которые отличают его от текущей деятельности:

- проведение работ по развитию не касается рамок основной хозяйственной деятельности компании;
- необходимо определенное время;
- требуются специально выделенные ресурсы;
- результат развития оказывает влияние на основную деятельность, внося необратимые изменения.

Стратегическое управление отличается от оперативного управления организацией по ряду признаков, отраженных на рисунке 1.



Рисунок 1. Отличительные черты оперативного и стратегического управления развитием организации [4, с. 126]

Исходя из этого, стратегическое развитие организации определяется как особая подсистема менеджмента организации, осуществляющая комплекс работ по стратегическому анализу, развитию, реализации и контроллингу стратегии организации, обеспечивая ее конкурентоспособность.

При всех своих достоинствах и важности для развития компании стратегический подход имеет и недостатки, накладывающие ограничение на развитие в зависимости от горизонта стратегического охвата:

- Стратегия задает лишь вектор, ориентированный на конечную цель развития компании. При этом следует отметить, что конечность цели – также условный параметр, зависящий от того, в какой

период данная цель будет актуальна. Соответственно, стратегический вектор необходимо корректировать и систематически настраивать на цель, учитывая динамику внешней среды – иными словами, проводить постоянную работу по стратегии.

- Мало разработать стратегический план – необходимо параллельно внедрить систему планирования, эффективность которой во многом зависит от регулярности и непрерывности действий по планированию.
- Поскольку стратегическое планирование – работа управленцев, то возрастает риск их субъективного влияния: куда приведет менеджер компанию, какими способами и путями – зависит непосредственно от его решений.
- Имея стратегический план и стройную систему планирования, так как действия и результаты не будут происходить сами по себе, необходимо перестроить организационную структуру, разработать внутреннюю систему мотивации работников, поработать над организационной культурой. Только вместе все действия могут привести к искомым результатам и генеральной цели [5, с. 88].

На современном этапе развития экономики антикризисное управление является основным фактором развития предприятия. Однако, при этом зачастую можно отметить на предприятиях отсутствие разработки направлений их развития и роста, что отрицательно сказывается на конкурентоспособности.

Антикризисное управление развитием компании акцентирует внимание организации на действиях в данном временном отрезке для достижения назначенных целей в будущем в условиях изменяющихся внешней и внутренней сред.

Антикризисное управление представляет собой особый взгляд на развитие предприятия, исходя из текущего состояния и учитывая применение тех или иных действий, повышающих активность управления.

Проблемами разработки антикризисной финансовой стратегии предприятия для более перспективного управления финансовой деятельностью занимаются многие специалисты и ученые в области финансового управления. На современном этапе развития рыночных отношений ими изучается методология предвидения направлений и форм финансовой стратегии, адаптации ее к общим стратегическим целям развития организации и быстро изменяющимся условиям внешней и внутренней финансовых сред.

Результатом проведения финансового анализа для целей развития организации является модель потенциальной финансовой ситуации, в которой находится организация и которая будет отображать изменения и подверженность финансового состояния предприятия внутренней и внешней финансовым средам, основанная на научных принципах и методах.

Концептуальными основами разработки модели финансовой ситуации предприятия являются принципы корпоративного антикризисного управления:

- определение перспектив развития предприятия;
- обеспечение конкурентоспособности, рентабельности и роста;
- финансовые аспекты реализации общей стратегии организации.

Главной целью проведения финансового анализа в рамках антикризисного управления для перспективного развития предприятия является получение комплексной информации о состоянии ключевых параметров, отображающих объективную и истинную картину финансового состояния предприятия, особенностей формирования его прибылей и убытков, модификаций, происходящих в структуре активов и пассивов при расчетах с дебиторами и кредиторами. При проведении системного финансового анализа можно рассмотреть как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекцию на близлежащую либо более отдаленную перспективу – стратегически ожидаемые параметры финансового состояния.

Результат проведения финансового анализа обусловлен его задачами, наиболее существенными из которых являются следующие три направления:

- оценка степени производства и обнаружение в нем качественных и количественных изменений в пространственно-временном разрезе;
- раскрытие основных факторов, порождающих изменения в финансово-производственном состоянии, и последующая оценка степени их влияния на финансовые ресурсы;
- определение резервов роста эффективности функционирования финансового состояния предприятия [1, с. 25].

Кроме вышеуказанных трех основных задач на системный финансовый анализ дополнительно возлагаются другие, более поверхностные задачи:

- контроль выполнения плана;

- контроль исполнения требований коммерческого расчета;
- дефиниция рациональности использования ресурсов;
- обнаружение причинно-следственных связей между финансовой и производственной деятельностью;
- исследование интенсивности и конфигурации связи экономических показателей;
- сравнение финансового состояния и финансовой активности с другими предприятиями-конкурентами;
- обнаружение наиболее информативных синтетических показателей;
- прогнозирование важнейших тенденций в финансовом состоянии;
- разработка мероприятий, сосредоточенных на устранении отрицательных факторов влияния на финансовое состояние предприятия и пр. [2, с. 572].

Системный финансовый анализ является основой бизнес-планирования (стратегического плана развития инвестиционного проекта, плана реструктуризации, и т.д.), его исполнение подразделяется на три этапа.

Первый этап связан с анализом внешней среды и определением завоеванных позиций предприятия на рынке. При установлении позиции организации на рынке необходимо получить информацию:

- о показателях финансового развития отраслей и регионов, схожих с направленностью работы предприятия;
- об имеющемся уровне отечественного производства, объемах производимого импорта и экспорта аналогичной выпускаемой продукции другими предприятиями в отрасли;
- о сегментации рынка и потребителях производимой продукции (работ, услуг);
- о существующих экспортных рынках товара, его географическом распределении;
- о конкуренции (общей доле конкурентов на рынке, целях, их поведении на рынке, и т.д.).

На **втором этапе** необходимо провести системный анализ возможностей (прежде всего, с точки зрения риска, прибыльности, жизнеспособности) с целью обеспечения баланса запросов рынка с реальным потенциалом самого предприятия, сформировать обоснование производственной программы, обозначить свое поведение на рынке и, тем самым, обеспечить принятие грамотных управленческих решений.

Третьим этапом системного финансового анализа является выбор вариантов раскручивания предприятия. В соответствии с обозначенной стратегией поведения организации на рынке устанавливается взаимосвязанная система, которую составляют:

- снабженческая и сбытовая политика (мониторинг оперативной информации о рынке, выбор маркетинговой стратегии и тактики и т. п.);
- производственно-технологическая инновационная политика, подразумевающая минимизацию затрат на производство и реализацию продукции, а также улучшение качества продукции и пр.;
- финансовая политика организации;
- формирование инвестиционной стратегии;
- кадровая политика [3, с. 308].

Для проведения стратегического финансового анализа в рамках антикризисного управления современным предприятием в условиях экономической неопределенности предварительно нужно определить его объекты и доминантные направления. Рекомендуемая профессором И. А. Бланком классификация объектов стратегического финансового анализа в разрезе доминантных сфер стратегического финансового развития организации включает следующие уровни:

1. Возможность создания финансовых ресурсов предприятия.
2. Результативность распределения и применения финансовых ресурсов предприятия.
3. Финансовая безопасность организации.
4. Качество управления финансовой деятельностью организации [4, с. 110].

Построение стратегического управления на предприятии железнодорожной отрасли выражается в реализации следующих пяти функций:

- составление плана стратегии;
- организация реализации стратегических планов;
- осуществление скоординированных действий по реализации стратегических задач;
- повышение мотивации к достижению стратегических результатов;
- мониторинг и контроль процесса выполнения стратегии.

Соотношение указанных элементов обладает циклическим характером, реализация мониторинга приводит к необходимости корректировок при составлении стратегического плана. Основные принципы стратегического управления указаны на рисунке 2.

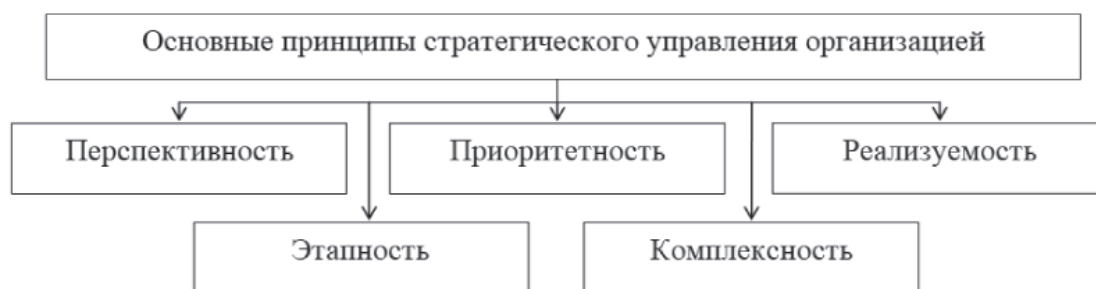


Рисунок 2. Основные принципы стратегического управления организацией [2, с. 91]

Указанные принципы во многом воздействуют на эффективность стратегического планирования и управления. Так, необходимо ориентироваться на генеральные перспективы развития, действовать поэтапно, комплексно, уделяя внимание приоритетным задачам в каждом бизнес-процессе. Также стратегическое управление должно быть реально внедряемо в практику в упрощенной форме.

Вышеизложенное видение достоинств и недостатков стратегического управления развитием компаний призвано показать, что стратегия – это не панацея от всех организационно-хозяйственных проблем компании, но реальный механизм долгосрочного развития. И как механизм стратегия будет эффективна при наличии и работоспособности всех элементов.

В настоящее время существует большой спектр методов оценки внешней и внутренней среды предприятия, которые можно использовать как обособленно, так и в комплексе. По мнению автора, наиболее информативными методами оценки внешней и внутренней среды компании для последующего SWOT-анализа являются PEST-анализ, анализ конкурентных сил (Пяти сил Портера), анализ ресурсов компании.

Их дополняют способности к развитию на стратегическую перспективу:

- абсорбционные способности – в открытой форме, когда компания имеет внутреннюю стратегию обучения и повышения квалификации, и в скрытой, когда работники сами могут получать знания и умения без вовлечения их в общую систему развития компетенции;
- многофункциональные способности: стратегический анализ рынка, стратегическая оценка позиции конкурентов и проведения управленческого обследования, которые лежат в основе разработки корпоративной стратегии;
- трансформационные способности: включение отдельных компетенций персонала в общий процесс деятельности компании [6, с. 29].

Важное значение в развитии компании имеет корпоративная культура, которая, по результатам многочисленных исследований, способна направлять компанию в инновационное русло деятельности путем формирования слаженного командного взаимодействия, при котором у персонала пропадает противодействие различным инновациям как в области управления или организации, так и в сфере рыночного поведения (выпуск новой продукции, модернизации выпускаемого ассортимента и пр.).

Сильное влияние на способности к развитию оказывает организационное устройство компании:

- Простая линейная форма организации и управления: имеет четкие цели и задачи, поощряет развитие и снимает коммуникационные барьеры.
- Функциональная форма: объединяет сотрудников по характеру деятельности, и потому единый центр управления отсутствует, а взаимосвязи подразделений компании очень слабые.
- Матричные формы: открывают доступ к знаниям и технологиям в функциональных подразделениях, но при этом появляется риск случайного подавления инициатив в связи с борьбой за ресурсы при отсутствии управления корпоративным развитием.
- Проектные формы: при наличии большого числа проектов начинают подавлять само развитие из-за неэффективности использования ресурсов и дублирования функций внутри каждого проекта.

В последнее время в исследованиях появился термин «динамические способности», под которым понимается непрерывное изменение и развитие компании как важнейший фактор рыночного существования и успеха. В целом любые способности к развитию сами видоизменяются и эволюционируют, что может приводить компанию к победе или, напротив, к торможению и даже проставанию (при слабом менеджменте и управлении).

Таким образом, компания представляет собой систему взаимосвязанных элементов развития: стратегия – цель – способности – мотивация. Развитие организации должно быть основано на проведении необходимого и своевременного анализа финансового состояния в целях антикризисного управления.

Соответственно, проведение исследования развития предприятия также должно проводиться комплексно, во взаимосвязи всех аспектов, факторов и причин, побуждающих компанию к действию и приводящих к получению определенных результатов. Принцип системности и деятельности должен стать определяющим при разработке концепции управления развитием компании.

Список литературы

1. Каренов Р. С. Стратегический менеджмент. – Караганда: ИПЦ «Профобразование». – 2015. – 112 с.
2. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л. – 2018. – 84 с.
3. Люкишинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2010. – 126 с.
4. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: Центр «Маркетинг». – 2016. – 264 с.
5. Ахметов Г. К. Развитие компании: методы и приемы. – Астана. – 2016. – 203 с.
6. Андреева Н. А. Стратегическое управление развитием. – М. – 2018. – 306 с.

Казахстанский фармацевтический рынок и его особенности

Новосёлова Евгения

Almaty management university Розыбакиева 227, Алматы, 050060, Казахстан
info@almau.edu.kz

Аннотация. В статье приведен развернутый анализ текущей ситуации и перспектив развития фармацевтического рынка РК в разрезе розничного и государственного канала продвижения главной группы препаратов по нозологии среди основных групп препаратов. Данный анализ проведен на основании аналитической базы IQVIA по Казахстану за период с января по декабрь 2019 года в сравнении с аналогичным периодом 2018 года. На основе статистических данных выделены основные перспективные сегменты на фармацевтическом рынке.

Ключевые слова: фармацевтический рынок РК, фармацевтический обзор, фармацевтические компании.

Abstract. Detailed analysis of the current situation and possible development prospects of Kazakhstan pharmaceutical market in the context of retail and public promotion channel for the main group of medicines presents in the article. The analysis based on the IQVIA analytical database for Kazakhstan for the period from January to December 2019, in comparison with the same period in 2018. As a result, we can identify the main promising segments in the pharmaceutical market.

Keywords: pharmaceutical market in Kazakhstan, pharmaceutical review, pharmaceutical companies.

Глоссарий

- BUDGET – государственные закупки (от дистрибьюторов в ТОО «СК-Фармация»)
- GDP (Good distribution practice (англ.) – надлежащая дистрибьюторская практика) – система обеспечения качества для складских предприятий и оптовых баз в сфере обращения лекарственных средств
- GMP (Good manufacturing practice (англ.) – надлежащая производственная практика) – стандарт, правила, позволяющие производить лекарственные средства, медицинские устройства, изделия диагностического назначения, продукты питания, пищевые добавки и активные ингредиенты [2]
- GPP (Good pharmacy practice (англ.) – надлежащая аптечная практика) – стандарт, разработанный с целью обеспечения надлежащего качества фармацевтических услуг, оказываемых аптечными работниками населению
- Growth KZT – прирост продаж в стоимостном выражении (тенге)
- Growth units – прирост продаж в упаковках
- INN (МНН) – международное непатентованное наименование лекарственного средства
- MS KZT – доля рынка в стоимостном выражении (тенге)
- MS units – доля рынка в упаковках
- OTC (Over-the-counter (англ.) – без рецепта) – лекарственные средства, выдаваемые без рецепта врача (безрецептурные препараты)
- RETAIL – розничная продажа препаратов (от дистрибьюторов в розничные аптеки)
- RX (от лат. recipe) – лекарственные средства, выдаваемые только по рецепту врача (рецептурные препараты)
- Sales KZT – продажи в стоимостном выражении (тенге)
- Sales units – продажи в упаковках
- ATC (ATX) – анатомическая терапевтическая и химическая классификация лекарственных средств
- Дженерик – лекарственное вещество с аналогичным химическим составом оригинальному препарату, повторяющее его идентичную эквивалентность и биодоступность; химический состав дженерика дает возможность замены инновационного лекарственного средства и размещается на рынке после окончания срока действия патента на оригинальный препарат [1]
- ОСМС – Обязательное социально-медицинское страхование

Экономическое развитие Республики Казахстан в 2019 году можно охарактеризовать активацией процессов, которые направлены на восстановление путей поступательного перехода экономики страны к более высоким темпам роста.

По данным Национального банка Республики Казахстан за 2019 год курс тенге составил 378 за 1 доллар США. Инфляция замедлилась в сравнении с прошлыми годами, базовая ставка снижена, количество активных предприятий растет, стоимость кредитных ресурсов снижается, цены на нефть и поступления в Национальный фонд выросли.

Рост ВВП в 2019 году составил 4,5%. Если сравнивать его производственным методом в 2016 году, рост ВВП составил 1,0% [3].

По данным компании IQVIA статистические и количественные показатели за 2019 год для Казахстана оказались существенно выше предыдущего. Ситуация на экономическом рынке Казахстана стабильна, что должно благоприятно отражаться на развитии фармацевтического бизнеса. В 2019 году изменения в системе здравоохранения носили нормативно-правовой характер.

За внедрением программы ОСМС последовал пакет последовательных реформ в сфере финансирования и управления здравоохранения, направленных на развитие конкуренции в отрасли, внедрение международных стандартов управления и способов оплаты медицинских услуг, стимулирующих непрерывное повышение качества и эффективности [4].

Представлена модель ОСМС в Республике Казахстан, предусматривающая распределение финансовой ответственности.

Государство делает взносы за четырнадцать категорий граждан, в 2020 году процент взноса составит 4% от среднемесячной заработной платы сотрудника, за два финансовых предшествующих года, установленные уполномоченными органами со стороны государственной статистики (Закон «Об обязательном медицинском страховании» статья 26 п. статьи 2,3) [4].

Отчисления работодателей за ОСМС осуществляется в размере 1,5% за период 2018–2019 гг., в 2020 году предусмотрен взнос в размере 2%. В список входит христианское хозяйство и индивидуальное предпринимательство, имеющие работников по найму [4].

С целью снижения налоговой нагрузки предусмотрено снижение социального налога пропорционально ставке отчислений за ОСМС [4].

Физическим лицам до 1 января 2020 года предоставляется возможность не уплачивать взносы. Для лиц, получающих начисляемый доход по договорам гражданско-правового характера, ставка снижена до 1% на 2020 год. На 2021 год ставка предусматривает взнос 2%. Взносы с физических лиц не удерживались в период с 2018 по 2019 год. Индивидуальные предприниматели не выплачивали за себя взносы в 2018–2019 году, но производили отчисления как работодатели за наемных сотрудников по 1,5% за период с 2018 по 2019 год. С 2020 года ставка составит 2%. Взносы, выплачиваемые работодателями с доходов наемных сотрудников, в 2020 году составят 1%, а в 2021 году 2%. Взносы в размере 5% от одного МЗП могут выплачивать лица, не относящиеся к вышеуказанной категории [4].

Основной целью проекта ОСМС является разработка 2 социальных пакетов:

Первый пакет ГОБМП – предусматривает объем гарантированной медицинской помощи, финансируемый из счета республиканского бюджета (ГОБМП). Пакетом могут воспользоваться оралманы и граждане РК. Он предусматривает следующие функции: вызов скорой медицинской помощи и санитарной авиации; получение помощи при заболеваниях социально-значимого характера и в экстренных случаях; получение прививок согласно прививочному календарю; получение поликлинической помощи и обеспечение лекарственными препаратами (для самозанятого населения – до 2021 года, т. е. до внедрения всеобщего декларирования) [4].

Второй пакет ОСМС – предусматривает дополнительные преференции со стороны медицинской помощи ГОБМП, так как финансирование осуществляется за счет взносов работодателей и работников в фонд ОСМС. Пакетом могут воспользоваться лица, которые являются участниками программы ОСМС. В пакет входит поликлиническая помощь (с расширенным выбором лекарственных средств); стационарная помощь (исключение составляют социально-значимые заболевания); стационарная помощь, реабилитационные мероприятия; паллиативная помощь; сестринский уход [4].

С 1 января 2020 года работодатели Казахстана производят ежемесячные отчисления на счет НАО «Фонд медицинского социального страхования» в размере 1% от дохода каждого сотрудника компании (ИП, нотариус, юристы, физические лица, получающие вознаграждения по договорам гражданско-правового характера выплачивают взнос по 5%) [4].

Закуп лекарств и медицинских изделий осуществляется в рамках ГОБМП для амбулаторного обеспечения населения на 2020 год и решением Министерства здравоохранения РК будет проводиться через ТОО «Фармация».

Стандарты надлежащих фармацевтических практик, в том числе GDP, GMP и GPP, утверждены в системе госстандарта Республики Казахстан в 2006 году. На момент утверждения они носили рекомендательный, добровольный характер. С марта 2016 года все иностранные компании, экспортирующие продукцию на территорию Казахстана, должны подтвердить, что работают по стандарту GDP, GMP и GPP, иначе ввоз их продукции в страну будет запрещен. По состоянию на 25 декабря 2019 года только 56 % производителей имеют сертификат GMP, 12% аптечных складов имеют сертификат GDP и у 8% аптек имеется сертификат GPP [5].

В Республике Казахстан программы, направленные на развитие фармацевтической отрасли для отечественных производителей, определяют ряд преференций: отмену регистрации, отсутствие таможенных пошлин на ввоз оборудования и расходных материалов для производства лекарственных препаратов, отсутствие НДС, тендерные закупы. Согласно статистическим данным IQVIA, с 2013 года по 2019 год в рамках государственной программы компаниям, имеющим преференции, удалось увеличить количество закупаемой продукции с 20% до 50%. Таким образом, в тендерных закупках участвуют препараты преимущественно Казахстанского производства, и их отбор происходит именно с позиции ценообразования. Препараты, поставляемые иностранными фармацевтическими компаниями, все реже попадают в списки тендерных закупок из-за невозможности конкурировать с позиции ценообразования.

Нововведениями предусмотрено, что с 1 января 2020 года все препараты, отпускаемые по рецепту, будут иметь отпуск в электронном формате. Для этого Министерство здравоохранения намерено интегрировать медико-информационные системы (МИС) с действующими информационными системами лекарственного обеспечения (ИСЛО), а также регистрами пациентов в единой базе и Единой информационной фармацевтической системе «Фармации».

Иностранные фармацевтические компании, такие как Sanofi, Roche, Servier, на казахстанском рынке имеют патентную защиту на оригинальные молекулы лекарственных средств. Патент предоставляет возможность застраховать себя от создания дженериков. Поскольку разработка лекарственных средств сопровождается множеством рисков, а за каждой успешной разработкой лекарственной молекулы стоят обширные клинические исследования и разработки, которые занимают десятки лет, срок действия патента начинается задолго до разработки лекарственного средства. Патент на охрану инновационных лекарственных средств в Европейских странах выдается сроком на 20 лет.

Ссылаясь на международные статистические данные, компания IQVIA установила, что объем фармацевтического казахстанского рынка по итогам 2019 года в сравнении с аналогичным периодом 2018 года имеет тенденцию роста в денежном эквиваленте на 19%, что в национальной валюте достигло 255 млрд тенге. В реализации упаковок по сравнению с прошлым годом наблюдается отрицательная динамика – минус 4,1% или 0,29 млрд упаковок (рис. 1).

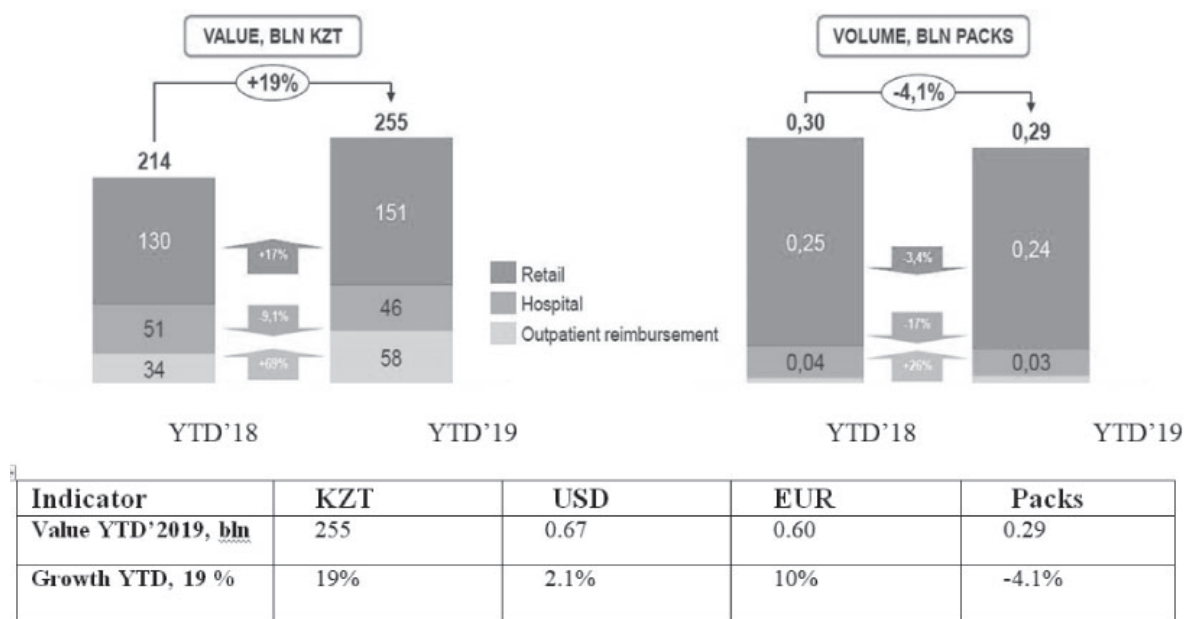


Рисунок 1. Объем фармацевтического рынка РК 2019/2018 YTD. Источник – IQVIA

Преобладающая доля лекарственных препаратов, реализуемая на территории Казахстана, осуществляется через розничный сегмент продаж (лекарственные средства, которые покупаются за собственные денежные средства клиентов). В 2019 году наблюдалась тенденция падения розничного сегмента в упаковках на -3,4% с аналогичным периодом 2018 года, что в общей сумме составило 0,24 млрд упаковок (это 79% от общего объема рынка), а в национальной валюте отмечался прирост на 17%, что позволило выручить 151 млрд тенге. Увеличение рынка в национальной валюте объясняется ростом стоимости на лекарственные препараты.

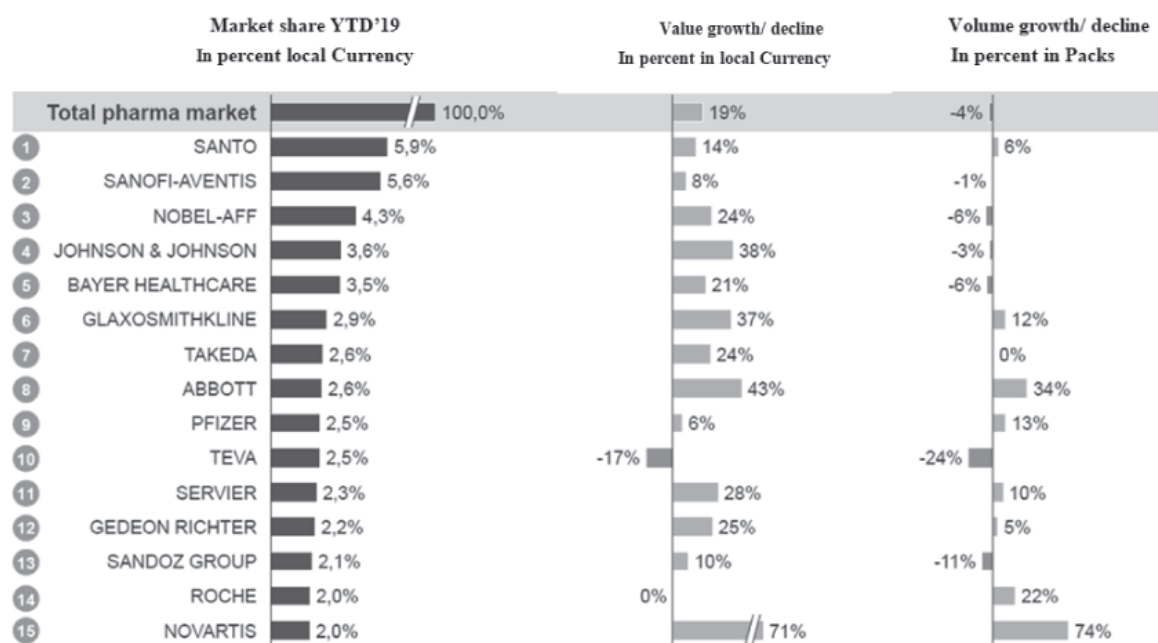


Рисунок 2. Рейтинг компаний на фармацевтическом рынке. Источник – IQVIA

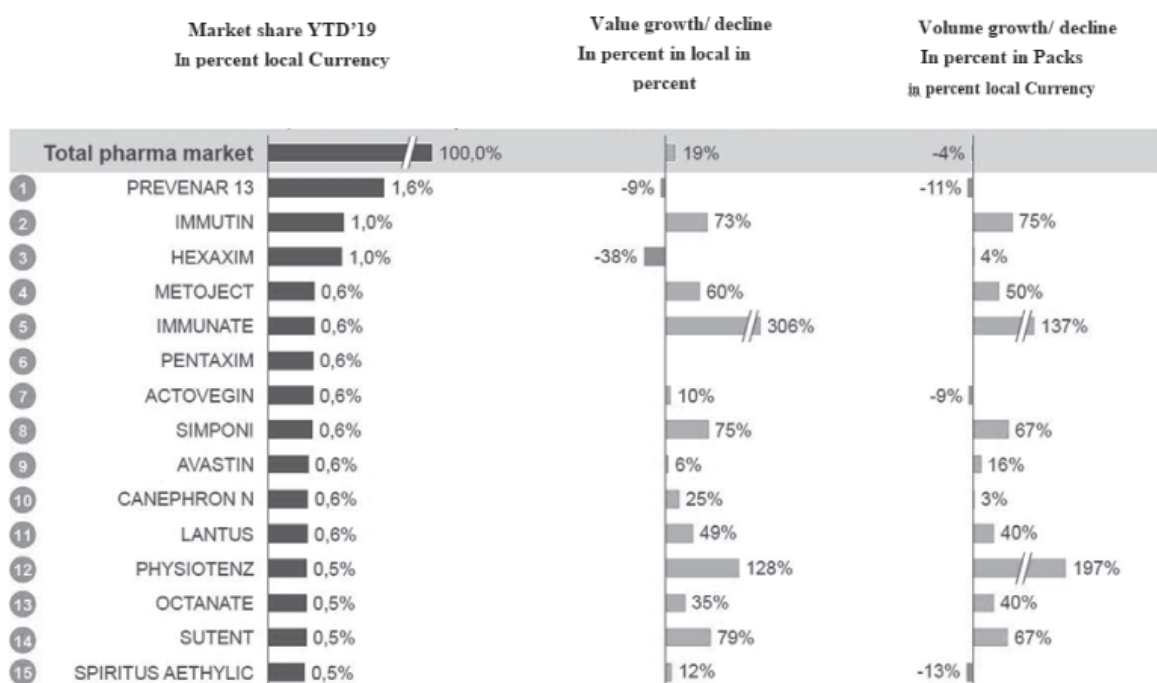


Рисунок 3. Рейтинг лекарственных препаратов на фармацевтическом рынке. Источник: IQVIA

Согласно анализу компании IQVIA за 2019 год, 5,9% от объема рынка в национальной валюте занимает казахстанский производитель SANTO, входящий в Топ-15 корпораций с MS. Еще один

отечественный производитель, «Нобел АФФ», входит в этот рейтинг с долей рынка 4,3% в национальной валюте (рис. 2). Компания Novartis показывает максимальный прирост как в национальной валюте, так и в упаковках. Динамика же отрицательных продаж просматривается у компания TEVA.

Высокую долю объема продаж в денежном эквиваленте занимают препараты, которые закупаются для населения в рамках стратегии ГОБМП и реализуются через госпитальный сегмент. В список таких препаратов включены вакцины, сахароснижающие препараты, препараты для лечения орфанных заболеваний, препараты для лечения заболеваний крови, онкозаболеваний.

По классификации АТХ положительную динамику в увеличении доли на розничном рынке в национальной валюте занимают антибактериальные препараты (J01) с долей 8,1%. Данные таблицы 1 и таблицы 2 демонстрируют уменьшение роста продаж данной группы препаратов в денежном эквиваленте, при этом в упаковках зафиксировано падение в 2 раза. Из представленных данных видно, что производители повысили стоимость на препарат в сравнении с прошлым годом.

Таблица 1 – Рейтинг продаж препаратов по АТХ классификации в денежном выражении

№	ATC2	Description	YTD'19		
			Sales KZT	MS KZT (%)	Growth KZT (%)
		Total Market:	282 301 014 009		3,47
1	J01	ANTIBACTERIALS FOR SYSTEMIC USE	22 853 683 660	8,10	-3,37
2	M01	ANTIINFLAMMATORY AND ANTIRHEUMATIC PRODUCTS	12 922 446 976	4,58	9,02
3	R05	COUGH AND COLD PREPARATIONS	12 608 950 942	4,47	-5,67
4	N02	ANALGESICS	12 235 267 968	4,33	0,64
5	C09	AGENTS ACTING ON THE RENIN-ANGIOTENSIN SYSTEM	8 772 291 147	3,11	-5,21
6	G04	UROLOGICALS	8 129 450 177	2,88	-0,61
7	A11	VITAMINS	7 935 424 731	2,81	-6,57
8	S01	OPHTHALMOLOGICALS	7 617 196 034	2,70	10,69
9	G03	SEX HORMONES AND MODULATORS OF THE GENITAL SYSTEM	7 495 303 094	2,66	5,66
10	A07	ANTIDIARR., INTEST. ANTIINFL. / ANTIINFECT. AGENTS	7 219 119 351	2,56	8,48

Таблица 2 – Рейтинг продаж препаратов по АТХ классификации в упаковках

№	ATC2	Description	YTD'19		
			Sum Units	MS Units(%)	Growth Units (%)
1	2	3	4	5	6
		Total Market:	573 706 550		-5,66
1	J01	ANTIBACTERIALS FOR SYSTEMIC USE	72 093 222	12,57	-7,26
2	N02	ANALGESICS	69 105 619	12,05	-11,15
3	D08	ANTISEPTICS AND DISINFECTANTS	45 020 228	7,85	3,44
4	R05	COUGH AND COLD PREPARATIONS	36 484 059	6,36	-5,76
5	A11	VITAMINS	28 503 135	4,97	-23,93
6	R01	NASAL PREPARATIONS	24 925 512	4,34	-6,23
7	A07	ANTIDIARR., INTEST. ANTIINFL. /ANTI- INFECT. AGENTS	18 703 412	3,26	0,14
8	M01	ANTIINFLAMMATORY AND ANTIRHEUMATIC PRODUCTS	16 758 858	2,92	9,44

1	2	3	4	5	6
9	B05	PLASMA SUBSTITUTES AND PERFUSION SOLUTIONS	15 384 788	2,68	7,24
10	A12	MINERAL SUPPLEMENTS	13 313 595	2,32	-9,81
11	R02	THROAT PREPARATIONS	11 392 555	1,99	0,33
12	S01	OPHTHALMOLOGICALS	10 032 933	1,75	9,09

Доля противовоспалительных (НПВС) и противоревматических средств (M01) занимает второе место в розничном сегменте рынка – 4,58% в денежном выражении. Темп развития рынка противовоспалительных средств является положительным и в денежном выражении составляет 9,02%, а в натуральном – 9,44%, что выше темпа развития рынка в целом. Рост продаж в упаковках и в деньгах соответственный. По данным IQVIA основным его источником стало увеличение потребления в упаковках.

В первой десятке групп препаратов по классификации АТХ по темпу развития продаж в локальной валюте (KZT) выделяются три группы ГЛС: половые гормоны и модуляторы половой системы (G03), офтальмологические (S01) и противодиарейные препараты (A07).

Рациональный тренд продаж, а также их вклад в прирост рынка демонстрируют офтальмологические препараты.

Основным источником роста объема продаж офтальмологических препаратов стал рост их продаж в упаковках. Это объясняется тем, что из государственного бюджета были выделены средства на диагностику офтальмологических заболеваний среди населения по программе «Глаукома».

Указ Президента Республики Казахстан от 29 ноября 2010 года включал в себя план мероприятий, направленных на необходимость выявления пациентов с первичной глаукомой как мужчин, так и женщин в равном соотношении. Скрининг проводился для возрастной категории 40+, это позволило повысить количество выявленных пациентов на 46%.

В крупных городах Казахстана, таких как Алматы и Нур-Султан, офтальмологические кабинеты были оснащены необходимым оборудованием. Также программа привлекла специалистов необходимого уровня. Программа была реализована с 2013 по 2018 годы. Результаты программы были оцифрованы и представлены на Республиканском съезде офтальмологов в 2019 году в г. Алматы [6].

Выводы

Стабильная экономическая ситуация и стабилизация национальной казахстанской валюты относительно доллара позволят снизить экономические риски для фармацевтических компаний, так как комплектующие оборудования и субстанции компаниям закупаются за границей в иностранной валюте.

Проводимые Министерством здравоохранения реформы, особенно внедрение ОСМС, позволят благоприятно повлиять на развитие фармацевтической отрасли, что, в свою очередь, увеличит рынок в национальной валюте за счет закупа дорогостоящих препаратов.

По данным IQVIA в 2019 году отмечен значительный рост розничного сегмента, что позволило увеличить долю продаж в данном сегменте на 17% в национальной валюте.

Необходимо повышать инновационный потенциал отрасли путем создания прозрачного и стабильного регулирования прав на интеллектуальную собственность, тем самым осуществляя трансфер технологий и локализацию производства.

Анализируя исходящие данные, можно увидеть 2 стратегии успешной реализации препарата:

1. Демпинг цены и включение в список препаратов по государственному закупу потребуют минимальных инвестиций в продвижение препарата на фармацевтическом рынке. По данным IQVIA мы можем предположить, что на рынке госпитальных продаж их доля составит 70%.
2. Данная стратегия предусматривает установление среднерыночной конкурентоспособной цены и достаточное количество инвестиций для маркетингового продвижения препарата. Согласно аналитическим данным IQVIA, прослеживается возможность роста продаж до 40% в продвигаемой категории лекарственных препаратов.

Обе стратегии будут успешны с учетом допустимой для компании маржинальности.

Согласно данным IQVIA за 2019 год, развивающимися рынками считаются следующие сегменты по АТХ-классификации по основным группам препаратов:

- системные антибактериальные препараты (J01);
- противовоспалительные и противоревматические средства (M01);
- анальгетики (N02);
- препараты от простуды (R05).

Рынок антибактериальных препаратов имеет, по данным IQVIA, тенденцию к падению в абсолютных цифрах, но данные препараты по-прежнему являются лидерами продаж на общем рынке. Противовоспалительные и противоревматические средства имеют динамику интенсивного роста в национальной валюте, поддерживая тем самым положительную динамику, которая прослеживается и в упаковках. Данные продажи превышают средний рост общего рынка в 3 раза в национальной валюте.

Тенденции в развитии реформ в здравоохранении, происходящие на уровне государства, позволяют наращивать темпы роста в фармацевтической индустрии и сохранять положительную динамику развития фармацевтического рынка. Для прогнозирования фармацевтической отрасли необходимо осуществлять мониторинг согласно утвержденным программам со стороны Министерства здравоохранения Республики Казахстан.

Список литературы

1. Государственный реестр лекарственных средств [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://grls.rosminzdrav.ru>
2. GMP СТ РК 1617-2006 «Надлежащая производственная практика» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30374744#pos=10;-57
3. Комитет по статистике [Электронный ресурс] / Министерство национальной экономики Республики Казахстан. Режим доступа: <https://stat.gov.kz/>
4. Стратегия развития НАО «Фонд социального медицинского страхования на 2017–2021 гг.» [Электронный ресурс]. – С. 18–22, С. 25–29, С. 35–42. Режим доступа: https://fms.kz/sites/default/files/basic_page_files/strategiya_razvitiya_nao_fsms_-merged.pdf
5. Об утверждении надлежащих фармацевтических практик [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://egov.kz/cms/ru/law/list/V1500011506>
6. «Актуальные проблемы офтальмологии» // Научная конференция молодых ученых. – Алматы. – 2019.

Разработка и внедрение KPI как эффективный инструмент для успешного управления изменениями на примере работы фармацевтической компании на территории СНГ

Омарова Айгуль Абдуллаевна

Магистрант кафедры MBA «Алматы Менеджмент Университет»,
директор Представительства АО «Santen» в Казахстане, г. Алматы, Казахстан
omarova.aigul@mail.ru

Аннотация. В настоящий момент в связи с увеличением количества представительств фармацевтических компаний на территории стран СНГ увеличивается штат сотрудников, растет уровень компетенций, который нуждается в разработке инструментов и четких критериев их оценки. Повышенный научный интерес к проблеме внедрения системы оценки связан с постоянными динамическими изменениями в данной области. В статье проводится анализ деятельности работы компании, которая напрямую зависит от результативности сотрудников в условиях постоянных изменений. Целью данного проекта является разработать и внедрить действенную систему оценки эффективности работы персонала с целью успешного управления изменениями в организации. Через год после внедрения уникальной для организации системы оценки работы медицинских представителей наблюдается значительная положительная динамика в работе представительств компании во всех странах региона СНГ. Практическая значимость данного проекта заключается в возможности использовать описанную модель в других некоммерческих представительствах иностранных компаний.

Ключевые слова: управление изменениями, оценка эффективности, инструменты KPI.

Abstract. At present, due to the upsurge in the number of representative offices of pharmaceutical companies in the CIS region countries, the number of employees is increasing, the level of competencies is growing, which requires the development of assessment tools and distinctive criteria. Increased scientific interest in the implementation of the assessment system is associated with constant dynamic changes in this area. This article analyzes the activities of the company, which directly depends on the performance of employees in the face of constant changes. The aim of this project is to develop and implement an effective system for assessing the performance of employees in order to successfully manage changes in the organization. 1 year after the introduction of a unique organization-wide system for evaluating the work of medical representatives, a significant positive dynamics in the work of company representative offices has been observed in all countries of the CIS region. The practical significance of this project lies in the ability to use the described model in other non-commercial representative offices of foreign companies.

Key words: change management, performance evaluation, KPI tools.

Введение

На фоне стремительного технологического развития, растущего уровня осведомленности и знаний специалистов и регулярного пересмотра методов работы изменения становятся неотъемлемой частью жизни компаний по всему миру. Несмотря на очевидность необходимости адаптироваться к изменениям, до 70% программ по управлению изменениями не приводят к желаемым результатам [1].

В современном мире управление изменениями является одной из самых востребованных технологий управления бизнесом. Часто управление изменениями называют наиболее сложной частью деятельности менеджера, требующей сложных навыков [10]. В фармацевтической промышленности динамический прогресс нуждается в постоянном пересмотре подходов к стратегиям, продажам, взаимодействиям и оценке деятельности. Это особенно актуально для продолжения и развития бизнеса АО «Santen» на территории СНГ, где требуется эффективная адаптация к глубоким, практически постоянным изменениям требований рынка и экономической ситуации в странах этого региона.

Центральной идеей в концепции управления изменениями является влияние изменений не только на процессы в организации, но, прежде всего, на персонал. Одним из ключевых инструментов для адаптации к изменениям было внедрение системы оценки персонала в компании [5]. Четкое согласование оценки работы сотрудников организации, а также системы премирования с целями компании называется ключевыми показателями эффективности Key Performance Indicators (KPI). KPI включают в себя

оценку по финансовым и нефинансовым критериям, которые влияют на качественные и количественные результаты работы сотрудников в соответствии с целями организации [17].

Традиционные методы оценки (в случае фармацевтических компаний – это простое сравнение запланированного и фактического объема продаж) в данный момент перестают быть эффективными. Условия конкуренции стимулируют компании разрабатывать инновационные подходы к управлению, основывающиеся на постановке четких целей и ответственности персонала. Т. е. вместо того, чтобы решать отдельные проблемы, все больше фармацевтических компаний по всему миру предпочитают инвестировать в развитие человеческих ресурсов в рамках этих решений [16].

Использование КРІ в качестве инструмента для управления изменениями является довольно сложной задачей, принимая во внимание специфические нюансы сферы фармации, которые включают в себя:

- более 100 рынков и еще больше субсегментов рынков по каждому направлению лекарственных средств или медицинских изделий;
- строгие законодательные, нормативные и корпоративные требования с точки зрения внедрения процессов;
- постоянное изменение электронных систем отчетности и анализа;
- специфический подход в зависимости от терапевтического направления (например, различия в подходах к продажам онкологических препаратов и офтальмологических медицинских изделий).

Принимая во внимание, что ключевые показатели эффективности (КРІ) медицинских представителей лежат в основе фармацевтических продаж, и тот факт, что до 2018 года компания не имела системы оценки персонала на территории СНГ, при планировании и реализации изменений компания Santen идентифицировала сопротивление персонала изменениям как основную проблему.

Для адаптации к постоянным внешним изменениям было принято решение разработать уникальные КРІ для медицинских представителей компании Santen на территории СНГ, которые станут движущей силой персонала и воспроизводимым действенным механизмом в условиях дальнейших изменений. В данной статье описываются методы разработки и внедрения КРІ для медицинских представителей как инструмент успешного управления изменениями.

Обзор литературы

Основой успеха организационных изменений является принятие изменений. В данном контексте примечательна работа психолога Элизабет Кюблер-Росс [6], которая утверждала, что при столкновении с изменениями все люди воспринимают их как потерю и проходят через пять стадий горя (рис. 1). Данная схема была принята во внимание при коммуникации с персоналом.



Рисунок 1. Пять стадий горя модели Кюблер-Росс [12]

При определении подхода для управления изменениями в рамках данного проекта за основу были взяты ценности компании АО «Santen» и соответствующие им модели:

- 1. Пациентоориентированное мышление**, т.е. подход к управлению изменениями в компании должен быть максимально практичным для того, чтобы конечный потребитель (пациент) чувствовал, что его перспективы и нужды совпадают с целями и задачами компании [9].

Будучи одной из наиболее практически ориентированных модель ADKAR была взята за основу для достижения данной цели. Как показано на рисунке 2 работа с персоналом происходила поэтапно: информирование о причинах изменений → обсуждение необходимости изменений, поддержка в принятии решения в пользу адаптации → формирование новых знаний и навыков → исследование привлекательности изменений и выявление барьеров → закрепление изменений за счет обратной связи, вознаграждения, оценки эффективности и принятия корректирующих мер.



Рисунок 2. Модель управления изменениями ADKAR [8]

2. **Иновативность**, т.е. в рамках данного проекта развитие у сотрудников навыка проактивной адаптации к переменам и гибкого мышления в условиях постоянно изменяющихся требований [9]. Для достижения данной цели была выбрана модель Курта Левина (рис. 3).

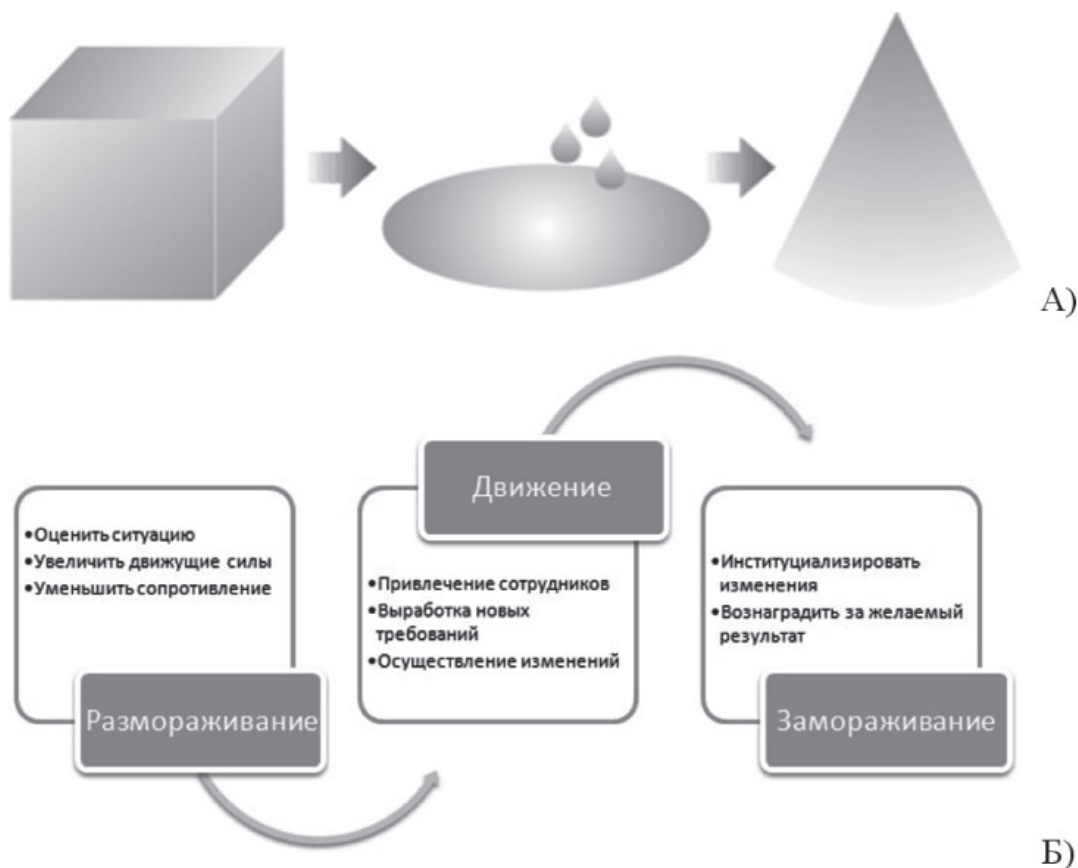


Рисунок 3. Модель Курта Левина: А) «Размораживание – Изменение – Замораживание» на примере ледяной глыбы [7]; (Б) Практическое применение модели в деятельности организации [13]

3. **Целостность и доверие**, т.е. развитие доверительных отношений между сотрудниками, в которых руководитель является ментором для сотрудников и поддерживает их на протяжении всего процесса изменений, сохраняя и укрепляя доверие сотрудников и целостность организации) [9]. Для поддержания целостности компании и доверия сотрудников была выбрана модель перехода Уильяма Бриджеса (рис. 4), которая хорошо подходит для эффективного управления изменениями в компании через личную и человеческую сторону изменений.



Рисунок 4. Модель перехода У. Бриджеса [14]

В соответствии с тремя стадиями изменений (рис. 4), руководство компании создало комфортные условия для признания факта потери и выражения негативных эмоций по этому поводу, затем потеря компенсировалась обучением новым навыкам, преодолением страха неопределенности, поощрением за успешное достижение краткосрочных целей. В конце цикла сотрудникам оказывалась поддержка в новых ролях с празднованием завершения перехода [2].

Многие исследования [11; 15; 17] указывают на то, что на сегодняшний день аттестация работы сотрудников по КРІ является наиболее актуальным методом измерения эффективности работы организации в целом, тем не менее авторы акцентируют внимание на важности подбора правильных КРІ, подходящих данной организации.

Согласно результатам исследования компании IMS Health, менее 1% новых фармацевтических брендов имеют успех в условиях высокой конкуренции [4]. Наряду с нечетко продуманной стратегией одним из важнейших факторов, приводящих к неудаче, является непрозрачность, неуместность КРІ, а также несогласованность между внедрением КРІ и коммуникацией с персоналом. Помимо естественного сопротивления сотрудников основной проблемой в коммерческих организациях, в частности, в фармацевтических компаниях, является директивность при внедрении или изменении системы КРІ.

Идея данного проекта – не принуждать сотрудников в директивном порядке адаптироваться к изменениям, а «продать» идею внедрения КРІ подчиненным и поддержать их сотрудников в процессе перехода, используя навыки и таланты сотрудников как возможность для инноваций и создания организационной устойчивости.

Методы исследования

На основании данных литературного обзора и должностных инструкций медицинских представителей были определены основные критерии оценки эффективности работы медицинских представителей (таб. 1):

Таблица 1 – Основные критерии оценки эффективности работы медицинских представителей представительств АО «Santen» на территории СНГ

Критерии	Метод оценки	График проведения	Кто подлежит оценке
1	2	3	4
Качество проведения визитов работников здравоохранения	Аудиторная аттестация	2 раза в год	Все медицинские представители прошедшие тренинг SESM*

1	2	3	4
Медицинские знания	Онлайн-тестирование**		
Продуктовые знания	Онлайн-тестирование**		

* *SESM (Santen EMEA Sales Model)* – утвержденная схема визита с четким описанием этапов, навыков, необходимых для успешного завершения этапа, а также с описанием составляющих навыка (интеллектуальная собственность АО «Santen»)

**Онлайн-тестирование разработано и утверждено медицинским отделом АО «Santen».

Таблица 2 демонстрирует систему учета веса каждого навыка в разрезе его влияния на результат.

Таблица 2 – Вес навыка по отношению к результату

TRUE	39	Кол-во	Средняя оценка	От	До	Сумма
Мин 15%	15%	6	1.1	0	2.5	6
Среднее 60%	60%	23	4.3	2.50	4.41	100
ТОП 25%	25%	10	3.4	4.41	5.00	34
среднее			3.60			

Таблица 3 демонстрирует разработанную систему подсчета оценки по пятибалльной шкале на основании оценки каждого навыка.

Таблица 3 – Система оценки навыков по 5-балльной шкале

From	To	Raiting
0	1.25	1
1.26	2.81	2
2.82	4.38	3
4.39	4.81	4
4.82	5	5

Было принято решение ввести в систему бонусирования 20% от годового объема бонусов KPI. При расчете годового бонуса учитывались следующие показатели KPI:

- годовая оценка качества визита;
- частота визитов (с учетом сегментации работников здравоохранения Н/М/Л и отчетов от медицинских представителей (система отслеживания визитов CRM MI Touch)) по формуле:

$$(\text{Актальная частота } H+M+L / \text{Запланированная частота } H+M+L) \times 100$$

- среднее количество визитов работников здравоохранения в день (с учетом визитов и отчетов от медицинских представителей (система отслеживания визитов CRM MI Touch)) по формуле:

$$\text{Актальное кол-во визитов в день} / \text{Актальное кол-во рабочих полевых дней}$$

После каждого аттестационного цикла обратная связь от медицинских представителей собиралась путем опроса, индивидуальных встреч с непосредственным руководителем.

На основании полученной от сотрудников обратной связи проводились разъяснительные беседы, сессии вопросов и ответов, а также коучинг по необходимым навыкам и вопросам.

Результаты

Исследование проводилось дважды на протяжении одного календарного года с III квартала календарного 2018 года по III квартал календарного 2019 года.

В исследовании принимали участие медицинские представители компании Santen на территории следующих стран региона СНГ: Армения, Азербайджан, Беларусь, Грузия, Казахстан, Украина, Узбекистан.

На первой стадии проекта в марте и апреле 2019 года была проведена аттестация 38 медицинских представителей из 7 стран региона СНГ, тогда как на второй стадии проекта в сентябре и октябре 2019 года было аттестовано 35 медицинских представителей из 7 стран региона СНГ.

Из 38 медицинских представителей, проходивших аттестацию на первом этапе, 7 проходили процедуру оценки впервые за всю историю их карьеры. Из 35 аттестованных на втором этапе только 3 проходили процедуру впервые.

Средняя оценка по всем семи странам региона составила 3,66 на первом этапе и 4,43 на втором.

Рисунок 5 демонстрирует средние оценки каждого визита по региону СНГ по первому и второму этапу проведения аттестации.

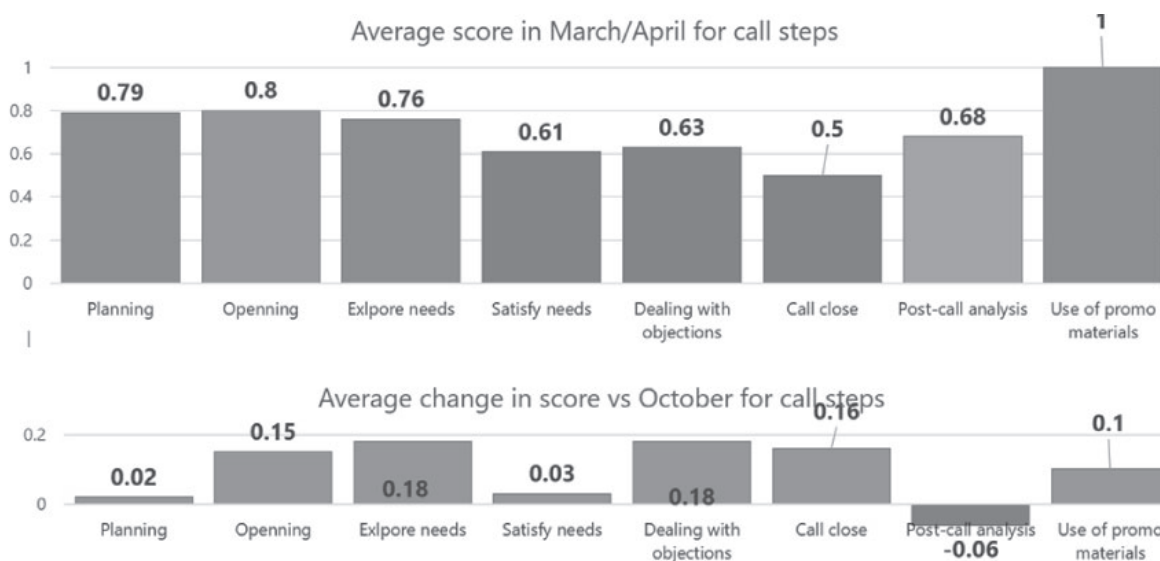


Рисунок 5. Сравнительные результаты оценок проведения визитов по этапам

Пятеро из всех медицинских представителей получили оценку 5.

Повторных аттестаций по запросу членов аудиторской группы или аудируемых сотрудников не проводилось.

Обсуждение

В рамках каждой аттестации мы опирались на вышеописанную модель Кюблер-Росс, чтобы оказать сотрудникам поддержку, адаптированную к стадии изменений, на которой находился сотрудник в данный момент (рис. 1).

Так, после озвучивания новостей о внедрении системы оценки работы персонала руководство компании Santen предоставило сотрудникам, пребывающим в стадиях отрицания и злости, разъяснительную информацию по интеграции основной цели компании (так называемой «большой картины») и индивидуальных преимуществ для конкретного сотрудника.

В процессе переработки информации об изменениях на стадиях гнева, торга и депрессии (рис. 1) компания предоставила сотрудникам поддержку в виде индивидуальных бесед с непосредственным руководителем, организацией коучинга, фокусирования внимания сотрудников одновременно на неизбежности, конечности и преимуществах перемен.

На этапе принятия изменений сотрудниками (рис. 1) непосредственный руководитель предлагал разъяснение дальнейшего видения компании и неоднократно четко разграничивал и разъяснял обязательства для достижения цели.

Каждое успешное прохождение этапа принятия перемен поощрялось в виде позитивной обратной связи. Данный подход позволил сохранить и укрепить доверие сотрудников для обеспечения вовлеченности и активного участия в процессе внешних и внутренних изменений.

Поскольку на срезе обоих этапов пятеро из всех медицинских представителей получили наивысшую оценку 5, можно с уверенностью заявить о наличии «эталонных данных», т.е. сотрудников, которые успешно приняли, ассимилировали и адаптировались к изменениям.

Как видно из результатов выше, средняя оценка по региону на втором этапе проекта увеличилась на 0,77 в сравнении с первым (4,43 против 3,66). Это существенное улучшение показателя свидетельствует о том, что внедренная система оценки работы персонала влияет на улучшение показателей работы.

Как видно из Рисунка 6 наивысшие оценки были присуждены следующим этапам визитов: использование промоционных материалов, планирование, открытие, исследование потребностей и анализ визита, тогда как этап работы с возражениями, этапы удовлетворения потребностей и закрытия визита получили наименьшие оценки. Таким образом, система оценок позволила точно определить зоны для развития. Была собрана обратная связь от персонала, пересмотрен подход к данным этапам, были проведены тренинг- и коуч-сессии и закрепление новых навыков, имеющих отношение к вышеуказанным этапам в зоне развития. Результаты второго этапа проекта по внедрению системы оценки показывают повышение оценок практически всех этапов визита, в особенности значительное улучшение качества проведения этапов в зоне развития и визитов в целом.

После каждой аттестации были выявлены зоны для развития для каждого сотрудника, запланированы коучинг-сессии и полевая отработка навыков, требующих развития.

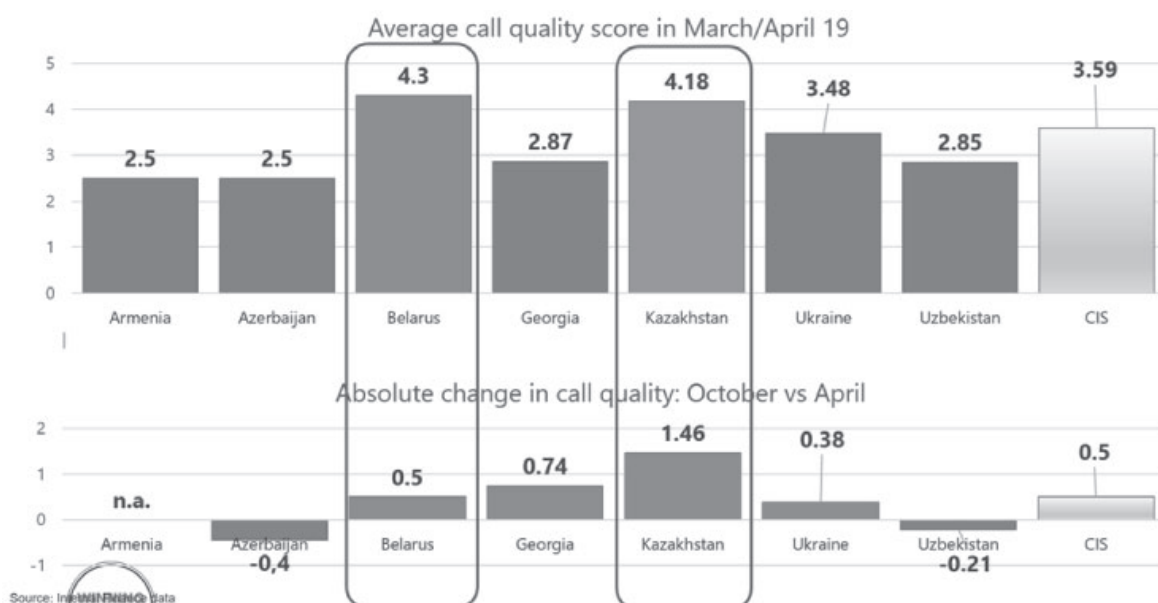


Рисунок 6. Сравнительные результаты оценок проведения визитов по странам

Рисунок 6 демонстрирует сравнительный анализ средних оценок и абсолютных изменений в качестве визитов от первого этапа ко второму по странам СНГ. Значительные улучшения наблюдаются для большинства стран, принявших участие в проекте, и для региона в целом.

Отсутствие повторных аттестаций по запросу членов аудиторской группы или аудируемых сотрудников свидетельствует об удовлетворенности сотрудников регулярным проведением оценки работы; анализ обратной связи от медицинских представителей региона свидетельствует о высоком уровне мотивации продолжать работать в условиях изменений.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что внедрение KPI помогает не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых целей организации, но и строить грамотную систему стимулирования труда. Стимулирование труда на основе KPI позволяет контролировать выполнение утвержденных текущих и долгосрочных показателей деятельности организации; оценить вклад и эффективность работы каждого сотрудника, подразделения и компании в целом в обозначенный период времени; ориентировать сотрудников на достижение обозначенных результатов; сделать бюджет фонда оплаты труда более прозрачным и справедливым в части премий и сократить время его расчета.

Заключение

В разрезе одного календарного года была проведена оценка масштаба внешних и внутренних изменений, влияющих на деятельность представительств компании Santen на территории СНГ, идентифицирована необходимость в разработке и внедрении системы оценки медицинских представителей.

Система КРІ была разработана с учетом целей и особенностей работы компании Santen и требований офтальмологического рынка на территории стран СНГ. Были выделены их позитивные и негативные аспекты, что позволило авторам внести практические предложения по внедрению эффективной модели КРІ в фармацевтической отрасли.

Через год после внедрения системы оценки эффективности работы медицинских представителей значительное улучшение качества всех этапов визитов и звонков от медицинских представителей, а также положительная обратная связь от персонала по поводу удовлетворенности прозрачностью и объективностью оценки наблюдается в представительствах компании во всех странах региона СНГ.

Таким образом, цель проекта использовать систему оценки эффективности работы персонала с целью успешного управления изменениями в организации достигнута.

Более того, данный проект имеет высокую практическую значимость, так как описанный подход может быть адаптирован к специфике различных рынков и использован в других компаниях на территории стран СНГ.

Список литературы

1. Balogun, J., & Hope Haily, V. (2004). Exploring Strategic Change (2 ed.). London: Prentice Hall.
2. Bridges, W., & Bridges, S. (2009). Managing Transitions: Making the Most of Change (3 ed.). Da Capo Lifelong Books.
3. Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
4. Cognizant. (2016). Pegging Brand Performance Measures to the Metrics that Really Matter. Teaneck, New Jersey: Cognizant.
5. Geissler, D. (2018, Ноябрь 05). Pharmaceutical Sales KPIs: The Secret to Your Sales Team's Success. (ALULA®) Retrieved Февраль 10, 2020, from <https://insights.alula.clg.com/blog/pharmaceutical-sales-kpis-the-secret-to-your-sales-teams-success>
6. Kübler-Ross, E. (1973). On death and dying. London; New York: Routledge.
7. Mind Tools Content Team. (2019). Lewin's Change Management Model. Understanding the Three Stages of Change. (Emerald Works Limited) Retrieved Январь 20, 2020, from https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm
8. Quality Leadership Center, USA. (2020). «ADKAR» - модель управления изменениями. (Группа компаний ИНТАЛЕВ®) Retrieved Январь 20, 2020, from <https://www.intalev.ru/library/articles/article.php?ID=5031>
9. Santen Pharmaceutical Co., L. (2017). Santen's Values. (Santen Pharmaceutical Co., Ltd.) Retrieved Ноябрь 13, 2019, from <https://www.santen.com/en/about/philosophy/>
10. Teczke, M., Bepayeva, R., & Bugubayeva, R. (2017). Approaches and models for change management. *Jagiellonian Journal of Management*, 3(2017), 195–208.
11. Бобова, А. (2016). Система КРІ как инструмент оценки деятельности работника. *Журнал правовых и экономических исследований* (2), 72–76.
12. Пять стадий модели Кюблер-Росс [Электронный ресурс] / Арье Готсданкер. Режим доступа: <https://orgdev.ru/пять-стадий-модели-кюблер-росс-a23512a83e4a> (15.01.2020)
13. Модель изменений Размораживание, Движение, Замораживание (К. Левин) [Электронный ресурс] / Василий Демьяненко. Режим доступа: <http://ibcm.biz/модель-изменений-размораживание-дви/> (20.01.2020)
14. Управление переходом или непрерывные изменения (У. Бриджес) [Электронный ресурс] / Василий Демьяненко. Режим доступа: <http://ibcm.biz/управление-переходом-или-непрерывны/> (21.01.2020)
15. Жемчужов А. Создание эффективной системы ключевых показателей КРІ // *Журнал «Проблемы экономики и менеджмента»*. – 2015. – №6. – С. 24–26.
16. Корнеева И. В. Оценка эффективности работы сотрудников организаций на основе системы ключевых показателей эффективности (КРІ) / Корнеева И. В., Полевая М. В., Камнева Е. В. // *Вестник Омского университета*. – Серия: Экономика. – 2019. – № 1. – С. 88–98.
17. Полякова Т. Система ключевых показателей эффективности как инструмент управления. // *Карельский научный журнал*. – 2018. – 7(1). – С.158–161.

Частная вакцинация в Казахстане: проблемы, пути развития

Танат Рахимбердиев

tanat.x.rakhimberdiyev@gsk.com

Аннотация. В данной статье рассматриваются проблемы частной вакцинации в Республике Казахстан и приведен общий анализ рынка вакцинации в Казахстане, его отличительные особенности. В статье произведена попытка проанализировать причины низкого охвата вакцинацией взрослого населения, возможные пути разрешения данной ситуации с прицелом на коммерческую стратегию продвижения вакцинных препаратов. В статье также приведен общий анализ рынка вакцинации в Казахстане и его отличительные особенности.

Ключевые слова: рынок вакцин в Казахстане, частная вакцинация, коммерческое продвижение вакцин.

Abstract. This article discusses the problems of private vaccination in the Republic of Kazakhstan, provides a general analysis of the vaccination market in Kazakhstan, its distinctive features. The article attempts to analyze the reasons for low adult vaccination coverage, possible solutions to the situation with an eye on a commercial strategy for promoting vaccine products. The article also provides a general analysis of the vaccination market in Kazakhstan, its distinctive features.

Keywords: vaccine market in Kazakhstan, private vaccination, commercial promotion of vaccines.

Согласно стандартному и наиболее распространенному определению ВОЗ, **вакцинация**, или **иммунизация**, **прививка** – введение иммунобиологического препарата (вакцины) в организм человека или животного с целью стимуляции иммунной системы для обеспечения профилактической защиты от инфекционной болезни. Вакцинация – это простой, безопасный и эффективный способ защиты от болезней до того, как организм человека или животного вступит в контакт с их возбудителями [1]. Вакцинация, или иммунизация, запускает естественные защитные механизмы организма для формирования устойчивости (создания иммунитета) к большинству инфекционных заболеваний и позволяет иммунной системе человека стать сильнее. Вакцинация является одним из наиболее важных и главных достижений медицины и здравоохранения современности, а также одним из самых эффективных видов инвестиций в здравоохранение [2].

Принято считать, что одной из основных причин высокого процента перинатальной выживаемости и, как следствие, резкого демографического роста населения Земли со второй половины XX века и по сей день является изобретение и широкое внедрение профилактической иммунизации. Широкомасштабная вакцинация является одним из революционных событий в здравоохранении XX века, а ее потенциал только растет.

В условиях смещения приоритетов в сторону увеличивающегося бремени неинфекционных заболеваний не следует забывать о значимости инфекционных заболеваний и вакцин. Вакцинация оказывает значительное содействие достижению цели устойчивого развития в области здравоохранения. Удерживая под контролем смертоносные и калечащие инфекционные заболевания, вакцины вне всяких сомнений необходимы для поддержания и расширения достижений в сфере здравоохранения и останутся таковыми в будущем. Вакцины уже сейчас могут предотвращать некоторые типы онкологических заболеваний, вызываемых вирусами. Все чаще они смогут предотвращать неинфекционные заболевания и приносить пользу людям всех возрастных групп.

В современном мире, несмотря на активное противодействие антивакцинальных групп, эффективность профилактики инфекционных заболеваний с помощью прививок является неоспоримо доказанным и неоднократно научно подтвержденным фактом. На сегодняшний день международные производители разработали иммунобиологические препараты – вакцины от более чем 30 инфекционных заболеваний. Благодаря вакцинации полностью ликвидирован вирус натуральной оспы (который в XX веке унес жизни до 500 млн человек – в основном, детей), почти полностью элиминирован вирус полиомиелита [3]. Число ежегодных смертей от такой опасной инфекции как корь снизилось во всем мире с 3–7 млн до менее чем 100 тыс. В тысячи раз, практически до спорадической, снижена заболеваемость дифтерией, коклюшем и эпидемическим паротитом. Кроме вышеперечисленных заболеваний иммунизация позволила резко сократить заболеваемость от таких инфекций как гепатит А и В, столбняк, грипп, пневмония, краснуха, ветряная оспа, инфекция *Haemophilus Influenzae* и т. д.

Однако, даже в современном мире, несмотря на значительные успехи медицины, наряду с сердечно-сосудистыми и онкологическими заболеваниями инфекционные болезни являются одной из основных причин смертности во всем мире, составляющей более 25% [4, 5].

Что же такое вакцинация в Казахстане?

В Казахстане Национальный календарь профилактических прививок разработан Министерством здравоохранения Республики Казахстан [6] и действует для профилактики инфекционных заболеваний в детском и взрослом возрасте. По сравнению с прививочными календарями соседних стран СНГ казахстанский календарь является более современным и обновляется по мере развития официального календаря прививок ВОЗ. В настоящий момент календари ВОЗ и Казахстана отличаются только на 1 пункт: в казахстанском календаре отсутствует программа вакцинации от ротавирусной инфекции.

В Казахстане обеспечение вакцинами детей происходит полностью за счет государственных бюджетных средств, т. е. вакцинация детей возрастом до 6 лет происходит бесплатно и практически не оказывает финансовой нагрузки на семейный бюджет.

Национальный календарь прививок представлен в таблице 1:

Таблица 1 – Национальный календарь профилактических прививок Республики Казахстан

Возраст	Туберкулез (БЦЖ)	Полиомиелит (ОПВ, ИПВ)	Вирусный гепатит В (ВГВ)	Коклюш, дифтерия, столбняк (АКДС)	Гемofilная инфекция типа В (Hib)	Дифтерия, столбняк (АДС-М)	Корь, краснуха, паротит (ККП)	Пневмококк (ПКВ)	Вирусный гепатит А (ВГА)
1-4 дня	+		+						
2 месяца		+	+	+	+			+	
3 месяца		+		+	+				
4 месяца		+	+	+	+			+	
12-15 мес.		+					+	+	
18 мес.		+		+	+				
2 года									+
6 лет	+			+			+		
16 лет и каждые 10 лет						+			

Из данных таблицы мы видим, что основной цикл прививок детского возраста заканчивается в 6 лет введением так называемых бустерных доз вакцин, т. е. вакцин, поддерживающих защиту иммунитета, сформированную в период первоначальной иммунизации. Именно этот блок от 0 до 6 лет полностью обеспечивается бюджетными средствами государства. Последняя строка, отображающая бустерную иммунизацию от дифтерии, столбняка в 16 лет и далее каждые 10 лет, является рекомендацией экспертов и не финансируется государственным бюджетом.

Таким образом, казахстанская государственная вакцинопрофилактика ориентирована на защиту здоровья только в детском возрасте. Далее каждый решает сам: защита от большинства полученных в детстве прививок заканчивается примерно к 30 годам (т. е. к началу расцвета трудоспособности), и организм среднестатистического взрослого гражданина Республики Казахстан остается незащищенным от основных распространенных инфекций. Согласно данным Министерства здравоохранения, представленным в Статистическом сборнике «Здоровье населения Республики Казахстан и деятельности организаций здравоохранения в 2018 году» [7], показатель смертности от инфекционных болезней у взрослого населения составил 7,26 на 100 000 человек, показатель заболеваемости – 2121,8 на 100 000 человек, из них зарегистрировано в лечебно-профилактических учреждениях 1888,5 на 100 000 человек.

Выделим из числа причин те инфекции, которые могут быть предотвращены вакцинацией (таб. 2):

Таблица 2 – Показатель заболеваемости вакциноуправляемыми инфекционными болезнями (на 100 000 человек населения)

Пневмония	Кишечная инфекция	Гепатиты А и В	Грипп	Корь	Коклюш	Паротит	Итого
388,4	65,6	39,16	12,02	3,15	0,53	0,21	509,07

К сожалению, статистический сборник не содержит полной информации: отсутствуют показатели заболеваемости по ветряной оспе, краснухе, столбняку и гемофильной инфекции. Однако, даже из представленных данных видно, что почти четверть всех заболеваний, вызванных инфекциями, могут быть предотвращены с помощью вакцинации. Основываясь на том же статистическом сборнике, попробуем рассчитать, сколько дней нетрудоспособности возникает в результате вакциноуправляемых инфекционных заболеваний. В качестве базиса возьмем количество дней пребывания в стационаре по основным инфекционным заболеваниям. Как мы увидим далее, в статистическом сборнике отсутствуют полные данные по всем представленным инфекциям, а других официальных источников, к сожалению, нет. Однако, достаточно и существующих данных, представленных в таблице 3:

Таблица 3 – Количество дней пребывания в стационаре от инфекционных заболеваний (на 100 000 населения)

Заболевание	Пневмония	Кишечная инфекция	Гепатиты А и В	Грипп	Корь	Коклюш	Паротит	Итого
Показатель заболеваемости	388,4	65,6	39,16	12,02	3,15	0,53	0,21	509,07
Средняя длительность дней пребывания в стационаре	9,8	5,6	12,1	данных нет	данных нет	данных нет	данных нет	27,5
Всего дней пребывания в стационаре	3 806,32	367,36	473,84	-	-	-	-	4 647,52

Из таблицы мы видим, что в 2018 году из 100 000 населения 510 человек проходили 4 648 дней стационарного лечения инфекционных заболеваний, которые могли быть предотвращены вакцинами. Если перенести эти данные на общее число занятого населения республики, которое равно 8 695 тыс. человек (согласно данным Комитета по статистике [8]), у нас получится: ежегодно на стационаре лечатся 44 345 человек от инфекционных заболеваний, которые могут быть предотвращены вакцинами. Есть твердое убеждение, что эта цифра фактически гораздо выше, т. к. статистика (количество дней пребывания в стационаре) по большинству вакциноуправляемых инфекций отсутствует в сборнике. Также ни в сборнике, ни в других официальных источниках не были найдены статистические данные по количеству больничных отпусков, оформленных по причине заболевания именно от вакциноуправляемых инфекций; не обнаружены и данные и по количеству пациентов, пролеченных от вакциноуправляемых инфекций амбулаторно. Все это дает нам возможность оценить ущерб, наносимый здоровью взрослых трудоспособных казахстанцев вакциноуправляемыми инфекциями, как очень большой. Следовательно, вакцинация взрослого работоспособного населения в качестве профилактики от распространенных инфекционных заболеваний сможет значительно снизить заболеваемость и, как следствие, снизить количество дней нетрудоспособности, что положительно скажется на эффективности работающего населения.

Анализ рынка иммунобиологических препаратов (вакцин) в Казахстане показывает, что объем вакцинного рынка в 2019 году составил 21,7 млрд тенге. Из них 0,2%, или 43 млн тенге, составляют частный вакцинальный рынок. Более 99% рынка вакцин занимает государственный сектор, куда включены вакцины, закупленные в рамках государственного объема бесплатной медицинской помощи для обеспечения иммунизации и профилактики детского населения от инфекций, согласно Национальному календарю профилактических прививок¹ [9].

Рассмотрим более детально рынок частной вакцинации. Рынок частной вакцинации в Казахстане по разным причинам находится в зачаточном, крайне неразвитом состоянии. Как было указано выше, он составляет лишь 0,2% от общего рынка продажи вакцин и включает в себя не только вакцины, применяющиеся к взрослому населению. Сюда относятся также те вакцины, которые были закуплены родителями для вакцинации детей в рамках Национального календаря прививок – сказывается недоверие населения к качеству закупаемых государством вакцин. Надо отметить всё же, что количество таких сознательных родителей не столь велико, и рынок частной вакцинации остается микроскопическим.

На диаграмме 1 представлена доля рынка каждой из видов вакцин в денежном выражении в 2019 году в сегменте частной вакцинации.

¹ Здесь и далее коммерческие показатели из базы данных коммерческого рынка лекарственных и иммунобиологических препаратов IQVIA



Диаграмма 1. Доля рынка вакцин в денежном выражении в 2019 году (частная вакцинация)

На диаграмме видно, что лидерами являются вакцины, применяющиеся в детском возрасте в рамках Национального календаря профилактических прививок: 41% – вакцины АКДС/геп В/НіВ, 10% составляют вакцины против гепатита А, гепатита В и пневмококковой пневмонии. Вакцина против менингококкового менингита отсутствует в Календаре прививок, однако применяется, в основном, также в детском возрасте. Остается 21%, приходящийся на долю вакцины против гриппа, которая применяется как к детям, так и к взрослым (к сожалению, данных о пропорции нет). Таким образом, становится очевидно, что частный рынок вакцинации в гораздо большей степени, чем государственный, составлен из вакцин, применяющихся к детям. Перед нами встаёт довольно амбициозная задача, нестандартная для коммерческого направления: необходимо не просто увеличить долю рынка конкретных продуктов – нам нужно значительно расширить сам рынок.

По мнению автора, вакцинация исторически-ассоциативно привязана к детскому возрасту. Что мы представляем, когда слышим слова «прививка», «вакцина» или «вакцинироваться/прививаться»? В голове большинства респондентов возникает образ ребёнка (или самого себя в детстве), слёзы во время укола, школьные прививки и прочее. У автора есть серьезные причины полагать, что неправильное восприятие вакцинации и предубеждение против вакцин (например, боязнь осложнений от вакцинации) являются основным камнем преткновения для развития частного рынка вакцин в Казахстане, повышения защиты организма взрослых работающих людей от самых распространенных инфекций и, как следствие, повышения их работоспособности. Отсюда напрашивается вывод: если коммерческая организация желает преуспеть на рынке частной вакцинации, ей необходимо разработать четкую и исполнимую в максимально короткий срок стратегию продвижения вакцинных препаратов на частном рынке Казахстана, основанную на изменении восприятия вакцинации среди взрослого населения. Одним из ключевых моментов в достижении этой цели исследования является решение проблемы неправильного и отрицательного восприятия вакцинации, столь распространенного в нашем обществе. Таким образом, осуществление стратегии концентрируется не только на внедрении новых бизнес-процессов компании, но и на преодолении указанного выше негативного отношения.

Это позволяет нам выделить ключевые объекты рынка: взрослое население Республики Казахстан, рынок частной вакцинации и компания-производитель вакцин. Отсюда же проистекают задачи, стоящие перед компанией-производителем:

- Изучить сущность и характеристики частного рынка вакцинных препаратов.
- Провести стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации.
- Провести исследование и анализ восприятия вакцин среди основной части населения (изучить причины негативного отношения, опыт его устранения).
- Составить детализированный медиаплан для устранения предубеждения против вакцин среди основной части населения страны.

Для выполнения задач, указанных выше, очень большое значение будет иметь опыт стран, которые в современной истории имели подобные вызовы и успешно с ними справились. На взгляд автора, наиболее информативным будет опыт восточно-европейских стран, в которых после падения Восточного блока (в результате распада Советского Союза) наблюдалась похожая ситуация: иждивенческие ожида-

ния населения от здравоохранения, полностью дотируемого бюджетными средствами в системе плановой экономики. Отсюда – низкая приверженность лечению, отсутствие необходимости регулирования собственного здоровья, больший уклон в терапию, нежели в профилактику, отсутствие механизмов в обществе, стимулирующих к ведению здорового образа жизни.

К числу таких стран можно смело отнести Чехию, Словакию, Словению, Латвию, Эстонию, Литву, Хорватию и т. д. В каждой из этих стран были проведены реформы, позволившие поменять курс развития экономики страны, затронувшие и круто поменявшие также и систему здравоохранения. Особенно выраженно это проявилось в бывших странах Советской Прибалтики – в Латвии, Эстонии и Литве. Эти страны осуществили корневые реформы в здравоохранении, поставив эффективную профилактику на первое место перед всеми видами первичной и вторичной медицинской помощи. Одним из немаловажных уровней такой профилактики стала иммунизация населения. Общим для этих стран является то, что все профилактические прививки в детском возрасте осуществляются за счет бюджетных средств государства. Но в то же время, в этих странах удалось добиться неснижаемой приверженности населения дальнейшей иммунизации, включая совершеннолетний возраст, даже за счет собственных средств и/или средств медицинских страховых компаний.

Таким образом, одной из эффективных мер нашего государства для обеспечения непрерывного коллективного иммунитета от вакциноуправляемых инфекций может стать развитие страховой медицины, что, впрочем, уже началось с повсеместного внедрения Обязательного социального медицинского страхования. Более подробное изучение опыта стран, столкнувшихся с проблемой, описываемой в настоящей статье, будет проведено автором в диссертационной работе, которую предвещает данная научная статья.

Список литературы

1. Часто задаваемые вопросы о вакцинации [Электронный ресурс] // Всемирная организация здравоохранения. – 2017. Режим доступа: <https://www.who.int/ru/news-room/q-a-detail/q-a-on-vaccines>
2. *Vanessa Rémy, York Zöllner, Ulrike Heckmann.* Vaccination: the cornerstone of an efficient healthcare system / Journal of Market Access and Health Policy. – 2015 Aug 12 – PMC4802703.
3. *Bryan T. Mayer, Joseph N. S. Eisenberg, Christopher J. Henry, M. Gabriela M. Gomes, Edward L. Ionides and James S. Koopman.* Successes and Shortcomings of Polio Eradication: A Transmission Modeling Analysis // American Journal of Epidemiology. – 2013 Jun 1; 177(11): 1236–1245. – PMC3664334.
4. *Черкасский Б. Л.* Глобальная эпидемиология. – М.: Практическая медицина. – 2008. – 447 с.
5. Общая эпидемиология с основами доказательной медицины. Учебное пособие. // Второе издание. / Под ред. В. И. Покровского, Н. И. Брико. – М.: Издательская группа «Гэотар-Медиа». – 2012. – С. 494.
6. Об утверждении перечня заболеваний, против которых проводятся профилактические прививки, Правил их проведения и групп населения, подлежащих плановым прививкам [Электронный ресурс]. – 2014. – № 16. – С. 2. Режим доступа: <http://dsm.gov.kz/ru/pages/nacionalnyy-kalendar-profilakticheskikh-privivok>
7. Здоровье населения Республики Казахстан и деятельности организаций здравоохранения в 2018 году [Электронный ресурс] // Статистический сборник. – 2018. – №3. – С. 6-38. Режим доступа: <http://dsm.gov.kz/ru/kategorii/statistika-0>
8. Официальный веб-сайт Комитета по Статистике Министерства Национальной Экономики Республики Казахстан [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://stat.gov.kz/official/dynamic>
9. Официальный сайт компании IQVIA [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.iqvia.com/>

Обучение программированию на основе игр

Садуакасова Г. А.

Алматы Менеджмент Университет
gulnur1807@gmail.com

Аннотация. Пройти курс или заниматься самообучением по программированию в первый раз – проблематичная и сложная задача для большинства учащихся, которые, в основном, терпят неудачу или покидают курс. Студенты, которые учатся программированию, часто испытывают трудности в понимании сложных когнитивных концепций. В данной работе мы представим игровое обучение и использование игрового дизайна в качестве метода обучения программированию для начинающих. Много знаний об игровом обучении в целом было накоплено за последнее десятилетие, но очень мало информации и ресурсов о том, как использовать игровой дизайн в качестве метода обучения программированию. Мы провели обширное исследование различных подходов к обучению на основе игрового дизайна, уделяя особое внимание обучению программированию для начинающих программистов. Полученные результаты будут использованы в качестве основы для разработки методологии по обучению программированию.

Ключевые слова: программирование, обучение программированию, язык программирования, компьютерная игра.

Abstract. Taking a course or self-study in programming for the first time is a problematic and difficult task for most students who mostly fail or drop out of the course. Students who learn programming often have difficulty understanding cognitively complex concepts. In this paper, we present game learning and the use of game design as a method of teaching programming to beginners. A lot of knowledge about game learning in general has been gathered in the last decade, but very little information and resources on how to use game design as a method of teaching programming. We have conducted an extensive study of the various approaches to learning based on game design, with particular emphasis on teaching programming for novice programmers. The results will be used as the basis for the development of a methodology for teaching programming.

Keywords: programming, teaching programming, programming language, computer game.

Түйіндемe. Алғаш рет бағдарламалау курсынан өту немесе өзіңінен оқу – кезінде студенттердің көпшілігі көптеген күрделі және қиын міндет кездерді бастан өткізеді. Программалауды үйренетін студенттер көбінесе когнитивтік тұрғыдан күрделі ұғымдарды түсінуге қиналады. Бұл жұмыста біз программалауды оқуды үйренуді және компьютерлік ойын әдісінің көмегі ретінде қолдануды ұсынамыз. Жалпы алғанда, соңғы онжылдықта бағдарламалауды үйрету туралы көптеген мәліметтер жиналды, бірақ бағдарламалауды оқыту әдісі ретінде компьютерлік ойын және оны пайдалану туралы ақпарат пен ресурстар аз. Біз ойын дизайнына негізделген оқытудың әртүрлі тәсілдерін кеңінен зерттедік, әсіресе жаңадан келген үйренушіге бағдарламалауды үйретуге ерекше назар аудардық. Алынған нәтижелер бағдарламалауды оқыту әдістемесінің негізі ретінде пайдаланылады.

Түйінді сөздер: бағдарламалау, бағдарламалауды оқыту, бағдарламалау тілі, компьютерлік ойын.

Киберспорт в наше время является неотъемлемой частью жизни многих молодых людей. Игра – одно из важнейших занятий для развития важных жизненных навыков, независимо от возраста или уровня развития, что может быть охарактеризовано как приспособление к новым обстоятельствам и изменениям.

Компьютерные игры развивают способность к обучению. Другими словами, люди, хорошо играющие в игры, требующие постоянной вовлеченности и размышлений, способны преуспеть и в учебе. Игры, в которых надо отслеживать и обрабатывать информацию из нескольких источников одновременно, улучшает когнитивную гибкость.

Мы рассмотрим в качестве метода по программированию игровое обучение. Джером Брунер, американский педагогический и когнитивный психолог заявил, что игра создает комфортную и непринужденную атмосферу, в которой люди могут учиться решать самые разные проблемы. Это позволяет им эффективно справляться со сложными проблемами реального мира.

Некоторые авторы утверждают, что программирование игр мотивирует большинство студентов на вводных курсах программирования. Поэтому учащимся будет предложено изучать программные кон-

струкции в интересной и, в целом, знакомой среде (играх). Затем они смогут перенести свои результаты обучения из этой среды в вводное обучение с помощью языка программирования. Курсы, в которых используются игры для обучения программированию, оказали положительное влияние как на учащихся, так и на результаты их обучения.

Программируемый микромир, термин, введенный Брусиловским [1], определяет мир, ориентированный на учащихся. Он может быть изучен путем непосредственного манипулирования объектами с помощью ограниченного набора простых команд в сочетании с метафорами, помогающими в описании проблемы и использующимися в рассказах историй. Эта концепция представляет собой первый шаг по направлению к обучению на основе игрового дизайна, поскольку микромиры и созданные в них объекты можно рассматривать как простые игры.

Исследователи изучили, как микромиры могут быть использованы в качестве образовательной парадигмы [2]. В последние десятилетия для обучения программированию студентов использовалось много разных микромиров программирования [3]. Большинство из них представляют собой программные конструкции для более простого и непосредственного понимания сложных концепций. Кроме того, микромиры знакомят студентов с программированием, имитируя реальные миры и главных героев и распределяя задания среди студентов, обеспечивая визуальный обзор их прогресса.

Двумя наиболее значительными представителями подобных систем являются Alice и Robocode. Alice [4] – это интерактивная среда программирования, целью которой является научить студентов программированию, визуализируя объекты и их поведение. Учащиеся могут использовать и изменять объекты для создания собственных виртуальных миров и писать код для управления этими объектами, их внешним видом и поведением. Alice использует интеллектуальный метод перетаскивания объектов в редактор и выбора сообщений для отправки объекту. Пользовательские методы и функции автоматически добавляются в меню. Учащиеся могут сразу увидеть, как работают их анимационные программы, что позволяет им легко понять связь между кодом и результатом его выполнения.

Представляющей интерес для обучения программированию в концепции микромира является игра Robocode, которая была разработана для продвижения изучения языка Java. Участниками сообщества Robocode являются программисты с различным уровнем знаний и опыта, чья цель – создавать программу для роботов. Каркас Robocode определяет основные физические правила: каждый робот должен следовать и обеспечивать многократно используемую структуру объекта для облегчения разработки. Затем участники соревнуются в интернет-лигах, где каждый робот пытается найти и уничтожить других роботов, одновременно защищая себя. Robocode несет в себе положительную нагрузку для изучения и применения концепций программирования студентами и используется в классе для стимулирования процесса обучения учащихся [5].

Еще один «игрок», представляющий определенный интерес в обучении программированию, Скретч (Scratch) – блочный язык визуального программирования, разработанный MIT Media Lab. Позволяет пользователям создавать онлайн-проекты в облаке с помощью блочного интерфейса. Скретч (Scratch) поощряет обмен, повторное использование и сочетание кода. Можно создавать свои собственные проекты или экспериментировать с чужими. Существует целое онлайн-сообщество, использующее облачную среду Скретч, где совместно используется более 39 миллионов проектов. Использование данной среды является частью исследований по разработке новых технологий, способствующих улучшению обучения в формальных и неформальных учебных заведениях, а также демонстрирующих, как неформальные учебные заведения могут поддерживать рост технологической динамики.

Скретч был разработан для того, чтобы избежать распространенных ошибок новичков в синтаксисе и логике программирования. Он использует визуальные методы программирования на основе блоков вместо ввода команд. В данном контексте блок – это элемент языка программирования, представляющий собой управляющую структуру, оператора, переменную или функцию. Эти элементы могут быть объединены с «перетаскиванием» (drag&drop), т. е. интуитивно понятным способом построения компьютерной программы. Скретч позволил новичкам создавать анимацию и игры. Они могут создать их с нуля или просто изменить игру другого программиста, найденную в облаке. Игры, созданные в этих условиях, повышают мотивацию учащихся для программирования и позволяют им развивать свои знания.

Оправданный игровой проект. Рейнольдс и Капертон [6] разработали пилотную образовательную программу по разработке игр на Flash, предлагаемую в средних школах и колледжах. Она предоставляет собой учебную программу для совместного проектирования компьютерных игр учащимися средних, старших классов и общественных колледжей.

Программа основана на принципах конструкционизма. Игровой дизайн в школах предлагаются учащимся в качестве факультативных занятий. Также школы, участвующие в программе, предлагают про-

фессиональные тренинги для преподавателей, лицензии на программное обеспечение Flash для студентов, обучающихся на уроках игрового дизайна, учебные программы и учебные программы с открытым исходным кодом, среду на основе вики для совместной работы студентов, совместного использования кода и публикации игр, а также набор целевых бесплатных учебных пособий по дизайну игр.

Программа основана на модели совместного обучения, где студенты и преподаватели учатся вместе. Взаимодействие в процессе обучения включает самостоятельное обучение, при котором учащиеся и преподаватели учатся индивидуально посредством собственного независимого творческого процесса. Происходит взаимное обучение, в котором учащиеся учатся у других учащихся под руководством экспертов по разработке игр, помогающих создавать условия для обучения и решения проблем с помощью живых тренингов и электронных конференций.

Участвующие студенты были довольны тем, что изучали Flash с помощью интересных для них приемов. Некоторые из них утверждали, что ранее у них были проблемы с программированием, поскольку это было трудно и требовало много времени.

Еще одной проблемой, с которой они столкнулись, было отсутствие у преподавателей опыта в программировании. Особенно не хватало руководства со стороны преподавателя начинающим программистам, в результате чего они были разочарованы результатом.

Аль-Боу поделился своими впечатлениями от двухнедельного летнего игрового лагеря для учителей и учеников старших классов, где они изучали программирование на Java с помощью игрового дизайна. Оценка результатов показала, что подход к обучению программирования при создании игр привлек учащихся старших классов, а также повысил их интерес к темам информатики. Они значительно улучшили свои знания в области программирования и стали увереннее в себе. Авторы считают, что обучение созданию игр как целостная дисциплина, объединяет искусство и дизайн, чем делает для обучающихся этот подход более привлекательным.

Заключение. Обучение программированию доступно не только студентам высших учебных заведений, но и другим группам учащихся. Разработано много сред программирования, которые могут облегчить процесс обучения, и многие из них предлагают обучение на основе игр и игрового дизайна. Основным преимуществом таких сред является то, что они стимулируют своих пользователей учиться и развиваться, делая программирование увлекательным. Мы собираемся использовать подобные инструменты и методы для поддержки активного процесса обучения, делающие компьютерное программирование привлекательным для всех.

Список литературы

1. Brusilovsky, P., Calabrese, E., Hvorecky, J., Kouchnirenko, A., Miller, P. (1997). Mini-languages: a way to learn programing principles. *International Journal of Education and Information Technologies*, 2, 65-83.
2. Kelleher, C., Pausch, R. (2005). Lowering the barriers to programming: A taxonomy of programming environments and languages for novice programmers. *ACM Computing Surveys*, 37, 88-137.
3. Sanders, D., Dorn, B. (2003). Jeroo: a tool for introducing object-oriented programming. *ACM SIGCSE Bulletin* 35 (1), 201-204.
4. Cooper, S., Dann, W., and Pausch, R. (2003). Teaching Objects-first in Introductory Computer Science. *ACM SIGCSE Bulletin* 35(1), 191-195.
5. Long, J. (2007). Just For Fun: Using Programming Games in Software Programming Training and Education A Field Study of IBM Robocode Community. *Journal of Information Technology Education*, 6.
6. Reynolds, R., Caperton, I. H. (2011). Contrasts in student engagement, meaning-making, dislikes, and challenges in a discovery-based program of game design learning. *Educational Technology Research and Development*, 59(2), 267-289.

Предложения по формированию системы корпоративного управления

Салимова Алия Маратовна

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Республика Казахстан
y-aliya@yandex.ru

Аннотация. Развитие экономики Республики Казахстан заставляет переосмыслить существующие представления о корпоративном управлении. Коммерческие организации – основа экономики любой страны. Каждая корпорация стремится максимизировать прибыль, оставаясь в то же время в правовом поле. Для этого фирмы устанавливают локальные правила, вырабатывают принципы ведения бизнеса. Это обуславливает необходимость реформирования системы эффективного управления в акционерных компаниях, поскольку именно они являются крупнейшими корпорациями Казахстана.

Предметом исследования выступают факторы корпоративного управления, оказывающие влияние на качество руководства корпорацией. Цель исследования – создание подходящей модели корпоративного управления для акционерных компаний Казахстана на примере АО «Евразийский банк». Объектом исследования выступают системы корпоративного управления.

Ключевые слова: Корпоративное управление, акционерное общество, методы корпоративного управления, механизмы, опыт, принципы.

Abstract. The development of the economy of the Republic of Kazakhstan in a new way makes us rethink the existing ideas about corporate governance. Commercial organizations are the basis of the economy of any country. Each corporation seeks to maximize profits, while remaining in the legal field. For this, firms establish local rules and develop business principles. This necessitates the reform of the effective management system in joint-stock companies, since they are the largest corporations in Kazakhstan.

The subject of the study are corporate governance factors that affect the quality of corporate governance. The purpose of the study is to create a suitable corporate governance model for joint-stock companies in Kazakhstan using the example of Eurasian Bank JSC. The object of the study are corporate governance systems.

Keywords: Corporate governance, joint-stock company, corporate governance methods, mechanisms, experience, principles.

Введение

Корпоративное управление (КУ) – это система, с помощью которой осуществляется руководство и контроль за компанией. В общих чертах корпоративное управление представляет собой набор отношений между руководством компании, ее правлением, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Эти отношения определяют, помимо прочего, имущественные права акционеров, механизмы реализации и защиты этих прав, а также путь обеспечения справедливой прибыли. Советы директоров отвечают за текущее управление. Это подразумевает определение стратегических целей компании, обеспечение руководства для их реализации, надзор за управлением бизнесом и информирование акционеров об их руководстве [6]. Роль акционеров заключается в том, чтобы назначать директоров и аудиторов и контролировать эффективность существующей управленческой структуры. Надлежащее КУ способствует устойчивому экономическому развитию за счет повышения эффективности компаний и расширения их доступа к внешнему капиталу.

Состояние корпоративного управления может оказать существенное влияние на финансовую стабильность акционерной компании, что является важнейшим компонентом устойчивого развития. Корпоративное управление также устанавливает структуру, с помощью которой фирма определяет свои цели, а также средства достижения этих целей и мониторинга эффективности. Качественное корпоративное управление обеспечивает надлежащие стимулы для совета директоров и руководства в достижении целей, которые отвечают интересам компании и ее акционеров.

Лучшая система корпоративного управления повышает вероятность того, что предприятие удовлетворяет законные требования всех заинтересованных сторон и выполнит свои экологические и социальные обязательства.

Обзор литературы

Термин «корпоративное управление» вошел в моду после азиатского экономического кризиса в июле 1997 года и с тех пор довольно часто упоминается в деловой прессе. Уже в этот период исследователи попытались определить его значение. Так Миллштейн в своей работе «Эволюция корпоративного управления в Соединенных Штатах» предлагает понимать под ним отношения между менеджерами, директорами и акционерами [8]. Грегори и Симмс в докладе «Корпоративное управление: что это и почему оно важно?», анализируя качество корпоративного управления, отмечали, что оно оказывает непосредственное влияние на следующие аспекты:

- Эффективность, с которой корпорация использует активы.
- Возможность привлекать недорогой капитал.
- Способность корпорации оправдать ожидания общества.
- Общую производительность [3].

Согласно исследованиям Международной финансовой корпорации (МФК), хорошо управляемые компании получают более высокую рыночную оценку. Усовершенствованные структуры и процессы управления помогают обеспечить качественное принятие решений, стимулировать эффективное планирование преемственности для высшего руководства и повысить долгосрочное процветание компаний, независимо от типа компании и ее источников финансирования. Помимо выгоды для отдельных компаний, работа по улучшению корпоративного управления также вносит более широкий вклад в его миссию по содействию устойчивым инвестициям частного сектора на развивающихся рынках. МФК утверждает, что сильная культура управления играет важную роль в управлении рисками и устойчивым ростом [15].

Однако, корпоративное управление не является монолитной единицей, наоборот, это понятие охватывает различные модели. На их становление влияют правовая система, национальные обычаи, экономическая ситуация в стране и т. д. Исследователи отмечают, что наиболее часто встречаются три модели КУ:

1. Англосаксонская (аутсайдерская),
2. Континентальная (инсайдерская)
3. Японская [19].

Отличия указанных систем приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Системы корпоративного управления

Критерии	Аутсайдерская	Инсайдерская	Японская
Собственники капитала	Множество мелких инвесторов	2–3 крупных акционера	Банки, руководители, чиновники
Влияние внешних факторов	Сильное. Новости тут же отражаются на капитализации.	Слабое. Компания не зависит от фондового рынка	Слабое. Большую роль играют госорганы
Защита мелких акционеров	Хорошо налажена	Слабо проработана, поскольку таких акционеров нет	Слабо проработана. Их интересы считаются незначительными
Независимость акционеров	Высокая	Высокая	Слабая. Управленческие решения принимаются совместно с чиновниками
Пути приобретения основных средств	Фондовый рынок	Заемные средства	Заемные средства
Что обеспечивает работоспособность?	Взаимный контроль, независимые наблюдатели	Внутренний контроль. Проверка происходит за счет внутренних отделов [21]	Взаимный контроль финансово-промышленными группами [14]

В 80-е годы появляются идеи модели корпоративного управления с участием заинтересованных сторон. Согласно этим теориям, компания представляет собой социальную конструкцию, совокупность ожиданий, целей и интересов множества заинтересованных сторон. К таким сторонам относятся не только руководители и акционеры фирмы, но также ее сотрудники, клиенты, поставщики и любые другие лица или группы, которые зависят прямо или косвенно от решений компании [2].

Эту мысль повторил и Ж. Алиман. В статье «Анализ корпоративного управления в Казахстане. Проблемы и вызовы» он указывает, что одной из основных целей КУ являются защита и баланс интересов всех основных заинтересованных лиц (стейкхолдеров). А методом такой защиты выступает наличие правового механизма участия отдельных видов стейкхолдеров в управлении компанией, которым доступ к управлению затруднен (клиенты, кредиторы или работники) [7].

Кроме того, различные исследователи говорят о Китайской, Сингапурской, Немецкой, Канадской, семейной и т.д. моделях управления. Причем за основу выделения тех или иных моделей часто берутся особенности экономической деятельности и социокультурные отличия конкретного государства. Например, Китайской модели присущи следующие особенности:

- Подавляющее большинство компаний являются государственными предприятиями.
- Высокая доля крупных акционеров. Так, во всех 734 крупных компаниях, каждый из крупнейших акционеров в среднем владеет 44,3%.
- Миноритарные держатели акций практически не имеют представительства в совете директоров.
- Действующие сотрудники, тем не менее, представлены в совете директоров.
- Председателем совета директоров является представитель Бюро по управлению государственными активами, который фактически работает за зарплату, установленную Бюро, и не имеет никакой выгоды от развития компании [4].

Таким образом, разработка предложений по формированию системы эффективного управления акционерных казахстанских компаний невозможна без анализа специфики Корпоративного управления Казахстана. Ей присущи следующие особенности:

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].

Методы исследования

Согласно общенаучному подходу к проведению теоретических исследований, методологическую основу работы составили основные положения диалектического метода познания. Кроме того, при подготовке работы использовались и иные методы познания:

Сравнительный: при сравнении структуры управления в различных банках.	Методы эмпирического анализа и синтеза при исследовании показателей АО «Евразийский банк».	Статистический: при анализе динамики изменения финансовых показателей банка.
---	--	--

Помимо этого, в работе нашли отражение положения теории менеджмента, рыночной экономики, научные разработки зарубежных и отечественных ученых в области корпоративного управления.

Полученные данные

Корпоративное управление акционерными компаниями Казахстана базируется на законе «Об акционерных обществах» от 13 мая 2003 года № 415 [1]. Согласно этому правовому акту, базовая организационная структура АО включает в себя три уровня:

1. собрание акционеров;
2. совет директоров;
3. исполнительный орган.

Кроме того, акционерная компания вправе иметь службу внутреннего аудита. Согласно ст. 36 указанного Закона, общее собрание акционеров имеет широкие полномочия. Более того, права самих акци-

онеров, даже владеющих небольшим числом акций защищены. Так, акционер или группа акционеров владеющая 5% акций вправе обращаться в суд с требованиями:

- об оспаривании сделки общества;
- о взыскании убытков с должностного лица.

Причем, согласие общего собрания на такие иски не требуются. Следовательно, даже акционеры с незначительной долей участия могут защищать свои права в судебном порядке.

От должностных лиц также требуют своевременное раскрытие информации беспристрастности. Не случайно АО «Евразийский банк» декларирует, что его 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 [11].

По указанным данным можно сделать вывод о том, что акционерным компания Казахстана присущи элементы аутсайдерской модели. Однако, проверим так ли это на примере управленческой структуры АО «Евразийский Банк».

Вообще, публичные компании используют различные подходы к структуре правления. Однако, при оценке ее эффективности, следует обращать внимание на следующие показатели:

- Размер. При этом необходимо учитывать характер, размер и сложность компании, а также стадии ее развития.
- Состав совета директоров. Он должен отражать разнообразие опыта, навыков, знаний, а также диапазон полномочий, которые соответствуют текущим и ожидаемым обстоятельствам компании.
- Срок полномочий. Оптимальной считается ситуация, когда разные директора назначаются на разный период. «Новички» могут дать новые перспективы, в то время как управленцы, проработавшие в течение ряда лет, приносят опыт, преемственность, институциональные знания.
- Репутация руководства. Каждый руководитель должен представлять интересы всех акционеров, а не интересы отдельных групп.
- Независимость. Этот фактор имеет решающее значение для эффективного корпоративного управления. Соответственно, значительное большинство из совета директоров должно быть независимым. При этом при оценке независимости нужно учитывать все соответствующие факты и обстоятельства, уделяя особое внимание тому, имеет ли директор какие-либо прямые или косвенные отношения с компанией или другими директорами, которые могут повлиять на фактическую или предполагаемую независимость.
- Выборность. Директора, все или несколько, должны избираться большинством голосов на длительные сроки для обеспечения устойчивости компаний [16].

Рассмотрим структуру управления АО «Евразийский банк» применительно к описанным выше критериям.

Банк использует стандартную структуру управления: собрание акционеров, совет директоров и исполнительный орган в лице Правления. Причем, если в 2016 г. в совет директоров входило 9 членов, из них 6 представителей акционеров, а три – независимые директора [10], то в 2018 г. ситуация изменилась, и сегодня в совет директоров входит 6 человек. Трое – представители акционеров и трое – независимые директора [11].

Насколько целесообразным было сокращение 3 управленческих единиц? У Банка 117 расчетно-кассовых отделений, 17 филиалов, 1 177 000 клиентов и 6 449 сотрудников. Для сравнения Industrial and Commercial Bank of China, крупнейший банк в мире, насчитывает 17 тыс. филиалов, около 500 тыс. работников, и свыше полумиллиарда клиентов. При этом в совет директоров китайского банка входит 14 директоров [17]. Таким образом, 6 человек для совета директоров АО «Евразийский банк», на наш взгляд, достаточная величина.

Если анализировать состав совета директоров банка, можно отметить, что в него входят люди с большим опытом работы. Так, А. Р. Ибрагимов был председателем совета директоров этого банка с 1994 по 1998 год, в дальнейшем входил в состав руководства АО ТНК «Казхром», АО «Алюминий Казахстана», а в 2009 году был вновь назначен членом совета директоров АО «Евразийский банк». Похожий опыт и у А. А. Машкевича. Инесса Ким – банкир с 20-летним стажем. При этом, анализируя срок полномочий, отметим, что Р. А. Ибрагимов и А. А. Машкевич получили должности в 2009 году, Ким – в 2017, а Репей – в 2019. Таким образом, банк в полной мере использует тактику по привлечению новых

квалифицированных кадров и сохранению опытных руководителей. При этом, директора назначаются сроком на 5 лет, что, на наш взгляд, является достаточным для реализации возложенных функций. Существующая 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 членам Правления снизились с 2 382 827 тенге в 2016 г. до 1 054 256 тенге в 2018 г. 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. Это принесло свои плюсы и по итогам 2018 г. Евразийский банк нарастил активы до 1,12 трлн тенге с 978 млрд тенге в 2017 г. А в 2019 г. чистый операционный доход банка увеличился на 27% и составил 55,5 млрд тенге. Розничный ссудный портфель банка вырос с начала года на 16% до 411,6 млрд тенге. Объем вкладов юридических лиц вырос на 9%, до 307,0 млрд тенге. Поэтому Moody's в 2019 г. присвоило банку рейтинг B2 по долгосрочным депозитам в национальной и иностранной валюте, самостоятельный кредитный рейтинг b3 и долгосрочный рейтинг риска контрагента B1 [5]. Однако, рейтинг B2 – это все же не AAA, и агентство отметило слабую работу банка из-за того, что он продолжает создавать резервы для своего прежнего кредитного портфеля. Кроме того, уровень ликвидности по мнению агентства будет сохраняться на прежнем уровне, хотя и достаточно высоком [18].

Между тем, исследования показывают, что увеличение индекса корпоративного управления на 1 процент увеличивает годовой оборот фирмы на 1,2 процента в течение следующего года [20]. А в системе корпоративного управления банка есть недостатки. Наиболее значимым, на наш взгляд, является тот факт, что совет директоров нельзя назвать независимым. Так, два из шести членов совета – А. А. Машкевич и А. Р. Ибрагимов являются бенефициарами АО «Евразийская финансовая компания», владеющего 100% акций банка. А значит у них есть рычаги воздействия на остальных директоров, поскольку «акционеры» – т. е. компания в лице Машкевича и Ибрагимова, могут при необходимости убрать «неудобных» руководителей, назначив лояльных лиц.

При этом внешние механизмы корпоративного управления практически отсутствуют, поскольку акций банка нет в свободном обращении, следовательно, рыночные механизмы воздействия на компанию не работают.

Может показаться, что в такой ситуации нет ничего страшного, наоборот, компания в полной мере будет защищать интересы акционеров. Однако, нельзя забывать, что банк взаимодействует не только с акционерами, но и с обычными физлицами, сотрудниками. И существующий дисбаланс может привести к тому, что интересы этих групп будут проигнорированы.

Между тем, многие государства требуют учитывать интересы стейкхолдеров. Например, изменения, внесенные в Кодекс корпоративного управления Великобритании в 2018 г., требуют, чтобы советы директоров взаимодействовали с сотрудниками, чтобы «усилить голос работников в зале заседаний». Такая мера может быть достигнута назначением представителя работников на должность члена совета директоров, созданием консультационной комиссии из числа рабочих и т. д. В любом случае представители работников должны быть включены в систему корпоративного управления [9]. К сожалению, приходится констатировать, что в АО «Евразийский Банк» голоса работников в структуру корпоративного управления не включены.

Кроме того, к числу недостатков структуры корпоративного управления относится отсутствие публичных сведений о процедурах разработки и реализации политики вознаграждения руководителей. Хотя Закон «Об акционерных обществах» говорит о необходимости «раскрытия информации», речь идет преимущественно о финансовой отчетности, а не о разъяснениях логики принятия управленческих решений о вознаграждении. Поскольку выплаты совету директоров должны быть согласованы с целями и ценностями компании и связаны с долгосрочной стратегией, а акционерная компания должна быть в состоянии объяснить критерии оценки и размеры выплат. В противном случае это может привести к ситуации, имеющей место в некоторых странах, когда акционерная компания, терпящая убытки, и получающая дотации из бюджета, тратит колоссальные суммы на вознаграждение руководства.

Таким образом, в Казахстане, хотя закон и сформулирован так, что он больше ориентирован на аутсайдерскую модель, акционерные компании придерживаются инсайдерской модели. Причем правовые институты как из модели инсайдера, так и из модели аутсайдера были заимствованы без надлежащей оценки их пригодности.

Между тем, ориентация Казахстана на европейских инвесторов требует развивать аутсайдерскую модель корпоративного управления. При этом мы считаем, что у страны есть все перспективы для этого. Во-первых, в Казахстане формируется класс мелких инвесторов – миноритариев, которые при-

обретают небольшое количество акций крупных компаний. Их называют «силой, с которой приходится считаться» [22]. Во-вторых, Казахстан несколько лет подряд занимал первое место по показателю «защита миноритарных инвесторов» в рейтинге Всемирного банка [12].

В тоже время, законодательство Казахстана, хотя и требует от совета директоров уважать права всех акционеров, не содержит требований о независимости. Например, в Сингапуре не менее 1/3 директоров в совете должны быть независимы. В АО «Евразийский банк формально независимых членов совета директоров 50%. Однако, как было указано выше, их самостоятельность весьма спорна.

Заключение

Подводя итог сказанному можно констатировать, что корпоративное управление влияет на эффективное функционирование банковских компаний. В мире выделяют три наиболее распространенные системы корпоративного управления: инсайдерская, аутсайдерская, японская. Нельзя сказать, что какая-то из этих систем лучше или хуже. Каждая из них отражает специфику экономического, политического и общественного развития. Без их учета невозможно построение эффективной модели корпоративного управления.

Если смотреть на проблемы корпоративного управления на примере АО «Евразийский банк», можно отметить, что компания стремится построить эффективную модель корпоративного управления, о чем свидетельствует уменьшение числа директоров, их подконтрольность акционерам, снижение выплат руководящему составу. Тем не менее, в реализации КУ АО «Евразийский Банк» еще имеется ряд проблемных вопросов:

1. фактически отсутствуют независимые члены совета директоров;
2. управляющий орган не представляет интересы стейкхолдеров;
3. компания не представлена на бирже.

Таким образом, для улучшения системы эффективного корпоративного управления в Казахстане на законодательном уровне необходимо:

- выработать критерии независимости членов совета директоров;
- указать на квоту независимых членов совета директоров;
- обязать крупные акционерные компании публиковать ежегодный отчет о вознаграждениях, который обеспечит всестороннее раскрытие информации о вознаграждении, выплачиваемом директорам и пяти основным руководящим сотрудникам. При этом, в отчете должна быть указана взаимосвязь между вознаграждением и эффективностью руководителя. Включая то, как измеряется эффективность и почему были выбраны именно такие метрики;
- принять меры для защиты миноритариев при выкупе акций крупными держателями.

АО «Евразийский Банк» следует:

- рассмотреть вариант с выходом на фондовый рынок для привлечения миноритариев;
- пересмотреть структуру совета директоров и ввести в него представителей работников;
- разработать положение о вознаграждении членов Правления и совета директоров и публиковать данные о размерах выплат с обоснованием сумм.

Список литературы:

1. Закон РК «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://kodeksy-kz.com/ka/ob_aktzionernyh_obwestvah.htm
2. Freeman R. and Reed D. (1983) Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance, California Management Review, 25, pp. 88-106.
3. Gregory H. J. and Simms M. E. (1999). 'Corporate Governance: What It Is and Why It Matters', Paper presented at the 9th International Anti-Corruption Conference, Durban.
4. Lay Hong Tan, Jiangyu Wang Modelling an Effective Corporate Governance System for China's Listed State-Owned Enterprises: Issues and Challenges in a Transitional Economy. URL: https://www.researchgate.net/publication/228131585_Modelling_an_Effective_Corporate_Governance_System_for_China's_Listed_State-Owned_Enterprises_Issues_and_Challenges_in_a_Transitional_Economy
5. Moody's: Долгосрочные рейтинги Евразийского банка имеют стабильный прогноз [Электронный ресурс] // Журнал Forbes.kz. Режим доступа: https://forbes.kz/finances/finance/moodys_dolgosrochnyye_reytingi_evraziyskogo_banku_imeyut_stabilnyiy_prognoz/
6. South Africa (Oct.11, 1999). https://www.researchgate.net/publication/228237979_The_Importance_of_Effective_Corporate_Governance

7. Алмиманов Ж. Анализ корпоративного управления в Казахстане. Проблемы и вызовы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.zakon.kz/4583654-analiz-korporativnogo-upravleniya-v.html>
8. 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.
9. Беннс Ф. Корпоративное управление: «голос сотрудника» и отчетность на рабочем месте [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.pinsentmasons.com/out-law/analysis/corporate-governance-employee-voice-workplace-reporting>.
10. Годовой отчет АО «Евразийский банк» за 2016 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eubank.kz/inc/uploads/Eurasian-AR-2016.pdf>
11. Годовой отчет АО «Евразийский банк» за 2018 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://eubank.kz/inc/uploads/2019/08/Eurasian-AR-2018.pdf>
12. Защитить интересы миноритариев при выкупе акций предложили в Казахстане [Электронный ресурс] // Газета «Курсив». – Финансы. – Режим доступа: <https://kursiv.kz/news/finansy/2019-11/zaschitit-interesy-minoritariyev-pri-vykupe-akciy-predlozhili-v-kazakhstan> (22.11.2019).
13. Корпоративное управление: казахстанский контекст [Электронный ресурс] / Учебное пособие. Под общей редакцией Филина С. А. – Институт директоров. – Режим доступа: <http://www.kazid.kz/books/1/Page265.htm>
14. Lessambo F.I. (2014) Corporate Governance in Japan. In: The International Corporate Governance System. Global Financial Markets series. Palgrave Macmillan, London. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137360014_9
15. Что такое корпоративное управление? [Электронный ресурс] // Международная финансовая корпорация. Режим доступа: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/why+corporate+governance
16. Principles of Corporate Governance. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2016/09/08/principles-of-corporate-governance/>
17. Board of Directors. Industrial and Commercial Bank of China (ICBC). URL: <http://www.icbc-ltd.com/ICBCLtd/Corporate%20Governance/Board%20of%20Directors/Board%20of%20Directors/>
18. Rating Action: Moody's assigns B2 bank deposit ratings to Eurasian Bank; outlook stable. URL: https://www.moody.com/research/Moodys-assigns-B2-bank-deposit-ratings-to-Eurasian-Bank-outlook--PR_410033
19. Ross Sean. What Are Some Examples of Different Corporate Governance Systems? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/051115/what-are-some-examples-different-corporate-governance-systems-across-world.asp>
20. Tang Ke, Wang Changyun. Corporate Governance and Firm Liquidity: Evidence from the Chinese Stock Market. Emerging Markets Finance and Trade 47(1): 47-60. URL: https://www.researchgate.net/publication/227454022_Corporate_Governance_and_Firm_Liquidity_Evidence_from_the_Chinese_Stock_Market
21. Текутьев Д. Системы корпоративного управления. Режим доступа: <https://uprav.ru/blog/sistema-korporativnogo-upravleniya/>
22. ФОРБС. В Казахстане миноритарии становятся активными игроками / Журнал Forbes.kz Режим доступа: https://forbes.kz/finances/investment/malenkaya_sila_1576826908/

Анализ методов образовательного процесса

Самбетова Меруерт, Олжабаева Гаухар

Алматы Менеджмент Университет
laymoni@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу методов образовательного процесса. Образование в любом обществе является ключевым элементом эволюционного развития. Во время учебного процесса преподаватели применяют новые способы его организации, используя самые эффективные методы и вовлекая таким образом студентов в обучение.

Ключевые слова: образование; пассивные и активные формы преподавания; традиционное обучение; интерактивные методы.

Abstract. The article is devoted to the analysis of methods of educational process. Educations in any society is a key element of evolutionary development. In the process of changing the educational process on the way, teachers have new ways of organizing this process. The teacher uses the most effective methods and thus students will be involved in the educational process completely.

Keywords: education; passive and active forms of teaching; traditional learning; interactive methods.

Использование традиционных образовательных подходов все чаще приводит к несоответствию между тем, что преподается учащимся в университете, и тем, что необходимо отрасли. В итоге, почти все учреждения сталкиваются с затруднениями, вызванными подобным несоответствием, при решении практических вопросов.

Главные методические инновации связаны с использованием интерактивных форм и способов обучения. Распространение подобных методов обучения считается одним из важных направлений для улучшения подготовки учащихся в современном вузе. Учащиеся с легкостью понимают, анализируют и выучивают учебный материал, который изучают при активном участии в образовательный процесс.

Можно выделить три формы сотрудничества педагога и учащихся [2]:

1. **Пассивная**, при которой преподаватель является главным активным участником, возглавляющим ход занятия, а учащиеся выступают в роли пассивных слушателей (рис. 1).
2. **Активная**, где активными участниками считаются студенты, они с преподавателем находятся на равных правах (рис. 2).

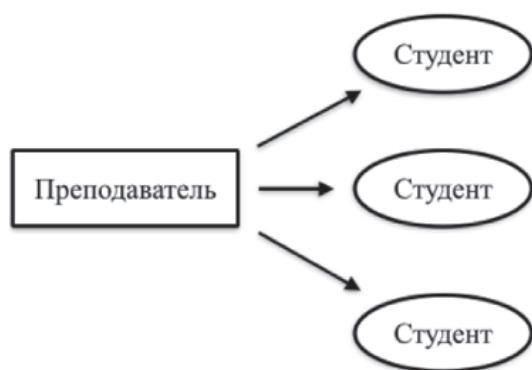


Рисунок 1. Взаимодействие преподавателя и студентов (пассивная форма)



Рисунок 2. Взаимодействие преподавателя и студентов (активная форма)

3. **Интерактивная**, при которой сотрудничество учащихся происходит не только с педагогом, но и друг с другом. Их активность в процессе образования доминирует (рис. 3).



Рисунок 3. Взаимодействия преподавателя и студентов (интерактивные форма)

Любое обучение предполагает определенную степень активности со стороны субъекта, без которой обучение вообще невозможно. Но степень этой активности, действительно, не одинакова при использовании различных методов и средств обучения. Во время проведения лекции важным является активное участие каждого обучающегося в процессе усвоения им учебного материала. С появлением новых информационных технологий и возможностью скачивать лекционный материала через интернет резко упала вовлеченность студентов. К тому же, студенты не стараются конспектировать весь материал, как раньше, надеясь найти нужную информацию позже в интернете. Все это приводит к тому что, снижается их уровень знаний. Поэтому очень важно, чтобы преподаватель сумел адаптировать традиционное чтение лекции к интересам студента.

Изучая эту тему, мы нашли разные источники, где описаны различные методы чтения лекции. В руководстве по чтению лекции по экономике описывается множество таких приемов, как правильное использование аудио- и видеоматериала, презентаций, интернет ресурсов и т. д. Однако, в этой работе хотелось бы остановиться на методе чтения нескучных лекции, который предлагает и практикует в своем преподавании профессор А. Ж. Сейкетов.

Для осуществления анализа проводились занятия по методу, разработанному профессором А. Ж. Сейкетом, главная особенность которого заключается в использовании в учебном процессе традиционной формы чтения лекций и нововведения – учебного тестирования для оценки успеваемости. Количество общего времени посещения занятий по дисциплине «Информационные системы управления цепями поставок» составило 15 часов. В классе присутствовали 13 студентов. При проведении занятий методом, описанным выше, студенты показали хороший результат. При проведении лекционных занятий были получены оценки, продемонстрированные на графике (рис. 4):

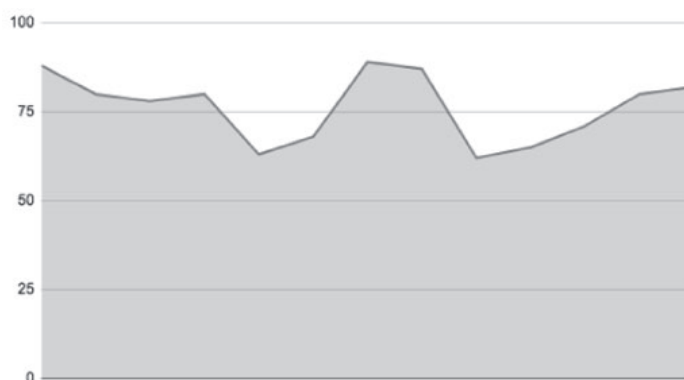


Рисунок 4. Результаты оценок учащихся при проведении занятий

Занятия проводились следующим образом. Бумажные тесты предоставлялись студентам до начала лекции. Слушая лекцию, студенты параллельно заполняли тесты и искали в них правильные ответы. Таким образом, состояние учащихся оставалось в полном согласии с их рефлексивной моторикой, что позволило им дольше удерживать внимание в теме занятий, чем при обычной схеме обучения.

Решение тестовых заданий также обеспечивает дополнительную мотивацию для студентов. Оценки, основанные на их результатах, составляют 40% итоговой оценки на экзаменах. Студенты начинают бо-

роться за итоговую оценку с первого дня сессии на каждой лекции. Ничто так не двигает прогресс, как заинтересованность человека в собственной выгоде. Студенты не должны задерживать свое внимание на тестах надолго – достаточно, если они внимательно следят за представлением необходимой информации.

На основании результатов испытаний предложенного метода можно сделать следующие выводы:

1. Метод обеспечивает полную фиксацию лекционных материалов участниками путем сочетания презентации учебного материала с тестированием.
2. Работа с тестами значительно расширяет и дополняет спектр понимания знаний, раскрытых в лекции.
3. Независимо от темы, материалы лекции отрабатываются с высокой активностью [1].

В ходе исследования были получены не только навыки профессиональной педагогической деятельности, но также навыки коммуникации, взаимодействия преподавателя и студентов. Главной отличительной чертой этого метода в учении является то, что студенты проявляют активность в образовательном процессе, которую провоцирует преподаватель при помощи тестовых вопросов. Процесс приобретения знаний и итог получают персональную важность для каждого учащегося, что позволяет развить студентам способность самостоятельно решать поставленные задачи.

Список литературы

1. *Сейкетов А. Ж.* Метод чтения нескучных лекций. // Журнал ВАК РФ «Высшее образование сегодня». – Москва. – 2019. – № 12. – С. 2-4.
2. *Маликова Н. Р.* О некоторых инновационных методах преподавания социологии. – Социс. – 2002. – № 2.
3. *Трофименко А. С.* Инновационные методы обучения в высшем образовании. – Днепропетровск. – 2014. – №13.
4. *Кондратьева Г. А., Климкина В. М.* Современные методы обучения как одно из средств повышения эффективности учебного процесса в вузе [Электронный ресурс] // Журнал «Огарёв-Online». – 2016. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-obucheniya-kak-odno-iz-sredstv-povysheniya-effektivnosti-uchebnogo-protssesa-v-vuze>
5. *Вербицкий А. А.* Активное обучение в высшей школе. Контекстный подход. – М.: Высшая школа. – 1991.
6. *Берденникова Н. Г., Мединцев В. И., Панов Н. И.* Организационное и методическое обеспечение учебного процесса в вузе: учебное пособие. / Серия: Новое в высшем профессиональном образовании. – СПб.: Д.А.Р.К. – 2006.

Методы оценки качества сервиса в здравоохранении

Сарсембаева Дана

Алматы Менеджмент Университет

dana_1011@mail.ru

Аннотация. В данной статье исследованы основные понятия, раскрывающие содержание качества сервиса в здравоохранении. Рассмотрены основные методы оценки его качества. Установлена особенность их применения в здравоохранении. В процессе анализа методов оценки качества медицинских услуг выявлены разнообразные подходы, наиболее актуальными из которых являются метод соответствия техническим медицинским стандартам, экспертный метод, методы, направленные на статистическое управление качеством, а также комбинированные методы.

Ключевые слова: медицинские услуги, медицинский сервис, качество услуг, методы оценки качества, показатели качества.

Abstract. In this article, the basic concepts that reveal the content of the quality of service in healthcare are investigated. The main methods for assessing its quality are considered. The peculiarity of their application in health care is established. In the process of analyzing methods for assessing the quality of medical services, various approaches have been identified, the most relevant are the method of compliance with technical medical standards, the expert method, methods aimed at statistical quality management, as well as combined methods.

Keywords: medical services, medical service, quality of services, quality assessment methods, quality indicators.

Введение

Актуальность данного исследования основана на том, что в области здравоохранения имеется много проблем относительно качества предоставления медицинских услуг, которые зависят от множества причин, частью которых является низкий уровень управленческого и организационного сервиса, в то время как сам сервис зависит от множества компонентов качества, которым должны соответствовать медицинские учреждения и предприятия. К ним обычно относят условия оказания медицинских услуг, наличие и техническое состояние имеющегося медицинского оборудования, профессиональные качества специалистов и иных работников, оказывающих услуги в области здравоохранения, качество используемых технологий и конечно и качество результата, демонстрирующие реальные показатели.

Сервис в здравоохранении зависит от уровня организации и применения менеджмента и маркетинга в области услуг, эффективности управления персоналом и организационным поведением, направленных на удовлетворение потребностей клиентов. Для того, чтобы все эти компоненты были у медицинских учреждений качественными, следует проводить их постоянную оценку.

Таким образом, цель исследования – рассмотреть основные методы оценки качества сервиса в здравоохранении и выработать рекомендации по повышению качества сервиса в медицинских учреждениях.

Методы исследования

Гипотезой исследования стало следующее утверждение: если обеспечить постоянное использование методов оценки качества сервиса в организациях здравоохранения Республики Казахстан, то можно решить проблемы данной отрасли, выраженные в низких показателях качества управления и обслуживания (низкие показатели клиентской лояльности по отношению к медицинским клиникам, низкая мотивация у медицинских работников и другое) и обеспечить качество сервиса медицинских услуг на уровне развитых стран мира.

Методической основой исследования стали системный анализ и синтез, а также комплексный анализ. Проведен аналитический обзор литературных источников, изучены законодательные, нормативные и экспертные материалы.

Результаты и их обсуждение

В ходе литературного обзора установлены основные положения, раскрывающие содержание и роль сервиса в сфере медицинских услуг. В современной литературе, имеющей как медицинский, так и экономический характер, отмечается много определений понятия «медицинская услуга», что позволяет установить ее суть и значимость.

Медицинская услуга по мнению А. В. Решетникова имеет определенную стоимость и свое самостоятельное значение [1]. Ю. П. Лисицын, дает характеристику данному виду услуг как производственной деятельности, необходимой его потребителю, так как она представляет для потребителя определенную ценность и подлежит оплате (или обеспечению) по ценам (стоимости), отвечающим качеству и затратам медицинского труда, и их ресурсному обеспечению [2]. Е. В. Полянская определяет услугу в медицине в виде профессиональных действий, которые направлены на поддержание и сохранение оптимального здоровья отдельного человека [3]. По мнению группы авторов, (Р. З. Аширова, А. А. Голубенко, Н. Д. Козина), медицинская услуга представляет собой особый вид профессиональной деятельности, который направлен на лечение, диагностику и профилактику заболеваний, имеющих законченное самостоятельное значение и обусловленную стоимость [4].

В российском отраслевом стандарте под услугой в медицине понимается, комплекс мер, направленных на профилактику, диагностику и лечение заболеваний, имеющих, к тому же, определенную стоимость и самостоятельное законченное значение [5].

Медицинские услуги классифицируются на четыре основные группы: лечебные, диагностические, комбинированные и реабилитационные (В. Д. Шарапова, 1996). А также на другие четыре группы: профилактические, лечебно-диагностические, восстановительно-реабилитационные и транспортные (В. И. Стародубов, 1997).

По уровню оказания медицинской помощи услуги делятся на: доврачебные, врачебные, специализированные и узкоспециализированные (В. Д. Шарапов, 1996) [3].

По наличию дополнительного сервиса медицинские услуги делятся на две группы:

- предполагающие наличие дополнительного сервиса;
- не предполагающие дополнительного сервиса.

Понятие «сервис» происходит от английского слова *service*, переводится как служба и обозначает обычно различные формы обслуживания [6]. Сервис обычно отождествляют с услугой (словарь Макмиллана), отмечая, что под сервисом понимают операции и функции, на которые есть спрос, и, соответственно, существует рыночная цена [6].

Анализ экономического содержания понятий «услуга» и «сервис» позволили сделать следующие сопоставительные выводы, которые отражены на рисунке 1.

Исходя из этих данных, можно предположить, что под медицинским сервисом следует понимать услуги пациентам или клиентам, которые оказываются им в медицинском учреждении в ходе предоставления медицинской помощи, не являясь при этом ее элементами. По мнению пользователей, под медицинским сервисом понимается создание клиникой или иным медицинским учреждением более благоприятных и комфортных условий в процессе пользования основной медицинской услугой, подкрепляющих лечебный эффект.

Основные элементы качества услуг медицинского сервиса отражены на рисунке 2.

При этом основными характеристиками сервиса медицинских услуг, которые подлежат оценке, определены следующие качества:

- качество профессиональных компетенций, выражающихся в наличии у медицинских работников требуемых навыков, знаний, умений;
- качество непосредственной деятельности. В данную категорию отнесена также работа и вспомогательного медицинского персонала;
- показатели результативности, к которым относятся следующие вопросы: привело ли к желаемым результатам назначенное лечение, считается ли назначенное лечение в данных условиях наилучшим или нет и другие;
- показатели, характеризующие межличностные взаимоотношения, которые рассматриваются как отношения между медицинским персоналом и их клиентами или пациентами, между руководством, медицинскими работниками и вспомогательным персоналом, а также взаимоотношения между системой здравоохранения и населением;
- показатели эффективности относительно и включают в себя отношения, которые получены в виде результатов по отношению к ресурсам, затраченным на предоставление медицинских услуг.

1. Эти понятия не могут рассматриваться как подчинённые или подчиняющие по отношению друг к другу, так как точка зрения о соотношении понятий «сервис» и «услуга», в основном, исходит из некорректного применения законов и правил формальной логики.
2. «Сервис» и «услуга» – понятия контрарные, не имеющие общих областей, которые принадлежат как первому, так и второму. Различие между ними есть форма проявления различий между понятием «оказание услуги» и понятием «благо».
3. Услуга всегда материализована в конкретном объекте после её оказания. Поэтому категорическое утверждение, что услуга неосвязаема – не является теоретически некорректным.
4. Услуга, будучи в слиянии с самим объектом, способна накапливаться, передаваться, в том числе посредством денежно-финансовых и информационных инструментов.
5. Сервис, как процесс оказания услуги, может капитализироваться, воплощая при этом свою накопленную способность оказывать влияние на рост доходов и благ.
6. Сервис по оказанию услуг реализуется как отдельными предприятиями и организациями, так и отдельными людьми, которые выступают в качестве индивидуальных предпринимателей. Однако сервис в своих весьма существенных размерах осуществляется и в самих домашних хозяйствах, в том числе в форме самообслуживания.
7. Услуги оказываются не только лицам и организациям, принадлежащим к различным формам собственности и различающимся по организационно-правовой форме, но и внутри самой организации одними структурными подразделениями другим. Это общее правило относится и к структурам государственной формы собственности. В тех случаях, когда эта услуга передаётся внешней организации или лицу, то возникает система отношений, которая определяется как аутсорсинг.
8. Услуги, которые реализуются внутри организации, имеют стоимость, которая, однако, не может получить своего внешнего проявления как цены в классическом её понимании, то есть денежного выражения стоимости.

Рисунок 1. Экономическое содержание понятий «услуга» и «сервис» [6]

- Возможности ЛПУ** – наличие и состояние оборудования, рациональность использования ресурсов, состояние зданий и помещений, лекарственное обеспечение, наличие и пополнение расходных материалов и т.д.
- Профессиональные качества медработника** – сумма умений, знаний, навыков выполнения лечебно-диагностических манипуляций
- Качество технологии** – компонент качества медицинской помощи, описывающий насколько комплекс лечебно-диагностических мероприятий, оказанных конкретному больному, был оптимален.
- Качество результата** – компонент качества медицинской помощи, описывающий отношение фактически достигнутых результатов к реально достижимым (планируемым).

Рисунок 2. Основные элементы качества медицинских услуг [7]

- показатели непрерывности, направлены на определение того, как получает пациент необходимую медпомощь, нет ли в этом процессе перерывов и задержек, а также ненужных или необоснованных повторов, которые могут присутствовать в процессе как диагностики, так и лечения;
- показатели безопасности характеризуют возможности сведения в процессе оказания медпомощи или лечения к минимуму риска от возможных инфекций, травм, наличия побочных эффектов и иных последствий нежелательного характера;
- показатели удобства, выражающиеся во внешнем организационном устройстве медучреждений, отдельных материальных объектах, подготовке персонала, а также обстановке конфиденциальности, чистоте и комфорте [8].

По данным Всемирной организации здравоохранения определены основные компоненты сервиса медицинских услуг:

- профессиональная квалификация и опыт врача и медицинских работников;
- рациональное применение имеющихся ресурсов;
- минимизация риска для пациентов;
- удовлетворенность пациента медицинской системой при их взаимодействии.

Для обеспечения качества этих и иных показателей следует использовать методы по определению качества сервиса в медицинских учреждениях и предприятиях. Относительно методов отмечаются различные подходы.

Структурный подход предусматривает следующие методы оценки качества медицинских услуг:

- аккредитация ресурсной базы медицинских предприятий (основана на том, что уполномоченный оценочный орган определяет соответствие учреждений и предприятий установленным стандартам для выполнения поставленных медицинских задач);
- аттестация и переаттестация медицинских кадров [9].

Процессуальный подход предусматривает методы оценки качества медицинских услуг при условии необходимости их применения на всех этапах медобслуживания и медпомощи. Они включают в себя оценку медицинских технологий, медицинских знаний и возможности получения лучших результатов по сравнению с прежними показателями. Например, согласно методике А. Donabedian все методы оценки качества услуг в здравоохранение подразделяют на две группы: внешние и внутренние. Все они, к тому же, основаны на проведении как административной оценки предприятия, так и оценки профессиональной направленности.

Внутренняя оценка качества сервиса медицинских услуг проводится самим персоналом внутри медучреждения или предприятия. Внешняя оценка качества осуществляется внешней группой специалистов.

Административная оценка качества предполагает обеспечение контроля за эффективностью использования полученной или выделенной ресурсной базы для осуществления всего комплекса медицинских услуг. В данной направленности считается более эффективной внешняя оценка качества сервиса. Профессиональная оценка качества проводится также с использованием как внутренних, так и внешних экспертов, при этом большинство считает более эффективными внутренние методы оценки качества – с учетом периодического проведения и внешних проверок качества [10].

Для более глубокого и разностороннего анализа применяют актуальные методы оценки качества сервиса медицинских услуг процессуального подхода:

- Метод медицинской ревизии, в других редакциях это ЭМОК (экспертный метод оценки качества). Он проводится обычно на базе имеющейся медицинской документации, согласно стандарту качества услуг медицинского обслуживания для данного предприятия (учреждения), являющегося его оптимальной моделью, что дает возможность установить степень соответствия (несоответствия) фактического качества медицинского сервиса.
- Метод контроля за соблюдением медицинских технологических стандартов. Впервые использован в США. Основан на том, что все процессы медицинского обслуживания и медицинской помощи контролируются посредством внедрения специальных технологических стандартов качества, регламентирующих эти процессы [11].

Указанные методы позволяют провести более расширенный анализ и оценить не только предоставление услуг по разработанным стандартам обслуживания, но и разработанным технологиям.

- Методы, обозначенные утвержденными формами статистической отчетности.
- Метод экспертных оценок, основанный на многофакторном анализе.
- Метод непосредственного контроля за основными показателями качества медицинских услуг.
- Метод социологических исследований пациентов и другие методы.

При определении метода оценки качества сервиса медицинской услуги нужно помнить, что оно (качество) представляет собой интегрированную категорию, которая объединяет в себе два основных

показателя: качество медпомощи и качество медобслуживания. Сервисные услуги решают вопросы медицинского обслуживания, так как именно они направлены на своевременное и качественное удовлетворение потребителей, нуждающихся в медицинской услуге.

Важная роль в получении объективной оценки качества и способ оценки качества сервисных медицинских услуг отводится субъектам оценки, которыми выступают обычно независимые эксперты, потребители услуг и, разумеется, специалисты медицинских предприятий. Инструментом данного способа в стационарных условиях является анкетный опрос. В случае, когда в опросе участвуют потребители, подход к сервису является клиентоориентированным. Опрос же медицинских работников направлен на установление их удовлетворенности условиями и качеством труда. Все эти и другие инструменты позволяют получить более развернутую оценку качества услуг медицинского сервиса, основанную на выяснении основных причин и факторов, которые влияют на его качество.

Кроме того, используются методы количественной оценки качества, к которым относятся интегрированная оценка качества, оценка уровня качества лечения, оценка уровня качества диагностики и их модификации.

Активно применяются качественные методы оценки процесса медицинских услуг, проводимые на базе различных алгоритмов – экспертные карты, ориентированные на процесс или определенное заболевание.

Используются и автоматизированные методики экспертизы технологии, в основу которых заложен понятийный аппарат, определяющий основные показатели качества медицинских услуг, врачебные ошибки, надлежащий или ненадлежащий ход врачебного процесса и другие [12]. К одному из таких методов следует отнести новый программный цифровой продукт «Проверено», разработанный для предприятий сферы потребительских услуг, в том числе медицинских. Данный сервис представлен в виде мобильного цифрового приложения и его онлайн версии. Основной задачей данного программного продукта является помощь медицинским компаниям в упрощении контроля для соблюдения собственных внутренних норм и требований надзорных государственных органов, а также в поиске необходимых регламентов среди их многообразия.

Система «Проверено» находит активное применение в деятельности клиник «Инвитро» как метод оценки качества работы в области высококачественной медицины и лабораторной диагностики. Уже наработан опыт и имеется уникальная база, которая позволяет создавать принципиально новый по качеству медицинский продукт в области различных сервисных услуг.

«Проверено» как программный продукт содержит в себе четыре модуля:

- Первый модуль: индивидуальная система чек-листов, которая имеет возможность настраиваться под каждый объект (человека). Контроль за производством происходит при помощи этого продукта удаленно, в режиме онлайн.
- Второй модуль: база знаний, актуальная и полная, по специализированной медицинской тематике, содержащая в себе реестр норм, требований, законов, стандартов, приказов и правил, сгруппированных для различных медицинских предприятий в отдельные пакеты, включая санитарное и медицинское законодательство.
- Третий модуль: чат-бот, дающий возможность пользователям быстро найти ответы в базе знаний.
- Четвертый модуль: прямая линия с экспертами, которая позволяет решать нестандартные и сложные задачи [13].

По сути, система «Проверено» анализирует ситуацию в динамике. Она позволяет оценивать и выгружать необходимые данные в цифровых форматах pdf и excel, что очень удобно для работы с данными. Это приложение, в первую очередь, ориентировано на медицинские компании, которые желают проверить соблюдение сотрудниками всех санитарно-эпидемиологических и иных требований. Оно актуально как для использования сетевыми компаниями, так и для применения отдельными центрами медицинских клиник, где имеются лаборатории и врачи-эпидемиологи.

Наиболее интересным в приложении «Проверено» считается наличие полной нормативной базы, которая позволяет любой медицинской компании оценить качество предоставления сервисных услуг: определить текущее состояние компании, установить проблемы и недочеты, сформировать в автоматизированном режиме рекомендации по устранению имеющихся недочетов, оценить штрафные санкции, которым подвергнется компания в случае, если своевременно не будут устранены проблемы и недочеты и т. п.

Программный продукт «Проверено» можно использовать на операционных системах Android и iOS, приложение может быть адаптированным к любым сервисным услугам в медицине и сопутствующим им видам деятельности.

Одним из методов оценки качественного сервисного обслуживания в медицине является формирование программ медицинского сервиса глазами клиентов, который стоит на 4 факторах, обеспечивающих качественный подход в медицине:

1. Терпение: настоящий специалист терпелив и с пониманием относится к различным эмоциональным проявлениям посетителей.
2. Внимательность: краеугольным камнем в сервисе является способность медицинского работника любого уровня по-настоящему слышать клиента, соотнести собственный профессиональный опыт и ситуацию клиента (клиент в идеале должен всегда восприниматься как гость).
3. Личностный подход: важное отличие качественного сервиса – комфортное личное общение. По мнению экспертов, в современных условиях огромное значение, и особенно в медицине, имеет желание людей получить индивидуальный подход. Поэтому, предлагая типовые услуги, важно не забывать об индивидуальности каждого клиента.
4. Медик – это друг и эксперт: медицинский сотрудник должен быть одновременно в роли консультанта и эксперта, а также другом, которому можно доверять [14].

Заключение

Проведенный анализ различных подходов к методам оценки качества сервиса медицинских услуг показал, что все они могут быть использованы.

Самыми распространёнными методами, основанными на рекомендациях ВОЗ с учетом четырех основных компонентов качества сервиса медицинских услуг – профессиональной компетенции, удовлетворённости пациентов, риска для пациента и оптимальности использования ресурсов – являются анкетно-опросный метод, метод соответствия техническим медицинским стандартам и экспертный метод.

К эффективным можно отнести методы, направленные на статистическое управление качеством. Они включают в себя использование цифровых методологических аналогов, что позволяет оценивать стабильность системы со статистической точностью. Эффективными являются методы стратификации, основанные на факторном анализе и результативных признаках. Комбинированные методы, основанные на применении технологий статистического управления качеством и экспертного анализа на соответствие стандартам, дают возможность оценить не только качество сервиса медицинских услуг, но и определить мероприятия по его изменению и улучшению.

Важно смотреть на медицинский сервис глазами клиентов. Для этого предлагается разработать программу лояльности клиентской базы.

Предлагается также создать эффективную систему мотивации и повышения квалификации для сотрудников.

Выбор метода оценки качества медицинских услуг зависит от поставленных целей и задач, а также от политики здравоохранения в стране.

Список литературы

1. Павлов К. В., Степчук М. А., Пинкус Т. М., Абрамова С. В., Боженко Д. П. Методические подходы к оценке качества медицинских услуг [Электронный ресурс]. // Журнал «Национальные интересы: приоритеты и безопасность». – 2011. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-kachestva-meditsinskih-uslug>.
2. Общественное здоровье и здравоохранение: учебник. – 2-е изд. – М.: ГЭОТАР-Медиа. – 2010. – 420 с.
3. Полянская Е. В. Понятие «медицинская услуга» и основные подходы к её классификации // Молодой ученый. – 2010. – №1-2. Т. 1. – С. 244–247.
4. Аширов Р. З., Голубенко А. А., Козин Н. Д. Экономика и организация здравоохранения: Учебное пособие. – МГУ им. Н. П. Огарева. – 2-е изд. Перераб. и доп. – Саранск. – 2005. – 304 с.
5. Отраслевой стандарт «Термины и определения системы стандартизации в здравоохранении» // Приказ МЗ РФ от 22.01.2001. № 12. – Введен 01.02.2001.
6. Косенко В. А. О соотношении понятий «сервис» и «услуга» // ЕНО. – 2019. Режим доступа: <https://esa-conference.ru/wp-content/uploads/files/pdf/Kosenko-Viktor-Aleksandrovich.pdf>
7. Решетников А. В., Алексеева В. М. и др. Экономика здравоохранения: учебное пособие для вузов. – М.: ГЭОТАР-Медиа. – 2007. – 271 с.
8. Полховская Н. М., Минаев Ю. Л. Современное состояние методов оценки качества медицинской помощи [Электронный ресурс]. // Вестник мед. инст. – РЕАВИЗ. – 2012. – № 3–4. Режим доступа: <http://vmi-reaviz.ru/wp-content/uploads/2017/11/Vestnik-3-11-2012.pdf>

9. *Вуори Х. В.* Обеспечение качества медицинского обслуживания. – Копенгаген. Европейское бюро. ВОЗ. – 1985. – с. 178.
10. *Панченко Л. А.* Система непрерывного обеспечения качества амбулаторно-поликлинической помощи населению малого промышленного города. // Автореферат дис. ... кандидата медицинских наук: 14.00.33. – Москва. – 1994. – 26 с.
11. *Жарких И. Ф.* Сервис в частной клинике. ТОП-10 рекомендаций [Электронный ресурс]. Режим доступа: – <http://www.privatmed.ru/article/35/139/2243/> (20.06.2017)
12. Автоматизированная технология экспертизы качества медицинской помощи и правила ее применения в учреждениях здравоохранения: пособие для врачей / В. Ф. Чавпецов, С. М. Михайлов, М. А. Карачевцева и др. – СПб. – 1998. – 30 с.
13. «Инвитро» запускает сервис для контроля качества и безопасности медучреждений [Электронный ресурс]. – 2019. Режим доступа: https://www.invitro.ru/about/press_relizes/invitro-zapuskayet-servis-dlya-kontrolya-kachestva-i-bezopasnosti-meduchrezhdeniy/ (27.11.2019)
14. Качественный сервис глазами клиентов: 4 вещи, без которых не обойтись [Электронный ресурс]. – 2018. Режим доступа: <https://advance.ag/kachestvennyj-servis-glazami-klientov-4-veshhi-bez-kotoryx-ne-obojsis/> (10.07.2018)

Разработка системы сервис менеджмента в техническом подразделении АО «KazTransCom»

Светличный С. А., Көккөз Л. Ж., EMBA

Алматы Менеджмент Университет
s.svetlichnyy@gmail.com

Аннотация. В статье раскрывается актуальность корпоративной системы сервис-менеджмента, направленной на улучшение качества обслуживания и сопровождения услуг связи. Цель исследования состояла в разработке корпоративной системы сервис-менеджмента.

В рамках исследования были использованы такие методы, как количественный метод формализованный анкетный опрос, глубинное интервью и метод «мозговой штурм». Оценка показателей осуществлялась посредством индекса потребительской лояльности Net Promoter Score (NPS) и индекса удовлетворенности потребителей Customer Satisfaction Index (CSI). Для обнаружения зависимости между исследуемыми показателями использовался метод однофакторного дисперсионного анализа, разработанный Р. Фишером. По результатам внедрения системы сервис-менеджмента в 2019 г. зафиксированы факты снижения оттока клиентов, рост индекса потребительской лояльности и индекса удовлетворенности клиентов. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что корпоративная система сервис-менеджмента позитивно влияет на качество обслуживания и сопровождения услуг и помогает компании сократить отток клиентов.

Исследование имеет практическую значимость. Разработанная система сервис-менеджмента может быть внедрена в сфере телекоммуникаций для повышения качества услуг связи.

Ключевые слова: сервис, сервис-менеджмент, качество услуг, бизнес-процессы.

Abstract. The article reveals the relevance of the corporate service management system aimed at improving the quality of service and support of communication services. The purpose of the research was to develop a corporate service management system.

In the framework of the research, such methods were used as: a quantitative method such as a formalized questionnaire, in-depth interviews and the brainstorming method. Indicators were evaluated using the Net Promoter Score (NPS) and Customer Satisfaction Index (CSI). To detect the relationship between the studied parameters, the method of one-way analysis of variance developed by Ronald Fisher is used. Based on the results of the implementation of the service management system in 2019, facts of a decrease in customer churn, an increase in the consumer loyalty index and customer satisfaction index were recorded. The results obtained allow us to conclude that the corporate system of service management positively affects the quality of service and support services, and helps the company reduce customer outflow.

The research is of practical importance. The developed service management system can be implemented in the field of telecommunications to improve the quality of communication services.

Keywords: service, service management, quality of services, business processes.

Введение

По данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан в 2017 году в структуре ВВП доля производства услуг составила 57,4% [1] (структура ВВП Республики Казахстан за 2017 год показана на рисунке 1). А в странах с более развитой рыночной экономикой на долю сферы услуг приходится более 70% валового внутреннего продукта. Это говорит о важности сферы услуг в современной экономике.

Согласно Указу Президента Республики Казахстан от 17 января 2014 года № 732 «О Концепции по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира», «в долгосрочной перспективе по мере экономического развития и перехода на наукоемкую экономику в структуре ВВП Казахстана доля сектора услуг существенно возрастет. Доля услуг в экономике приблизится к 70%» [2].

Если производство, продажа и использование материального товара – это отдельные друг от друга этапы, то производство и пользование услугой объединены в один процесс при одновременном участии поставщика и заказчика.

Требования потребителей к качеству сервиса постоянно повышаются. Сервисным компаниям всё труднее удовлетворять и приятно удивлять своих клиентов: некоторых клиентов не устраивает время и место предоставления услуг, другие не готовы платить запрашиваемую сумму, третьим сложно разобраться с процедурами предоставления сервиса, иные недовольны персоналом, оказывающим услугу.



Рисунок 1. Структура ВВП Республики Казахстан за 2017 год

Примечание: составлено автором на основании источника [1]

Услуги, как «вид экономической деятельности, создающей ценность и обеспечивающей определенными преимуществами для потребителей в конкретном месте и в конкретное время, в результате осознанных и неосознанных действий, направленных на получателя услуги или его имущество» [3] отличаются от физически произведенных товаров рядом признаков. Следовательно, методы управления услугами также значительно отличаются от методов управления производством и продажами товаров.

В Международном Стандарте ISO 9000:2005 качество определено как «степень, в которой совокупность присущих характеристик соответствует требованиям» [4].

Сервис-менеджмент включает в себя три сферы управления: управление маркетингом, операционный менеджмент и управление персоналом. Менеджер сервисного предприятия всегда заботится о комфорте и удовлетворенности своих клиентов. При этом операционные процессы должны работать эффективно и бесперебойно, а сотрудники компании качественно и своевременно исполнять свои обязанности. Следовательно, менеджеру необходим комплексный подход к управлению услугами. Проблема в управлении на одном из уровней может оказать серьезное влияние на качество сервиса, а, следовательно, и на финансовое положение всей компании.

Компания АО «KazTransCom» является одним из ведущих операторов связи Республики Казахстан. Компания предоставляет как стандартные сервисы передачи данных (Internet для B2B, B2G и крупных операторов связи, в том числе и зарубежных; VPN, телефонию, спутниковые каналы связи), так и инновационные облачные услуги. Также компания присутствует на международном рынке услуг связи по предоставлению транзитных каналов Европа – Восточная Азия. В данный момент для компании является актуальной тема исследования системы сервис-менеджмента в сфере телекоммуникаций, поскольку уровень качества обслуживания услуг связи приводит к оттоку клиентов и это отрицательно сказывается на прибыли компании.

Существуют такие подходы к управлению IT сервисами как IT Service Management (ITSM), Control Objectives for Information and Related Technologies (CobIT), Telecommunication Management Network (TMN) [5] и другие.

А. Е. Заславский в своём исследовании доказывает эффективность модели управления качеством процессов IT-услуг на основе объединения циклов «Деминга» (PDCA) и цикла DMAIC из методологии Шесть Сигм [6]. С. В. Яковлев исследует модель системы управления услугами телекоммуникаций на основе схемы телекоммуникационных действий TOM (Telecom Operations Map) и сравнивает её с системой IT Service Management [7]. Ю. Т. Симонов заявляет, что использование IT-аутсорсинга является

одним из важнейших методов повышения качества IT-услуг [8]. В. А. Тушавин предлагает повышать качество IT-услуг за счёт разработки математических моделей и средств управления инцидентами [9]. Некоторые авторы исследуют зависимость лояльности клиентов по показателю NPS с организационной культурой компании [10]. Другие сравнивают эффективность показателей измерения лояльности и приходят к выводу, что показатель NPS более пригоден, чем CSI, для измерения удовлетворенности клиентов на российском рынке услуг [11]. Более удобным показателем NPS является в виду простоты вопросов в анкете, самостоятельного определения респондентом факторов для оценки компании, необременительности опроса для клиента и корреляции показателя NPS с финансовыми показателями компании [12]. Автор данной статьи использует показатель NPS для определения общей лояльности клиентов к компании, а CSI – для определения удовлетворенности клиентов работой службы технической поддержки по заданным параметрам в разрезе каждой заявки. В проводимых ранее исследованиях недостаточно раскрыта тема взаимосвязи между удовлетворенностью клиентов и их оттоком из компании. В исследовании использованы методы IT Service Management и Telecommunication Management Network для разработки корпоративной системы сервис-менеджмента.

Автором выдвинута гипотеза о том, что корпоративная система сервис-менеджмента способна повысить уровень потребительской лояльности, удовлетворить потребности и сократить отток клиентов.

Методы

Для проверки гипотезы использованы различные методы исследования. В частности, для определения лояльности клиентов в компании в данном исследовании был использован индекс потребительской лояльности Net Promoter Score (NPS), который оценивает готовность клиента рекомендовать компанию как провайдера услуг связи.

В частности, департамент маркетинга каждые полгода проводит первичный сбор информации количественным методом формализованного анкетного опроса (самозаполнение). Анкета отправляется всем клиентам по электронной почте (сплошное исследование).

Данная информация собирается для того, чтобы оценить лояльность клиентов к компании в целом, определить принадлежность клиентов к определенной категории (промоутеры, нейтралы, критики) для последующего воздействия на каждую категорию. Для расчета NPS клиентам задается вопрос: «Будете ли вы рекомендовать KazTransCom своим знакомым/коллегам/партнерам как провайдера услуг связи?» Для ответа клиентам предлагается шкала от 0 до 10, где 0 баллов означает «не рекомендую компанию», 10 баллов – «рекомендую компанию».

Для определения причин отказа клиента от услуг связи компании департаментом маркетинга проводится сбор первичной информации количественным методом формализованного анкетного опроса. Анкета отправляется всем клиентам (сплошное исследование) после получения уведомления об отказе от услуг по электронной почте или сотрудники компании задают клиентам вопросы по телефону (самозаполнение или телефонное интервью).

Данная информация собирается для определения главных причин отказа клиента от услуг связи для последующего анализа причин и введения корректирующих действий по удержанию клиентов.

Преимуществами метода исследования Райхельда / NPS являются возможность статистического анализа полученных данных и простота получения большого объема информации (массовость). Недостатками метода являются определенные рамки исследования, потеря важной информации, которая не вписывается в формализованный инструментарий, неискренность респондентов или их нежелание предоставлять информацию.

Для определения удовлетворенности клиента качеством решения проблем и выявления конкретных причин недовольства используется первичный сбор информации количественным методом формализованного анкетного опроса.

При закрытии проблемных билетов типа «Инцидент» клиентам по электронной почте отправляется ссылка на анкету в web-форме. Клиенту предлагается ответить на несколько вопросов и оценить качество работы сотрудников компании по пятибалльной шкале. Также присутствует поле для свободных комментариев. При составлении анкеты за основу взят метод, используемый при расчете показателя customer satisfaction index (CSI) – индекс удовлетворенности потребителей.

Были выявлены основные параметры, характеризующие качество технического обслуживания:

- компетентность операторов call-центра и инженеров технической поддержки, которая включает в себя вежливое общение и профессиональные качества;
- скорость решения проблемы;

- предоставление промежуточной информации о решении инцидента;
- скорость предоставления итоговой информации о причине инцидента.

При опросе выявляется удовлетворенность клиента по отношению к указанным параметрам по пятибалльной шкале. Также клиентов просят оценить насколько важны для них указанные параметры по пятибалльной шкале. Предполагается, что полученные ответы помогут выявить элементы, которые необходимо улучшить.

Также в данной работе были использованы вторичные данные из таких исследований в сфере телекоммуникаций, как Top 10 risks in telecommunications revisited, Global telecommunications study: navigating the road to 2020, Experience Benchmarks Powered by CustomerGauge.

Для обнаружения зависимости между исследуемыми показателями используется метод однофакторного дисперсионного анализа, разработанный Р. Фишером.

В данной работе представлены разработка и внедрение корпоративной системы сервис-менеджмента в отделе управления магистральными сетями компании. Данная система направлена на повышение качества обслуживания клиентов и частично затрагивает вопросы повышения общего качества услуг. Универсальная система управления сервисом не зависит от вида услуг и используемых технологий и применима к наземным, спутниковым и транспортным сервисам передачи данных; к сервисам традиционной и IP-телефонии; к облачным, IT- и другим сервисам.

Для работы над проектом по разработке системы сервис-менеджмента была создана экспертная группа, участники которой обладают богатым опытом в области обслуживания клиентов в различных услугах связи, знают бизнес-процессы и «слабые» места компании при работе с клиентами в процессе обслуживания. В состав группы вошли:

- начальник отдела управления магистральными сетями;
- два инженера по передаче данных отдела управления магистральными сетями;
- два инженера по телефонии отдела управления магистральными сетями;
- два инженера по транспортным сетям связи отдела управления магистральными сетями;
- один дежурный инженер отдела управления магистральными сетями;
- начальник отдела управления сетями г. Алматы;
- начальник отдела управления сетями г. Нур-Султан;
- руководитель службы главной диспетчерской службы.

Участники группы принимали активное участие в обсуждении темы и вынесении предложений в процессе «мозговых штурмов», совещаний по телефону, переписке по электронной почте. Также некоторые из них принимали участие в разработке бизнес-процессов и написании регламентирующих документов.

По результатам обсуждения было принято решение четко выстроить цепочку процессов, связанных с обслуживанием клиентов. Для этого необходимо было провести анализ текущих процессов, дополнить или изменить текущие процессы и усовершенствовать систему мотивации сотрудников.

В корпоративную систему сервис-менеджмента включили следующие элементы:

- описание связи системы со стратегией компании и описание профиля основных клиентов. Это поможет сотрудникам, занятым в обслуживании клиентов, связать свою деятельность с высокими целями компании и почувствовать себя значимой её частью, а также структурировать и организовать свою деятельность;
- организационная концепция компании, которая помогает понять главные бизнес-процессы для дальнейшей проработки деталей дизайна компании;
- организационная структура компании с учетом новых или измененных бизнес-процессов; возможно потребуется внести некоторые улучшения в организационную структуру;
- детальная идентификация процессов необходима для внедрения процессно-ориентированного подхода в управлении сервисом;
- описание должностных обязанностей работников, т.е. функции сотрудников при исполнении конкретных процессов;
- выявление и устранение самых критичных «узких» мест в процессе обслуживания клиентов;
- автоматизация процессов.

Результаты

В 2019 г. общий отток клиентов снизился на 7% по сравнению с 2018 г. и составил 9%.

На рисунке 2 отображены причины отказа клиентов от услуг связи в 2019 г. без учета «Нерелевант-

ных причин» и «Прочие», т. к. на эти причины компания повлиять не может. Сократился отток клиентов по техническим причинам по сравнению с 2018 г. По данным департамента маркетинга в 2019 г. отток клиентов по техническим причинам сократился в 2 раза по сравнению с 2018 г.

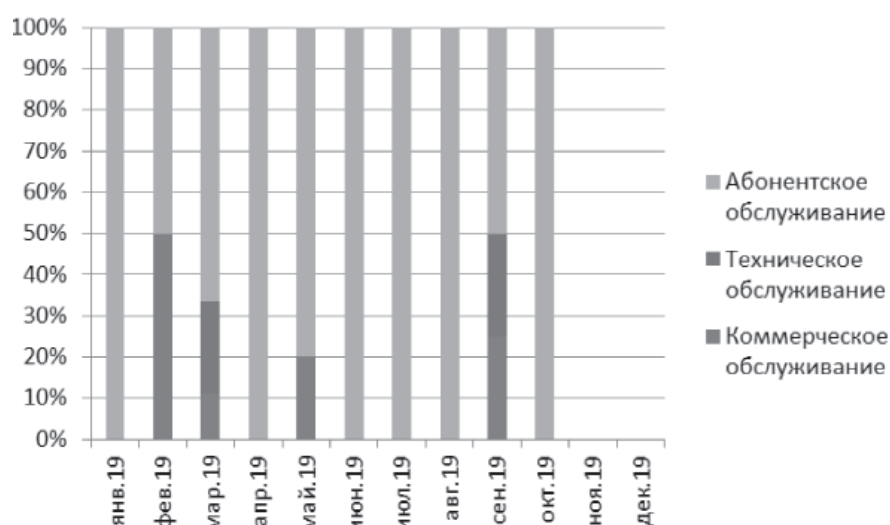


Рисунок 2. Структура причин отказа клиентов от услуг связи

Примечание: составлено автором на основании источников [13]

NPS компании в 2019 г. увеличился на 9,32% по сравнению с 2018 г. и составил 71%. Рост NPS связан со снижением количества «нейтралов» на 11% по сравнению с 2018 г.

EBITDA компании в 2019 г. выросла на 115 миллионов тенге по сравнению с 2018 г. и составила 2 миллиарда 789 миллионов тенге.

Индекс удовлетворенности клиентов CSI по заявкам клиентов в 2019 г. вырос с 3,2% до 3,8%. В таблице 1 представлены данные по NPS и CSI за 2019 г. для проведения однофакторного дисперсионного анализа.

Таблица 1 – Данные по NPS и CSI за 2019 г.

	Первое полугодие 2019 г.	Второе полугодие 2019 г.
NPS, %	64	71
CSI, %	3,2	3,8

Примечание: составлено автором

Расчеты однофакторного дисперсионного анализа зависимостей NPS–CSI представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Однофакторный дисперсионный анализ NPS–CSI

ИТОГИ						
Группы	Счет	Сумма	Среднее	Дисперсия		
NPS, %	2	138	69	8		
CSI, %	2	7,7	3,5	0,18		
Дисперсионный анализ						
Источник вариации	SS	df	MS	F	P-Значение	F критическое
Между группами	4290,25	1	4290,25	1048,9	0,000952	18,5
Внутри групп	8,18	2	4,09			
Итого	4298,43	3				

Примечание: составлено автором с помощью модуля Excel «Анализ данных»

По методике определения взаимосвязи между показателями выдвигаются нулевая и альтернативная гипотезы:

- Нулевая гипотеза (H0) – показатель CSI не влияет на показатель NPS.
- Альтернативная гипотеза (H1) – показатель CSI влияет на показатель NPS.
- Уровень значимости $\alpha = 0,05$.

Так как фактическое отношение Фишера F 1048,9 больше F-критического 18,5, то нулевая гипотеза отвергается. Для проверки зависимости можно сравнить Р-значение и уровень значимости. Р-значение 0,000952 меньше уровня значимости $\alpha = 0,05$, следовательно, согласно методике, нулевая гипотеза отвергается. Это значит, что в данной компании в 95% случаев показатель CSI влияет на показатель NPS. Стоит отметить, что на показатель NPS влияют и другие факторы, в том числе работа менеджеров по продажам и политика компании в области маркетинга.

В таблице 3 представлены данные по EBITDA и NPS за 2018–2019 гг. для проведения однофакторного дисперсионного анализа.

Таблица 3 – Данные по EBITDA и NPS за 2018–2019 гг.

	2018 г.	2019 г.
EBITDA, млн тг.	2 674	2 789
NPS, %	68	71

Примечание: составлено автором

Расчеты однофакторного дисперсионного анализа зависимостей EBITDA–NPS представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Однофакторный дисперсионный анализ EBITDA–NPS

ИТОГИ						
Группы	Счет	Сумма	Среднее	Дисперсия		
EBITDA, млн тг.	2	5463	2731,5	6612,5		
NPS, %	2	138	69	8		
Дисперсионный анализ						
Источник вариации	SS	df	MS	F	Р-Значение	F критическое
Между группами	7088906	1	7088906,3	2141,5	0,0004666	18,5
Внутри групп	6620,5	2	3310,25			
Итого	7095527	3				

Примечание: составлено автором с помощью модуля Excel «Анализ данных»

По методике определения взаимосвязи между показателями выдвигаются нулевая и альтернативная гипотезы:

- Нулевая гипотеза (H0) – показатель NPS не влияет на показатель EBITDA.
- Альтернативная гипотеза (H1) – показатель NPS влияет на показатель EBITDA.
- Уровень значимости $\alpha = 0,05$.

Так как фактическое отношение Фишера F 2141,5 больше F-критического 18,5, то нулевая гипотеза отвергается. Для проверки зависимости можно сравнить Р-значение и уровень значимости. Р-значение 0,0004666 меньше уровня значимости $\alpha = 0,05$, следовательно, согласно методике, нулевая гипотеза отвергается. Это значит, что в данной компании в 95% случаев показатель NPS влияет на показатель EBITDA. Стоит отметить, что на показатель EBITDA влияют и другие факторы.

В таблице 5 представлены данные по CSI и оттоку клиентов за 2018–2019 гг. для проведения однофакторного дисперсионного анализа.

Таблица 5 – Данные по CSI и оттоку клиентов за 2018–2019 гг.

	2018 г.	2019 г.
Остаток клиентов, %	84	91
CSI, %	3,6	4,1

Примечание: составлено автором

Расчеты однофакторного дисперсионного анализа зависимостей Остаток клиентов-C SI представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Однофакторный дисперсионный анализ Остаток клиентов-C SI

ИТОГИ						
Группы	Счет	Сумма	Среднее	Дисперсия		
Отток клиен- тов, %	2	175	87,5	24,5		
CSI, %	2	7	3,5	0,18		
Дисперсионный анализ						
Источник вариации	SS	df	MS	F	P-Значение	F критическое
Между груп- пами	7056	1	7056	571,8	0,00174	18,5
Внутри групп	24,7	2	12,3			
Итого	7080,7	3				

Примечание: составлено автором с помощью модуля Excel «Анализ данных»

По методике определения взаимосвязи между показателями выдвигаются нулевая и альтернативная гипотезы:

- Нулевая гипотеза (H0) – показатель CSI не влияет на показатель сохранение клиентов.
- Альтернативная гипотеза (H1) – показатель CSI влияет на показатель сохранение клиентов.
- Уровень значимости $\alpha = 0,05$.

Так как фактическое отношение Фишера F 571,8 больше F-критического 18,5, то нулевая гипотеза отвергается. Для проверки зависимости можно сравнить P-значение и уровень значимости. P-значение 0,00174 меньше уровня значимости $\alpha = 0,05$, следовательно, согласно методике, нулевая гипотеза отвергается. Это значит, что в данной компании в 95% случаев показатель CSI влияет на сохранение клиентов, т. е. влияет на уменьшение их оттока. Стоит отметить, что на удержание клиентов влияют и другие факторы.

Модуль «Геймификация» ещё не внедрен, поэтому рано говорить о влиянии элементов геймификации на мотивацию персонала.

Обсуждение

При планировании исследования предполагалось ввести изменения только в работу отдела управления магистральными сетями с возможным последующим переносом успешного опыта на другие технические подразделения компании. Но в виду глубоких взаимосвязей работы отдела управления магистральными сетями с такими подразделениями, как центр управления сетью, диспетчерский узел филиалов, отдел управления сетями и другими, система сервис-менеджмента разрабатывалась и внедрялась в указанные подразделения в одно время. Такие меры необходимы для внедрения процессного подхода и повышения эффективности работы сотрудников. Часто устранением инцидента по заявке занимаются подразделения различных филиалов в своей зоне ответственности и от их слаженной работы зависит время решения инцидента и удовлетворенность клиента.

По результатам дисперсионных анализов можно сделать вывод, что корпоративная система сервис-менеджмента позитивно повлияла на качество обслуживания и сопровождения услуг, повысила

удовлетворенность и лояльность клиентов и помогла увеличить прибыль компании. После внедрения системы сервис-менеджмента в 2019 г. общий отток клиентов снизился на 7% по сравнению с 2018 г. и составил 9%. NPS компании в 2019 г. увеличился на 9,32% по сравнению с 2018 г. Индекс удовлетворенности клиентов CSI по заявкам клиентов в 2019 г. вырос с 3,2% до 3,8%.

Разработанная система сервис-менеджмента доказала свою эффективность и может быть внедрена в сфере телекоммуникаций для повышения качества услуг связи. Данное исследование дополняет предыдущие исследования доказательства взаимосвязи лояльности, удовлетворенности и сохранения клиентов.

Список литературы

1. Отчет «Предварительные данные за 2018 год» // Комитет по статистике Министерства национальной экономики Республики Казахстан. – Статистический ежегодник на казахском и русском языках. – Нұр-Сұлтан. – 2019. – 276 с.
2. Указ Президента Республики Казахстан от 17 января 2014 года № 732 «О Концепции по вхождению Казахстана в число 30 самых развитых государств мира».
3. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии. // Четвертое издание. – Издательский дом «Вильямс». – 2018.
4. Международный стандарт ISO 9000:2005 / «Система менеджмента качества. Основные положения и словарь».
5. Карышев М. Ю. Система учетно-аналитических стандартов управления экономическими и производственными процессами в сфере информационно-коммуникационных технологий // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2011. – № 2 (16).
6. Заславский А. Е. Управление качеством услуг информационных технологий // Качество, инновации, образование. – 2007. – №7 (26).
7. Яковлев С. В., Плахутина Л. А. Разработка методики проектирования системы управления телекоммуникационными услугами // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2010. – № 3.
8. Симонов Ю. Т., Ломакина Е. Г. Модели управления ИТ-инфраструктурой // Транспортное дело России. – 2009. – № 11.
9. Тушавин В. А. Менеджмент качества службы поддержки пользователей в области информационных технологий // Информационно-управляющие системы. – 2010. – № 4 (42).
10. Кизян Н. Г., Логинова О. Б. Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг: Монография // Н. Г. Кизян, О. Б. Логинова. – СПб: Институт бизнеса и права. – 2011.
11. Носикова О. О. Методика измерения удовлетворенности клиентов в российских компаниях сферы услуг // Практический маркетинг. – 2010. – №06 (160).
12. Keiningham T. L., Cooil B., Andreassen T. W., Aksoy L. A. Longitudinal Examination of „Net Promoter“ on Firm Revenue Growth // Journal of Marketing. – 2007. – Vol. 71 (July). – No 3.
13. Отчет Департамента маркетинга АО «KazTransCom» «Динамика клиентской базы» за 2019 г.

Инновационные банковские продукты на рынке Казахстана: спрос и предложение

Сеитова Айдана Жомартовна

Магистрант Высшая Школа Менеджмента, Алматы Менеджмент Университет
aydanaseitova@gmail.com

Аннотация. В статье основной акцент сделан на банковской продукции, продуктовой линейке и ассортиментном ряде всех предлагаемых услуг по объекту исследования. В ключевом аспекте рассмотрены спрос и предложение на продукты ДБ АО «Банк Хоум Кредит», а также проанализированы вопросы динамичного развития депозитно-кредитной политики банка в финансовом секторе Республики Казахстан.

Являясь коммерческим банком второго уровня, менеджмент финансовой организации накапливает внутренние резервы за счет привлечения депозитов и выдачи кредитов. Политика банка отработана в свете реализации инновационных продуктов, что позволяет компании наращивать и максимизировать прибыль. Расширение клиентской и депозитной базы – главная задача АО «Банк Хоум Кредит». Результаты показали, что в сравнении с 2018 годом на сегодняшний день банковский сектор имеет тренд развития и самые значительные изменения отмечены за счет развития онлайн приложений, карточного бизнеса и автоматизации процессов.

Ключевые слова: банковский сектор, банковские продукты, спрос и предложение, автоматизация процессов, развитие финансового сектора, инновационные технологии, диджитал продукты.

Abstract. The focus in the article is on banking products, the product line and the assortment range of all the services offered for the research object. In a key aspect, the supply and demand for the products of SB Bank Home Credit JSC are examined, and the dynamic development of the bank's deposit and credit policy in the financial sector of the Republic of Kazakhstan is analyzed.

Being a second-tier commercial bank, the management of a financial organization accumulates internal reserves by attracting deposits and issuing loans. The bank's policy has been developed in the light of the implementation of innovative products, which allows the company to increase and maximize profits. Expanding the client and deposit base is the main task of the Bank Home Credit Bank JSC.

The results showed that in comparison with 2018, today, the banking sector has a development trend and the most significant changes were noted due to the development of online applications, card business and process automation.

Keywords: Banking sector, banking products, supply and demand, process automation, financial sector development, innovative technologies and digital products.

Андатпа. Мақалада басты назар банктік өнімдерге, тауарлар желісіне және зерттеу объектісі үшін ұсынылатын барлық қызмет түрлеріне арналған. Негізгі аспект бойынша «Банк Хоум Кредит» АҚ ЕБ өнімдеріне сұраныс пен ұсыныс қарастырылып, банктің Қазақстан Республикасының қаржы секторындағы депозиттік және несиелік саясатының серпінді дамуы талданады.

Екінші деңгейлі коммерциялық банк бола отырып, қаржы ұйымының басшылығы депозиттерді тарту және несиелер беру арқылы ішкі резервтерді жинақтайды. Банктің саясаты компанияның кірісін ұлғайтуға және арттыруға мүмкіндік беретін инновациялық өнімдерді енгізу аясында жасалды. Клиент пен депозиттік базаны кеңейту - «Банк Хоум Кредит Банкі» АҚ-тың басты міндеті.

Нәтижелер 2018 жылмен салыстырғанда бүгінгі таңда банк секторының даму тенденциясы барын көрсетті және айтарлықтай өзгерістер онлайн қосымшалардың, карточкалық бизнестің және процестерді автоматтандырудың дамуына байланысты болды.

Түйінді сөздер: Банк секторы, банк өнімдері, сұраныс пен ұсыныс, процестерді автоматтандыру, қаржы секторын дамыту, инновациялық технологиялар, сандық өнімдер.

Основная часть. Инновационные продукты в банковском секторе Казахстана имеют непрерывно-равномерный тренд развития. Сегодня многие банки Казахстана используют новейшие продукты банковских услуг, которые пользуются популярностью и спросом. Динамично развиваются технологические тренды, что позволяют банкам автоматизировать процессы розничного кредитования. За счет появления на рынке РК интернет-эквайринга и, многие банки, работающие с физическими лицами, нашли возможность проведения бесконтактных платежей. Кроме того, через автоматизацию процессов появилась

возможность использовать скоринговые модели, что существенно увеличивает скорость обслуживания потенциальных клиентов банка.

Автоматизация бизнес процессов движется в ногу с цифровизацией экономики страны. Диджитал сервисы открывают огромные возможности для банков максимально использовать резервные мощности, как физические, так и интеллектуальные. Обслуживание не только физических лиц, но и корпоративного сектора, с каждым годом дает новые результаты и новые предложения. Например, выдача беззалоговых кредитов в онлайн режиме, инновационные формы финансовой защиты и страхования. Такие продукты только повышают доверие к банкам и увеличивают их прибыли.

Если анализировать на примере одного из перспективных банков второго уровня, ДБ АО «Банк Хоум Кредит», то следует отметить, что банк в Рейтинге казахстанских банков в 2019 году поднялся на 6 место, уступив таким сильным банковским «монстрам», как АО «Народный банк Казахстана», АО «Kaspi Bank», АО «Жилстройсбербанк Казахстана» и АО «ForteBank». [Рейтинг банков Казахстана – 2019, 2019].

В настоящее время Алматинский банк имеет определенный рейтинг в международной системе банков «Хоум Кредит» и достиг определенных успехов на рынке потребительского кредитования. Главный офис системы банков находится в Чехии, городе Прага. Филиалы банка сосредоточены в десяти странах Европы, в странах постсоветского пространства, Китайской Народной Республике, в Индии и многих других странах Юго-Восточной Азии. Основными продуктами являются: депозиты и кредиты для физических лиц, корпоративные депозиты для юридических лиц, депозитные сертификаты. Популярным видом продукта в настоящий момент является депозитный сертификат, ценная бумага, которая удостоверяет сумму внесённого в банк вклада юридического или физического лица. Этот сертификат не эмитируется банком, а является документом, который подтверждает права владельца ценной бумаги на получение определенной суммы дивидендов банка. Кроме того, этот сертификат обеспечивает самый высокий доход на сегодняшний день, в размере 15% годовых, по сравнению с альтернативными вложениями, и в то же время, он не является вкладом, поэтому не может гарантироваться фондом гарантирования депозитов.

Таблица 1 – Параметры банковских депозитных сертификатов

Стандартный	
Ставка вознаграждения	15%
Срок БДС	12 месяцев
Выплата процентов	Ежемесячно на текущий счет Держателя с даты приобретения депозитного сертификата
Минимальная сумма	500 000 тенге
Досрочное расторжение	Предусмотрено, с удержанием всего выплаченного вознаграждения. Выплата производится на 31 календарный день с даты обращения Держателя
Гибкий	
Ставка вознаграждения	15%
Срок БДС	24 месяца
Выплата процентов	Ежемесячно на текущий счет Держателя с даты приобретения депозитного сертификата
Минимальная сумма	500 000 тенге
Досрочное расторжение	Предусмотрено, с пересчетом выплаченного Банком вознаграждения по ставке депозита «Простой». Выплата производится на 61 календарный день с даты обращения Держателя.

Еще одним достаточно востребованным продуктом является денежное кредитование - деньги, предоставляемые Банком на основе возвратности, платности и срочности.

- Клиент получает деньги на счет (текущий или карточный).
- Счет может быть открыт как в БХК, так и в др. Банках или на Казпочте.
- Клиент оплачивает ежемесячные платежи согласно графику погашения.

Преимущества денежного кредитования:

- без залога и поручителей.
- отправить заявку на кредит можно абсолютно бесплатно.
- минимальный пакет документов.
- предварительное решение можно получить в течение нескольких минут.
- досрочное погашение кредита без штрафных санкций.
- % по кредиту снижен, до 12-ти платежей в подарок.
- сумму кредита можно зачислить на платежную карту и не ждать получения денег через кассу.

USSD-банкинг, мобильный банкинг, I-Bank - оплатить кредит можно в любом из отделений Банка/МО/Казпочте через кассу/терминал, путем перевода со своей карты через официальный сайт Банка. *Кредит наличными онлайн.* Для использования данной услуги, любой потенциальный клиент должен иметь ежемесячный доход, быть резидентом страны и входить в категорию трудоспособных граждан РК в возрасте от 23 лет. Онлайн-кредит подразумевает частичное (предварительное) одобрение кредита по данным заполненной на кредит заявки. Для получения кредита вам будет необходимо подойти в банковский офис.

Кроме того, банк использует такой инструмент, как товары в кредит. Этот вид услуг сегодня является достаточно популярным, так как дает уникальную возможность оплачивать товар в рассрочку. Любой казахстанец, а также иностранное лицо, являясь физическим лицом, может воспользоваться данной услугой, при этом обязательно необходимо иметь постоянный доход, чтобы быть платежеспособным. Система получения данной услуги максимально упрощенная, так как это выполняется оперативно, прямо на торговой площадке, где, подав заявку, можно получить положительный ответ по результатам скрининговой операции. Это достаточно удобная услуга для потребителей, а также для менеджмента банка, так как эффективно и оперативно расширяется клиентская база.

Таблица 2 – Услуга «Товары в кредит»

Скидка на товар от партнера	до 15,5 %
Первоначальный взнос	от 0 %
Срок кредита	от 3 до 36 месяцев
Сумма кредита	от 10 000 ₸

Депозиты для физических лиц. Уникальность данной услуги в том, что начисление происходит ежедневно, автоматически добавляясь к сумме депозита. Физические лица и потенциальные потребители заинтересованы получать пассивный доход, который положительно отразится на семейном бюджете каждой семьи.

Таблица 3 – Условия депозита «Простой Депозит»

Ставка (% годовых)	9,34 %
Эффективная ставка (% годовых)	9,8 %
Срок	12 месяцев
Начисление процентов	ежедневно
Капитализация	ежедневно
Первый взнос	1 000 ₸
Максимальная сумма	50 000 000 ₸
Дополнительные взносы	да
Частичные изъятия	да
Комиссия за изъятие депозита	не взимается

Депозиты для юридических лиц. Корпоративные клиенты будут иметь особые условия для получения депозитных доходов и кредитных погашений, высокий уровень сервисного обслуживания со стороны банка и предоставление льготных условий.

Таблица 4 – Условия депозита «Байлық Premium»

Условия и параметры вклада	
Валюта	Тенге
Срок	24 месяца. Возможность полного досрочного изъятия без штрафных санкций после первых 12 месяцев.
Минимальная сумма	100 000 000 ₸
Максимальная сумма (МС)	Первоначальная сумма вклада
Неснижаемый остаток (НСО)	30% первоначальной суммы вклада
Начисление и выплата вознаграждения	Ежемесячно
Возможность пополнения	Без ограничений, до МС
Возможность частичного изъятия	Без ограничений, до НСО
Возможность досрочного изъятия	В течение первых 12 месяцев вклада: вознаграждение по вкладу пересчитывается по ставке 0% годовых. После 12 месяцев вклада: вознаграждение по вкладу выплачивается без потерь за срок фактического нахождения суммы вклада на сберегательном счете
Переводные операции по депозиту	Бесплатно. Без комиссий за перевод сумм вклада и вознаграждения.

Следует отметить, что депозитно-кредитная политика банка развивается динамично, расширяя свой депозитный портфель. Достаточно благоприятные условия по вкладам создаются для расширения клиентской базы, что соответствует конечной цели стратегии банковской деятельности. Развитие финансовых технологий и безналичных платежей в соответствии Государственной Программой «Цифровой Казахстан» должна к 2022 году обеспечить рост безналичных платежей посредством цифровых технологий до уровня 35%, к чему стремится, собственно, ДБ АО «Банк Хоум Кредит».

Однако, как и во многих странах постсоветского пространства, казахстанские банки переживают определенные трудности в условиях неопределенности и рисков. Инфляционные процессы, девальвация национальной валюты, так же, как и другие экономические риски, являются серьезными причинами для депозитной и кредитной политики банков.

Основными болезненными причинами для банков второго уровня остаются отток депозитов, снижение кредитования юридических лиц и слабое качество кредитных портфелей. Спрос и предложение денег, их кардинальная динамика может привести к слиянию или поглощению банков. Так и произошло за последние 10 лет в РК. Из 37 существовавших банков, на сегодняшний день действует 28 БВУ.

Реалии сегодняшнего дня требуют от субъектов банковского сектора продвижение товаров и услуг с наибольшей инновационностью и скоростью. Оперативные решения и использование современных новейших программных продуктов, таких как agile, помогут банкам ускорить процессы продвижения и максимизировать прибыль. Банки Казахстана постепенно переходят на цифровые технологии, становятся более консервативными, что позволяет им учитывать потенциальные риски и оперативно принимать меры. Разрабатываются мероприятия по снижению, принятию или исключению возможных рисков, что непосредственно зависит от компетентности топ менеджеров и риск-менеджмента компании.

Предлагая такие продукты, банк может развиваться по новым бизнес моделям, которые позволят привлечь клиентов и обеспечивать денежные притоки. Новые тренды развития банковской системы имеют некоторые сдерживающие факторы, которые влияют извне. Общее «здоровье» страны зависит от платежеспособности заемщиков банка, а этот показатель, в свою очередь, зависит от общего благосостояния страны. Девальвационные процессы негативно отражаются на семейном бюджете населения, что тормозит расчеты с банком и создают проблемные кредиты. Кроме того, депозитные вливания физических и юридических лиц в казну банка тоже несколько сдерживаются и приостанавливают движение реальных денег в банках. Отсюда следует, что банковский сектор Казахстана должен максимально внедрять инновационные технологии и современные продукты, которые бы повысили доверие к банкам, и в целом, поднимать рейтинг на международном уровне.

Анализируемый банк АО «Банк Хоум Кредит» имеет достаточно широкий портфель банковских услуг и самым приоритетным из них является AIALAU – финансовая защита. Этот вид услуги, создает благоприятные условия для клиентов и включает:

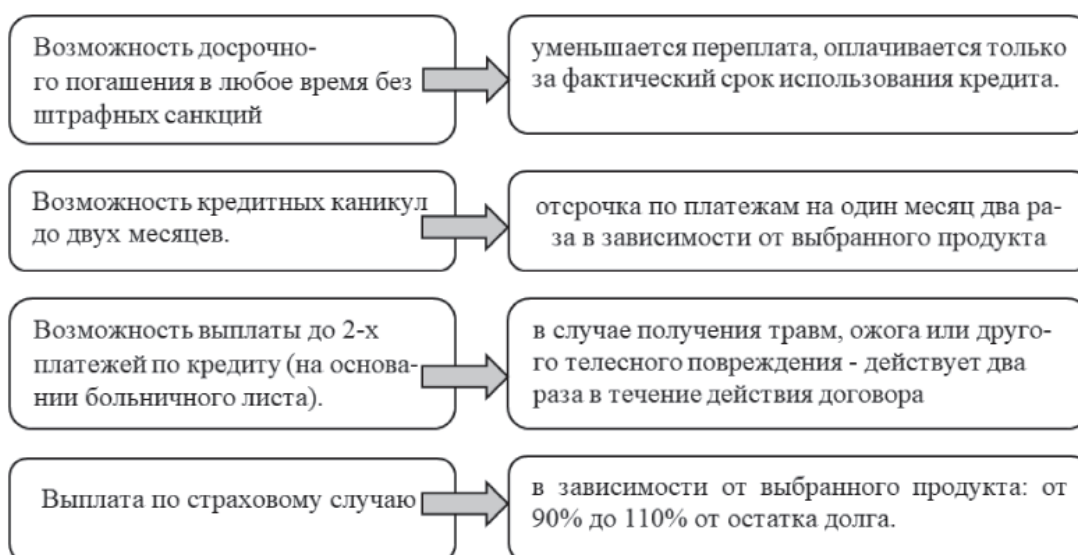


Рисунок 1. Достоинства банковского продукта AIALAU АО «Банк Хоум Кредит»

Сегодня банки зарабатывают прибыль, в основном, за счет кредитной и депозитной политики. Маркетинговые инструменты с расширением клиентской базы в транзакционном бизнесе должны быть в приоритете. Основное направление развития транзакций – это банковские карточки. Хочется отметить, как пример, деятельность АО «Kaspi Bank», который в настоящее время зарабатывает прибыль только за использование банковских карточек, как разовый доход в год, большие суммы, так как держателями банковских карточек АО «Kaspi Bank» является около половины населения Казахстана.

В РК на начало 2020 года выпущено платежных карточек 22 банками, которые находятся сегодня в обращении. Количество держателей платежных карточек составляет 29,8 млн. человек, что демонстрирует рост этого процесса на 57% по отношению к началу прошлого года. Основная масса населения предпочитает дебетные карточки и их доля составляет 79,4%. Наличие карточек у населения позволяет увеличить объемы транзакций, что за 2019 год составило 30,9 трлн. тенге. [Статистика по платежным карточкам, 2020].

Таблица 5 – Транзакционные операции карточной системы в РК за 2018-2019 годы

Наименование показателя	2018 год	2019 год
1	2	3
Количество карточек в обращении, в т.ч.:	23 389,9 тыс. ед.	32 048,3 тыс. ед.
Количество держателей карточек, в т.ч.:	18 979,7 тыс. чел.	29 793,3 тыс. чел.
Количество использованных карточек, в т.ч.:	11 381,4 тыс. ед.	18 176,4 тыс. ед.
Количество дебетных платежных карточек в обращении (тыс. ед.)		
25 457,6 – всего в РК	5 435,1 – в Алматы	2 738,2 – в Нурсултানে
Количество держателей карточек на 01.01.2020 год (тыс. чел.)		
29 793,3 - всего	6 358,8 – в Алматы	3 099,3 – в Нурсултানে
2018 год		
Количество (тыс. транзакций), в том числе	Безналичные операции - 523 847,4	Операции по выдаче наличных - 286 362,8
2019 год		
Количество (тыс. транзакций), в том числе	Безналичные операции - 1 195 416,8	Операции по выдаче наличных - 375 806,6
2019 год		
Безналичные операции		
Всего - 1 146 726,0 (тыс. транзакций)	Алматы - 629 803,9	Нурсултан - 170 111,7

1	2	3
Сумма - 13 304 974,4 (млн. тенге)	Σ7 260 194,0	Σ1 722 035,2
Операции по выдаче наличных		
Всего - 348 414,9 (тыс. транзакций)	Алматы - 82 927,2	Нурсултан - 35 168,2
Сумма - 15 916 249,4 (млн. тенге)	Σ4 149 849,0	Σ1 755 294,3
Безналичные операции		
	Тысяч транзакций	Сумма, млн. тенге
Итого, в том числе:	1 146 726,0	13 304 974,4
POS - терминал	524 199,0	3 454 469,5
банкомат	6 646,9	194 826,1
интернет и мобильный телефон	615 873,4	9 655 303,4
банковский киоск	6,7	375,3
Операции по выдаче наличных		
	Тысяч транзакций	Сумма, млн. тенге
Итого, в том числе:	348 414,9	15 916 249,4
POS - терминал	22 633,3	2 144 828,1
банкомат	325 781,6	13 771 421,3
интернет и мобильный телефон	0,0	0,0
банковский киоск	0,0	0,0

Примечание: показатели выполнены на основе источника <https://nationalbank.kz/>

Исходя из показателей данной таблицы можно отметить, что за 2019 год по отношению к 2018 году, количество карточек в обращении выросло на 27%, а количество держателей карточек - на 36%. Также вырос показатель количества проведенных транзакций по безналичным операциям на 56% и операций по выдаче наличных через карточную систему – на 24%. Очевидно, что наличие большого количества карт у держателей, это еще не предел по улучшению показателей банка, очень важно банку иметь и развивать приложения в карточной системе, так как держателей банка больше интересуют эти возможности. Качественно и оперативно решать свои вопросы по переводам, платежам, оплате и других транзакций всегда будет привлекательным фактором для потенциального клиента. Оперативность разработки и внедрения приложений зависит и от следственных причин, таких как скорость запуска и обслуживания, простота и доступность, бес комиссионные транзакции. Считаем, что это высоко конкурентный бизнес, в котором сегодня готовы развиваться все банки второго уровня, работающие с физическими лицами. Такая трансформация в инновационном поле просто необходима в век цифровизации, требующая от продавцов услуг и покупателей услуг (потребителей) качественное взаимодействие по принципу B2C. Если банк имеет драйв ресурсы, позволяющие продвигать диджитал продукты, при этом не имея тормозящих факторов со стороны государственных мер, то АО «Банк Хоум Кредит» может выйти на лидирующие позиции в отечественном рейтинге конкурентоспособности, и в целом повысить индикаторы Казахстана в глобальном индексе конкурентоспособности финансового сектора страны.

Следует отметить, что анализируемый банк имеет в своем арсенале имеет солидную информационную платформу, обслуживает клиентов в разных странах мира с общим количеством персонала более 123,7 миллионов клиентов. Важно отметить, что банк работает с кредитами исключительно в национальной валюте, что повышает статус казахстанского тенге. Основная деятельность банка – это розничное кредитование физических лиц, которых сегодня у банка и только в Казахстане насчитывается порядка 4.0 миллионов человек.

Факторы	Казахстан		
	2018	2019	▲/▼
1	2	3	4
ИКТ	44	44	0
Финансовая система	100	104	- 4

1	2	3	4
Инновационный потенциал	87	95	- 8
Динамичность бизнеса	37	35	+2
Институты	61	64	- 3
Макроэкономическая стабильность	62	60	+2

Подводя итог, хочется сказать, что в Рейтинге Казахстана в ГИК ВЭФ 2019 г. по факторам и индикаторам, фактор «Финансовая система» определилась на 104 месте (53,1 баллов из 100), ухудшение произошло на 4 позиции по сравнению с 2018 годом. Только по четырем индикаторам Казахстан поднялся в рейтинге: финансирование малого и среднего бизнеса, поднявшись на 87 место, по доступности венчурного капитала получил 89 место, поднявшись на одну позицию, по индикатору рыночная капитализация улучшила свои позиции на 14 пунктов, поднявшись на 68 место. Также по некоторым индикаторам уступил в рейтинге другим странам: внутреннее кредитование, надежность банков и неработающие (проблемные) кредиты и другие.

Таким образом, банкам второго уровня, в том числе и ДБ АО «Банк Хоум Кредит», есть к чему стремиться и какие направления оперативно развивать. Стратегические планы банков и государства имеют конечную цель – непрерывное развитие финансового сектора, частности, денежно-кредитной политики банка, через разработку и внедрение инновационных технологий и диджитал продуктов для расширения клиентской базы, привлечение массового потребителя различными интересными, полезными и скоростными приложениями.

Список использованной литературы:

1. Годовой отчет ДБ АО «Банк Хоум Кредит» 2018, 2019 гг.
2. Закон Республики Казахстан от 31 августа 1995 года № 2444 «О банках и банковской деятельности в Республике Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 20.02.2009 г.).
3. Закон Республики Казахстан от 30 марта 1995 года № 2155 «О национальном Банке Республики Казахстан».
4. Подробный отчет о рейтинге конкурентоспособности (ГИК ВЭФ) 2019 года. URL: <https://csi.kz/news>
5. Рейтинг банков Казахстана – 2019. URL: <https://forbes.kz>
6. Статистика по платежным карточкам. URL: <https://nationalbank.kz>

Розничные сети по продаже мебели: перспективы развития на рынке Казахстана

Андрей Сидоров

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
Магистратура, 2 курс, «Деловое администрирование»
vegas-kz@mail.ru

Аннотация. В статье дана краткая характеристика рынка мебели Казахстана, оценка объемов внутреннего производства, а также импорта и их соотношения, определены и проанализированы факторы, которые влияют на тенденции развития розничной сети по продаже мебели на рынке Казахстана.

Ключевые слова: розничная торговля, специализированный мебельный торговый центр, локальный розничный магазин.

Abstract. The article gives a brief description of the furniture market in Kazakhstan, estimates of domestic production, as well as imports and their ratio, identifies and analyzes the factors that influence the development trends of the retail network selling furniture on the Kazakhstan market.

Keywords: retail, specialized furniture trade center, local retail store.

Практически перед всеми компаниями, которые занимаются реализацией продукции конечному потребителю, встает вопрос, как и каким образом необходимо представить свою продукцию, чтобы она пользовалась спросом, и какой формат розничного магазина является наиболее выгодным для компании. Розничная торговля представляет собой продажу товара непосредственно конечному потребителю небольшими объемами или штучно. Обычно выделяют два основных канала продаж, предполагающих прямую продажу конечному потребителю: розничные торговые точки и интернет-продажи (онлайн-продажи). Несмотря на то, что доля интернет-продаж на территории Казахстана стремительно растет, формат розничных торговых точек по-прежнему остается весьма актуальным и имеет ряд преимуществ. Форматы розничной торговли могут быть различными: это и торговые площади в развлекательных торговых центрах, где собрано несколько направлений бизнеса от одежды до бытовой техники, и специализированные торговые центры с более узкой направленностью товарных групп и сегментов бизнеса. Также можно выделить локальные торговые точки, которые могут представлять собой как мелкие, так и крупные магазины, но их особенностью является то, что они, как правило, имеют четкую направленность сегмента предлагаемой продукции. Исходя из того, к какому сегменту относится предлагаемая продукция, предпочтения компаний по формату розничной сети могут отличаться. Рынок розничной торговли мебелью также имеет ряд отличий.

На сегодняшний день мебельный рынок Казахстана представлен как товаром внутренних производителей, так и импортным товаром, который завозят на территорию республики компании-импортеры для реализации.

Производство мебели в Казахстане можно разделить на виды изготавливаемой продукции:

- производство кухонной мебели;
- производство матрасов;
- производство мебели для офисов и предприятий торговли;
- производство стульев и мебели для сидения;
- производство прочей мебели.

В территориальном разрезе наибольшее число производителей расположено в Алматы, Нур-Султане и Карагандинской области. В Алматы их количество составило 406, в Нур-Султане – 225, в Карагандинской области – 107. Далее идут Павлодарская область – 78, Шымкент – 73, Восточно-Казахстанская область – 69 и Алматинская область – 64 производителя [3].

Рост количества производителей мебели в Казахстане за 2019 год по сравнению с 2018 годом составил около 11%, при этом основными производителями (более 99%) являются малые организации с численностью штата до 50 человек, занимающиеся производством прочей мебели, а также мебели для офиса и торговли [3].

За 2018 год в Казахстан было импортировано мебели только из стран ЕАЭС на сумму более чем 157,2 млн тенге [1]. Внутреннее производство за 2018 год при этом составило свыше 38,6 млн тенге,

что меньше в 4 раза, чем импорт из стран ЕАЭС [2]. Данные факты свидетельствуют о том, что производство мебели в Казахстане покрывает лишь малую часть внутреннего спроса, а страны, входящие в ЕАЭС, имеют более развитую отрасль по производству мебели, которая работает не только на внутренний рынок, но и на экспорт.

Отметим, что в Казахстане очень мало крупных производителей мебели. Большинство компаний занимаются производством прочей мебели, и в основном являются малыми предприятиями. Значительную часть приобретаемой на рынке мебели составляет продукция, произведенная на фабриках России, Китая и Беларуси [3].

Торговые компании, которые занимаются реализацией мебели, можно разделить на несколько категорий:

- Крупные компании, работающие по прямым контрактам с несколькими зарубежными и внутренними производителями, а также осуществляющие производство мебели. Они представляют широкий ассортимент продукции и осуществляют реализацию за счет розничных и оптовых каналов продаж. Численность работников в компании – более 200 человек.
- Средние компании, работающие по прямым контрактам с местными и зарубежными производителями. Некоторые из них также занимаются производством мебели. Они представляют довольно узкий ассортимент продукции и так же, как и крупные компании, осуществляют реализацию за счет розничных и оптовых каналов продаж. Численность работников в компании – от 50 до 200 человек.
- Малые компании. Как правило, такие компании имеют небольшие производства либо занимаются реализацией продукции, приобретаемой у компаний-импортеров. Осуществляют реализацию посредством розничной торговли или интернет-магазинов. Численность работников в компании – менее 50 человек.

Для того, чтобы иметь представление в каком соотношении делятся мебельные торговые компании на рынке, автором было проведено собственное исследование ряда регионов (рис. 1). Информация была собрана путем дистанционного сбора данных из различных регионов Казахстана и имплементации этих данных на ряд регионов, где была исключена возможность прямого исследования. Имплементация проводилась по соотношению количества компаний в разрезе категорий на душу населения [4].



Рисунок 1. Доли распределения мебельных торговых компаний на рынке Казахстана, 2019 год.

Примечание: Составлено автором на основании собранных данных, а также исследования маркетингового агентства «KAZDATA» <https://blog.kazdata.kz/companies/analiz-rynka-proizvodstvo-mebeli-v-kazaxstane-2019.html>

Исследование показало, что основную часть компаний, занимающихся розничной реализацией, составляют малые компании и лишь незначительный процент от общей доли представляют крупные компании, имеющие достаточно широкий ассортимент.

Поскольку производство мебели не развито и импорт занимает значительную часть рынка, было проведено интервью с представителем одной из компаний-импортеров [4]. Целью было понять, чем руководствуются зарубежные компании при выходе на казахстанский рынок и какие трудности возникают у импортеров при развитии. Интервью было проведено с ведущим специалистом белорусской

компания – производителем мягкой и корпусной мебели, которая осуществляет поставки своей продукции на рынок Казахстана с начала 2000-х годов и имеет большой опыт работы и сотрудничества с казахстанским бизнесом.

В ходе интервью был задан ряд вопросов, которые касались сроков начала работы на рынке Казахстана, хронологии развития сотрудничества с казахстанскими компаниями, причин принятия решений на определенном этапе работы об открытии собственного представительства, характеристик казахстанского мебельного рынка и дальнейших планов развития компании, а также возможностей открытия собственной розничной сети.

Как показало исследование, многие зарубежные производители начинали свою работу в Казахстане с сотрудничества с наиболее крупными мебельными компаниями, которые занимаются продажей мебели и имеют самые обширные розничные торговые сети. Основными трудностями в совместной работе и сотрудничестве были регулярные невыполнения договорных условий в части своевременной оплаты, рост задолженности со стороны партнера, невозможность повлиять на политику продвижения товара на рынке Казахстана, слабая организационная структура компаний-партнеров. Все это вело к реальным финансовым потерям поставщика и потерям вследствие брака, которые, как правило, производителю приходилось закрывать за свой счет. Говоря о мебельном рынке Казахстана с точки зрения возможностей дальнейшего развития, был отмечен тот факт, что рынки Казахстана и Беларуси очень сильно различаются между собой. Основными отличиями являются большая территория и плотность населения Казахстана, малое количество специализированных торговых центров, различные форматы торговли и разница средних доходов населения. Также ожидания и предпочтения клиентов имеют большие отличия. На вопрос о перспективах развития и открытии собственной розничной сети, был получен ответ, что на данный момент импортер работает над развитием сотрудничества с местными компаниями, осуществляющими розничную торговлю мебелью и развивает сеть региональных складов. В будущем, если данный формат партнёрства не будет устраивать руководство компании, оно намерено рассмотреть вопрос об открытии собственной розничной сети. Данного вектора развития придерживаются многие производители мебели из стран ЕАЭС, так как после входа Казахстана во Всемирную Торговую Организацию ожидается высокий рост конкуренции и выход на рынок крупных международных игроков.

Поскольку в ходе исследования был обозначен ряд отличий мебельного рынка Казахстана от других смежных рынков, автор провел опрос специалистов своей компании, которые возглавляют региональные подразделения в городах Алматы, Нур-Султан, Караганда, Костанай и Актобе. Количество жителей, проживающих в перечисленных населенных пунктах, составляет более 22% от общего населения Казахстана, что и является выборкой, которую можно имплементировать с допустимой погрешностью на оставшееся городское население, ввиду различного территориального расположения данных населенных пунктов [4]. В ходе анкетирования было собрано мнение специалистов по ряду вопросов, а также видение о дальнейшем развитии розничной сети компании в регионах.

На вопрос о том, считают ли нашу продукцию доступной большинству населения, мнения респондентов разошлись. Только представители самых крупных в стране городов Алматы и Нур-Султана посчитали, что продукция нашей компании является доступной большинству населения. Остальные опрошиваемые ответили, что предлагаемая продукция относится к сегменту выше среднего и недоступна большинству потребителей. Для того, чтобы определить какие регионы имеют наибольший потенциальный спрос для различных ценовых сегментов продукции, были сопоставлены количество населения и средние уровни доходов (таб. 1) [2].

Таблица 1 – Количество населения в Казахстане и средний уровень доходов

Регион	Население, человек	Среднемесячный уровень дохода, тг.
1	2	3
г. Алматы	1 854 556	227 400
г. Нур-Султан	1 078 400	287 700
Карагандинская область	1 378 600	169 100
Павлодарская область	753 800	157 300
г. Шымкент	1 011 500	138 800
Восточно-Казахстанская область	1 378 500	157 100
Алматинская область	2 394 000	135 600
Актюбинская область	869 600	156 900

1	2	3
Костанайская область	872 700	144 800
Мангистауская область	678 200	289 600
Туркестанская область	1 981 000	128 100
Акмолинская область	738 600	140 400
Северо-Казахстанская область	554 500	130 300
Западно-Казахстанская область	652 300	181 600
Жамбылская область	1 125 300	126 500
Атырауская область	633 800	325 000
Кызылординская область	794 200	157 900

Примечание: составлено автором на основании данных Комитета по статистике Республики Казахстан [2]

После проведения анализа был сделан вывод, что наиболее «интересными» регионами по количеству населения являются города Алматы, Нур-Султан, Шымкент, а также Алматинская, Карагандинская, Восточно-Казахстанская и Туркестанская области. С точки зрения самого большого среднего дохода наиболее привлекательными регионами являются города Алматы и Нур-Султан, а также Мангистауская и Атырауская области.

Из этого следует, что при разработке стратегии развития мебельной розничной сети необходимо учитывать, в каком ценовом сегменте находится предлагаемая продукция и каковы наиболее приоритетные города и регионы, где в первую очередь планируется открытие розничных торговых точек [5]. Так, если основной ценовой сегмент продукции «эконом», то приоритет необходимо отдавать городам и регионам с наибольшим количеством населения, а средний уровень дохода будет второстепенным фактором. Если же ценовой сегмент продукции «премиум», то основное внимание следует уделить городам и регионам с наибольшей средней заработной платой, поскольку там выше покупательская способность.

Ответы опрашиваемых полностью совпали в вопросах о том, какому из форматов розничной торговли мебелью коллеги отдали бы предпочтение и планируется ли открытие специализированного мебельного центра в 2020 году в их городе. Вопрос о формате розничной торговли предполагал выбор между специализированным торговым центром и локальным мебельным магазином. Респонденты сошлись во мнении, что специализированный мебельный торговый центр имеет ряд преимуществ, которые заключаются в большем потоке целевой аудитории, минимальных вложениях в маркетинг и более стабильных договорных условиях. Таких же выводов придерживается большинство розничных компаний, осуществляющих торговлю не только в сегменте мебели, но и, например, одежды. Подтверждением тому может служить малое количество локальных розничных магазинов одежды.

Ответы на вопрос об открытии в течение 2020 года специализированного мебельного торгового центра, по сути, определяли одну из причин слабой динамики развития розничной сети. Согласно ответам, в течение 2020 года ни в одном из городов не планируется открытие специализированного мебельного торгового центра. Несмотря на то, что в Казахстане за последние десять лет динамика строительства и открытия торговых центров во всех городах неуклонно растет, развитие специализированных торговых центров практически отсутствует. Большинство открываемых торговых центров ориентируются на торговлю одеждой, парфюмерией и косметикой, бытовой техникой, продуктами питания, а также на развлекательный формат – кинотеатры, мини-парки развлечений и фуд-корт. Специализированные торговые центры открываются намного реже, имеют отдельную локацию и, как правило, строятся за счет инвесторов или собственных средств крупных компаний, например, такие как Magnum, OBI, Metro, Leroy Merlin и т.д.

По результатам опроса региональных директоров, максимальное количество средних и крупных мебельных торговых центров с торговой площадью от 5000 кв. м и более было зафиксировано в городе Алматы и составило всего четыре ТЦ, минимальное – в городах Костанай и Актобе, по одному среднему или крупному мебельному торговому центру. Что касается вопроса об открытии локальных мебельных магазинов, то для представителей мебельного бизнеса таких городов, как Актобе, Караганда, Нур-Султан и Алматы, это не вызывает интереса, поскольку предполагает большие финансовые вложения в маркетинг и развитие, малое количество предложений на рынке необходимых площадей и краткосрочные договорные условия.

Следует отметить, что партнерское развитие торговой сети в Казахстане многим производителям, находящимся в странах ЕАЭС, перестало быть интересным, поскольку несет много рисков. Именно поэтому многие из них пошли по пути открытия своих представительств в республике и в дальнейшем могут начать развитие собственной розничной сети. Если сравнивать объем импорта только из стран ЕАЭС и внутреннего производства, то распределение составит 80% и 20%, что говорит о слабом развитии мебельного производства в Казахстане, которое покрывает всего 20% внутреннего спроса.

Поскольку Казахстан в ближайшее время войдет в состав ВТО, что только усилит конкуренцию внешних игроков на рынке, многие производители из стран ЕАЭС уже сейчас стремятся занять эту нишу. Большинство мебельных розничных компаний видят потенциал развития розничной торговли мебелью только в специализированных мебельных торговых центрах. Многие мебельные компании заинтересованы в развитии розничной сети, но возможностей для этого недостаточно из-за отсутствия торговых площадей и слабого развития рынка розничной продажи мебели. Практически никто не рассматривает вариант открытия локальной розничной торговой точки, поскольку это влечет за собой большие риски и вложения.

Все эти выводы дают основание полагать, что перспективы развития мебельной розничной сети в Казахстане очень ограничены. При определении стратегии и решении вопроса о развитии своей розничной сети по продаже мебели необходимо тщательно рассматривать и изучать каждый регион в отдельности как уникальный рынок, который может иметь значительные отличия от того региона, где уже работает розничная сеть компании.

Список литературы

1. Евразийская Экономическая Комиссия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org>
2. Информационно-аналитическая система Министерства национальной экономики Республики Казахстан, Комитета по статистике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://taldau.stat.gov.kz>
3. Анализ рынка: производство мебели в Казахстане 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kazdata.kz>
4. Кисляк Михаил. Методы сбора информации и инструменты анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/collect_and_analysis.htm
5. Бочарова А. Розничный магазин: с чего начать, как преуспеть. – М.: Питер. – 2013.
6. Гузелевич Н. Ю. Как открыть розничный магазин. – М.: Питер. – 2013.

Диверсификация бизнеса оператора связи, в сложившихся условиях в отрасли

Турабаев Заурбек Малибекович

Алматы Менеджмент Университет
zaur.tv@gmail.com

Аннотация. В данной статье говорится о текущем состоянии отрасли телекоммуникаций в целом, определено место компании АО «KazTransCom» на рынке услуг связи, перспективы ее дальнейшего роста и усиления позиций в условиях растущей конкуренции. На основе проведенного анализа предложено несколько моделей диверсификации бизнеса, которые позволят выйти на новые сегменты бизнеса, занять достойное место и увеличить свою долю на рынке услуг связи.

Ключевые слова: телекоммуникационный рынок, диверсификация.

Abstract. This article deals with the current state of the telecommunications industry on the whole, defines the place of KazTransCom JSC in the telecommunications market, its prospects for further growth and strengthening its position in the face of growing competition. Based on the analysis, several business diversification models are proposed that will allow expand new business segments, take a worthy place and increase market share in the telecommunication services.

Keywords: telecommunication market, diversification.

Введение

Целью совершенствования деятельности предприятия является увеличение прибыли. Этот процесс может быть организован на предприятии различными методами, но наиболее эффективным является тот, который приносит планируемое увеличение прибыли.

В настоящее время наблюдается значительный рост себестоимости услуг. Это связано с очень большой территорией республики и малой плотностью ее населения. Охват покрытия связи в масштабах всей страны требует сравнительно больших затрат, учитывая необходимость постоянного обновления оборудования и технологий предоставления услуг, обслуживание электронных систем, составляющих основу себестоимости услуг, а также несовершенство организации, расчетов и прогнозирования затрат.

1 Анализ телекоммуникационной отрасли

Согласно данным комитета статистики МНЭРК (рис. 1) число абонентов фиксированного интернета с 2007 по 2018 гг. выросло в шесть раз, а количество абонентов сотовой связи – в два раза.



Рисунок 1. Динамика роста количества абонентов услуг связи Республики Казахстан за 2007–2018 гг. (по данным комитета статистики МНЭРК)

Сравнение предоставленных операторами тарифных планов показывает, что скорость интернет-трафика для одного абонента за последние 8 лет выросла в среднем с 1 Мб/с до 40 Мб/с, что заставляет операторов связи постоянно наращивать пропускные мощности и вкладывать средства в обновление оборудования. За последние 10 лет в отрасли произошла быстрая смена технологий доставки услуг интернета от ADSL со средней скоростью 4 Мб/с до GPON 1Gb/s, 4G и 5G. Также был осуществлен перевод голосовой связи на протокол VoIP и далее – в мессенджеры. При этом конкуренция в отрасли наблюдается высокая, что приводит к снижению стоимости и высокой рентабельности услуг связи.

Согласно проведенному британской исследовательской компанией Cable.co.uk анализу цен на мобильные данные по всему миру, Казахстан попал в тройку лидеров, предлагающих самую низкую цену за один гигабайт данных – 0,49 доллара [7]. Причем для доступа к сети Интернет большинство домашних хозяйств выбирают технологию мобильного широкополосного соединения (81,5%) и фиксированную (проводную) широкополосную связь (48,5%).

Таким образом, на протяжении 7–8 лет наблюдается снижение динамики доходов в телекоммуникационной отрасли Казахстана [5]. На рисунке 2 представлена динамика рынка телекоммуникационных услуг республики с 2006 по 2019 гг.



Рисунок 2. Динамика рынка телекоммуникаций Республики Казахстан за 2006–2019 гг. (по данным комитета статистики МНЭРК)

Распространение таких традиционных сервисов, как интернет, телефония и телевидение, достигает своего максимума, и рынок телекоммуникационных услуг уже не может развиваться как раньше, используя прежние стратегии и предлагая только традиционные услуги. В связи с этим операторы связи переходят в новые для себя отрасли бизнеса и создают сервисы дополнительной ценности для своих пользователей. В частности, ими могут быть технологии умного дома и разного рода системы раннего предупреждения и реагирования на появление определенных факторов вроде повышения температуры и задымленности в помещении. Кроме того, сотовые операторы начинают зарабатывать на медиаконтенте в социальных сетях или передаче собственной инфраструктуры в аренду, а также предоставлении финансовых услуг. Так, в марте 2017 г. компания Beeline (холдинг «ВымпелКом») объявила о трансформации из телекоммуникационной компании в технологическую. Она будет развиваться в таких направлениях, как OTT-сервисы, финансовые услуги и новые для Казахстана проекты из области IoT и Big Data [6].

Оператор Beeline имеет свою мобильную сеть, магистральную сеть и разветвленную сеть по городам, что дает ему определенный выбор в трансформации бизнеса. В 2018 году АО «Казахтелеком» укрепил свои позиции слиянием с АО «Kcell», а также развитием направлений FinTech и E-commerce – запустил платежную систему ktpay, проект KT Store и приобрел Chocomart.kz.

В связи с ростом мобильного доступа другие более мелкие операторы связи первого уровня РК, такие как АО «KazTransCom», АО «ASTEL», АО «TransTelecom» имеют более острую необходимость в диверсификации бизнеса уже в ближайшие 2–3 года.

2 Формирование стратегии диверсификации

Выбор стратегии, по мнению большинства экспертов, является достаточно сложным. Процесс формирования стратегии диверсификации можно представить так, как изображено на рисунке 3.

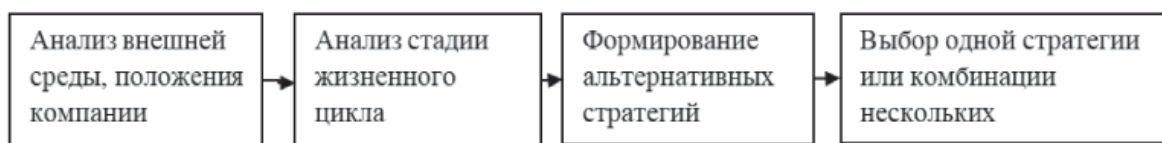


Рисунок 3. Процесс формирования стратегии диверсификации

При формировании стратегий должны учитываться положение компании в отрасли и стадия жизненного цикла организации на основе анализа внутренней среды.

Для диверсифицированных организаций в большей степени при выборе стратегии имеет значение стадия жизненного цикла отдельного бизнеса либо отрасли в целом, чем стадия жизненного цикла самой организации. Концепции жизненных циклов соответствуют такие методы стратегического портфельного анализа, как модель БГК (Бостонской консультационной группы) и модель ADL/LC. Первая ориентирована на темпы роста и долю на рынке, вторая – на стадию жизненного цикла отрасли и конкурентную позицию организации. Далее будем использовать матрицу БГК, поскольку она в большей степени касается организационного развития, и анализ конкурентных сил компании на основе конкурентных сил, описанных М. Портером [1].

3 Анализ положения АО «KazTransCom» на рынке телекоммуникаций

Для определения позиции АО «KazTransCom» на рынке был проанализирован телекоммуникационный бизнес оператора связи на основе пяти конкурентных сил Майкла Портера. Результат представлен в таблице 1. Пять основных конкурентных сил М. Портера показаны на рисунке 4.



Рисунок 4. Пять основных конкурентных сил М. Портера

Таблица 1 – Анализ пяти конкурентных сил АО «KazTranCom» по М. Портеру

Описание рисков бизнеса АО «KazTranCom» по степени влияния		
Низкий	Средний	Высокий
На рынке имеется широкий выбор поставщиков, а так же высокая приоритетность отрасли для поставщиков	Риск входа на рынок новых игроков средний. Новым компаниям сложно выйти на рынок. Высокая значимость экономии на масштабе. 3–4 крупных игрока делят 50% рынка. Уровень инвестиций и затрат для входа на рынок высок. Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения. При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены. Отрасль показывает снижение.	Телекоммуникационный рынок является высоко конкурентным. Происходит стагнация или снижение объема рынка. Услуги на рынке стандартизированы по ключевым свойствам, но отличаются по дополнительным преимуществам. Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности для повышения цен.
	Компания не обладает уникальным предложением на рынке, продукты мобильных операторов могут являться заменой для сегмента малого и среднего бизнеса	Клиентский портфель обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов – значимое падение выручки). На рынке широко представлены менее качественные, но более дешевые предложения. Имеется неудовлетворенность текущим уровнем услуг по второстепенным характеристикам.

Анализ пяти конкурентных сил М. Портера показывает положение компании относительно внешней среды. Для того, чтобы оценить внутреннюю среду компании, необходимо провести финансовый анализ компании, детальное исследование состояния внутренней среды предприятия и её соответствия внешним возможностям, определить сильные и слабые стороны деятельности предприятия на рынке [4]. В таблице 2 сведен итог финансового анализа компании за 2016–2018 гг.

Таблица 2 – Показатели рентабельности АО «KazTransCom» в 2016–2018 гг., %

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное изменение,(+;-)
Рентабельность продаж	4,61	8,01	5,95	1,34
Рентабельность активов	1,31	1,19	1,02	-0,28
Рентабельность оборотных активов	0,05	0,08	0,05	0,00
Рентабельность собственного капитала	19,33	33,82	23,09	3,76
Рентабельность затрат	27,31	32,26	32,82	5,51

Примечание: составлено по данным бухгалтерской и финансовой отчетности АО «KazTransCom» за 2016–2018 гг.

По результатам проведенных расчетов уровня рентабельности по направлениям, можно сделать выводы:

- рентабельность продаж увеличилась, что говорит об эффективном управлении продажами и ценообразованием в компании;
- рентабельность активов значительно снизилась, что говорит о снижении уровня генерации прибыли с помощью имеющихся активов в компании, и это является негативным фактором;
- рентабельность оборотных активов не изменилась, это означает, что скорость оборота денежных средств и других финансов, в том числе задолженности, в компании за исследуемый период не изменилась;
- рентабельность собственного капитала в компании увеличилась незначительно, т.е. эффективность отдачи компанией вложенных в нее инвестиций увеличилась незначительно, но составляет положительную величину, и это является положительным фактором;

- рентабельность затрат увеличилась значительно, что позволяет сделать следующий вывод: руководству компанией удастся получать большую прибыль с каждого вложенного рубля, и это является положительным фактором в развитии компании.

Для определения сильных и слабых сторон деятельности проведен SWOT-анализ компании [2], результат сведен в таблицу 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ положения компании на рынке в РК

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1. Собственная магистральная сеть связывающая основные города РК. 2. Достаточно широкий портфель услуг, включающий все услуги связи для всех сегментов потребителей. 3. Относительно высокое качество обслуживания клиентов. 4. Развитая сеть в западном регионе – Атырау, Актау, Алматы. 5. Присутствие (покрытие сети) почти во всех городах РК.	1. Нет магистральной сети до столицы г. Нур-Султан. 2. Территория зоны покрытия в городах сети низкая по сравнению с крупными игроками («Казахтелеком», «Билайн»). Неполное покрытие территории РК собственной магистральной сетью. 3. Нет своей сотовой сети. 4. Слабый маркетинг. Слабая маркетинговая стратегия. 5. Нечеткая корпоративная стратегия, которая должна быть расписана на 3–5 лет вперед и доведена до сотрудников.
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1. Развитие услуг ОТТ, услуги, оказываемые через Интернет. 2. В перспективе демополизация рынка мобильных услуг, поддерживаемая государством (если рынок РК последует примеру телеком-рынка РФ), появление MVNO-операторов сотовой связи, использующих существующую инфраструктуру другого оператора, но продающих услуги под собственной маркой (хотя такое развитие отрасли вызывает большие сомнения). 3. Увеличение транзита трафика центрально-азиатскими странами и Европой. 4. Разработка услуг, несущих дополнительную ценность. 5. Разработка инновационных услуг. 6. Возможность выхода на смежные рынки, рынки b2c и IaaS, PaaS, SaaS-услуг. 7. Развитие IoT, M2M. 8. Повышение пенетрации на рынке b2b.	1. Установление демпинга цен на услуги некрупными локальными игроками в городах (NLS, Obit и др.). 2. Потеря крупных b2b клиентов. 3. Монополизация рынка (приобретение «Казахтелекомом» компаний «Алтел», Tele2 и Kcell в 2015, 2016 и 2018 гг.). 4. Практически невозможен выход на рынок сотовой связи и рынок мобильного интернета в связи с необходимостью привлечения крупных инвестиций, нет своей сети сотовой связи. 5. Появление мелких игроков услуг ОТТ. 6. Сокращение доли фиксированных услуг, рост мобильных услуг. 7. Снижение лояльности клиентов, снижение NPS. 8. Сокращение расходов на НИОКР. 9. Сокращение объемов транзита голоса, трафика, фиксированной телефонии. 10. Предпочтение мобильному доступу.

По матрице БКГ можно судить, успешна ли деятельность компании, насколько эффективен портфель продуктов. Для составления матрицы БКГ необходимо провести анализ доходов в разрезе услуг, а именно выяснить удельный вес каждой услуги в общей выручке организации и динамику изменения в разрезе нескольких лет. Ниже будут представлены результаты БКГ-анализа деятельности KazTransCom (таб. 7).

Таблица 4 показывает структуру доходов АО «KazTransCom» по основным направлениям деятельности: ТК – телекоммуникационные услуги, ТО – техническое обслуживание, СИ – системная интеграция [4] за 2015–2019 гг.

Таблица 4 – Структура доходов в разрезе предоставляемых услуг

		2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
ТК	Телефония	7 932 538,26	7 240 448,26	5 695 757,28	5 303 588,40	4 703 988,84
	Интернет	3 723 436,33	4 944 696,37	4 805 795,21	4 106 003,92	4 355 545,23
	Аренда наземных каналов	3 561 547,79	4 591 503,77	6 051 742,11	5 987 922,39	6 097 763,32

1	2	3	4	5	6	7
	Аренда спутниковых каналов	647 554,14	529 788,90	889 962,08	1 368 667,97	1 219 552,66
	Прочие телеком	323 777,07	353 192,60	355 984,83	342 166,99	522 665,43
ТО		1 423 195,92	1 177 308,66	1 186 616,10	364 007,44	370 684,70
СИ		177 899,49	784 872,44	791 077,40	728 014,88	741 369,40
Выручка		17 789 949,00	19 621 811,00	19 776 935,00	18 200 372,00	18 534 235,00
ebitda		2 896 012,00	2 191 494,00	3 345 654,00	2 674 423,00	2 932 562,00

Примечание: составлено по данным бухгалтерской и финансовой отчетности АО «KazTransCom»

В таблице 5 показана динамика изменения доли доходов по каждой услуге:

Таблица 5 – Вес доходов по услугам в общей выручке организации

		2015	2016	2017	2018	2019
ТК	Телефония	49%	41%	32%	31%	27%
	Интернет	23%	28%	27%	24%	25%
	Аренда наземных каналов	22%	26%	34%	35%	36%
	Аренда спутниковых каналов	4%	3%	5%	8%	6%
	Прочие телеком	2%	2%	2%	2%	3%
ТО		8%	5%	6%	2%	2%
СИ		1%	5%	4%	4%	3%

Таблица 6 – Динамика изменения относительно предыдущего года

		2016	2017	2018	2019	2019 относительно к 2015 г
ТК	Телефония	-9%	-21%	-7%	-11%	-41%
	Интернет	33%	-3%	-15%	6%	17%
	Аренда наземных каналов	29%	32%	-1%	2%	71%
	Аренда спутниковых каналов	-18%	68%	54%	-11%	88%
	Прочие телеком	9%	1%	-4%	53%	61%
ТО		-17%	1%	-69%	2%	-74%
СИ		341%	1%	-8%	2%	317%

По результатам, сведенным в таблицу 6, можно сделать выводы и составить матрицу БКГ (таб. 7):

Таблица 7 – Матрица БКГ (Бостонской Консалтинговой группы)

		Доля в выручки	
		Низкая <5%	Высокая >5%
1	2	3	4
Темпы роста	Высокий >5%	«Трудные дети» К «трудным детям» можно отнести прочие телекоммуникационные услуги: управляемый WiFi kSpot, защита от DDoS атак, виртуальная АТС, облачные услуги kCloud, телевидение. Сюда же можно отнести услуги аренды спутниковых каналов и системной интеграции.	«Звезды» К «звездам» относятся основной ассортимент АО «KazTransCom»: интернет и аренда наземных каналов для юридических лиц, государства. Хотя в разрезе отрасли услуга «Интернет» считается «дойной коровой».

1	2	3	4
Низкий <5%	«Собаки» К «собакам» можно отнести услуги технического обслуживания .		«Дойные коровы» К «дойным коровам» можно отнести услугу «Телефония».

- **Телефония** имеет большой удельный вес в структуре доходов компании и каждый год снижает свой удельный вес.
- **Интернет** имеет большой удельный вес в структуре доходов компании, временное снижение имеет место в результате общего снижения темпов роста экономики страны.
- **Аренда наземных каналов** имеет большой удельный вес в структуре доходов компании и показывает стабильный прирост.
- **Аренда спутниковых каналов** имеет небольшой удельный вес и за последний год показывает сокращение за счет проникновения мобильного интернета.
- **Прочие телекоммуникационные услуги** имеют небольшую долю и показывают хороший потенциал роста. К данным услугам относятся управляемый WiFi kSpot, защита от DDoS атак, виртуальная АТС, облачные услуги kCloud, телевидение.

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом компания справляется с поставленными перед ней задачами, имеет положительную динамику и тенденцию к росту, но внешние факторы в отрасли говорят о необходимости диверсификации. Компания находится в зрелой стадии своего развития и все еще получает основной доход от снижающей свои показатели услуги «Телефония», а также услуги «Интернет», доходы от которой снижаются (по отрасли в целом) вследствие общего снижения ARPU по отрасли. Отдельно взятые показатели финансового характера требуют корректировки, что позволяет сформировать перечень мероприятий, минимизирующих негативную динамику по этим параметрам.

4 Заключение

Исходя из приведенного анализа, а также существующих возможностей компании и источников конкурентных сил, можно выделить следующие возможные направления диверсификации бизнеса компании:

- выход на рынок b2c;
- выход на рынок ЦОД (Data-центров) для предоставления услуг IaaS, PaaS, SaaS;
- трансформация в ИКТ оператора, развитие направления Big Data, IoT/M2M.

Выбор определенного направления диверсификации требует дополнительных исследований для подтверждения экономической эффективности проектов.

Список литературы

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. – «Альпина Паблишер». – 2011.
2. Гапоненко А. Л., Панкрусин А. П. Стратегическое управление / Учебник. – «ОМЕГА-Л». – 2004.
3. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия от изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений / Перевод с англ. – М.: Эксмо. – 2007.
4. Годовой отчет за 2018 год АО «KazTransCom» [Электронный ресурс] // Казахстанская фондовая биржа. Режим доступа: kase.kz/ru/issuers/KZTC/
5. Официальный сайт Комитета статистики Министерства национальной экономики РК. Режим доступа stat.gov.kz/.
6. Абрамова Дарья. Бизнес на больших данных: зачем оператору связи билетные сервисы [Электронный ресурс] / Дарья Абрамова // Forbes.ru: российский журнал. – 2018. Режим доступа: forbes.ru/tehnologii/357199-biznes-na-bolshih-dannyh-zachem-operatoru-svyazi-biletnye-servisy/ (14.02.2018)
7. Казахстан – на третьем месте по дешевизне интернета // Inbusiness.kz: Информационное агентство. – 2019. Режим доступа: <https://inbusiness.kz/ru/last/kazakhstan-na-tretem-meste-po-deshvizne-interneta/> (06.03.2019)
8. Журко М. С. Разработка стратегии организации. – М.: Лаборатория Книги. – 2010.

Современные подходы в решении проблем антидопинга в казахстане

М. Р. Турекулова

Магистрант 1 курса, специальность «Менеджмент», Алматы Менеджмент Университет

Аннотация. Данная статья нацелена на исследование проблемы допинга и анализ соответствия и соотношения «цели и средств» в различных видах социальной коммуникации. Содержание статьи указывает на то, что спорт является индикатором острых проблем общества. Проблема допинга является социальной и говорит о необходимости поиска путей ее решения. В работе будут рассматриваться отношение спортивного сообщества к антидопинговым организациям в рамках формирования их имиджа и учета целевых изменений. Целью данной статьи являются рассмотрение и решение проблем в области улучшения качества уровня образованности в антидопинговой сфере, а также воспитание здорового спортивного менталитета у молодого поколения.

Ключевые слова: спортивное сообщество, допинг, антидопинг, образование, проблемы.

Abstract. This article is aimed at studying the problem of doping and analyzing the correspondence and correlation of “goals and means” in various types of social communication. The content of the article points out that sport is an indicator of acute society problems. All this testifies to the obvious social problems of doping and the need for special identification of ways to solve it. The work will examine the relation of the sports society to anti-doping organizations as part of the development of their image, taking into account targeted changes. The purpose of this article is to consider solutions to problems in the areas of improving the quality of the education level in the field of anti-doping and the education of a healthy sports mentality among the young generation.

Введение

На страже чистоты международного спорта стоит Всемирное антидопинговое агентство – независимая организация, осуществляющая координацию борьбы с применением допинга в спорте, созданная при поддержке Международного олимпийского комитета (МОК). Национальный антидопинговый центр Казахстана (КазНАДЦ), в свою очередь, является государственной организацией, которая реализует антидопинговую программу в Республике Казахстан. Национальный антидопинговый центр Казахстана создан согласно Постановлению Правительства № 1718 от 29.12.2012 года. Необходимость создания была продиктована целью обеспечить спортивное сообщество Казахстана антидопинговыми знаниями, навыками и защитить право спортсмена на чистый спорт.

Факт применения допинга был зарегистрирован у спортсменов разных дивизионов, даже включая именитых представителей своей профессии, которые благодаря этому лишались своих медалей и титулов. Многие из них не признают и не понимают риск и ответственность применения допинга, не знают процедур допинг-контроля, поддаются на провокации со стороны тренеров или же принимают допинг случайно (с лекарственными препаратами или «безвредными» БАДами, которые в последствии показывают содержание допинговых примесей). А главное, они не доверяют специализированным антидопинговым организациям, которые были созданы по всему миру для контроля и помощи спортсменам.

Постановка проблемы

На данный момент определены две составляющие проблемы, которые оказывают значительное влияние на антидопинговую систему в целом:

- Первая: причина снижения имиджа антидопинговых организаций сконцентрирована на отсутствии восприятия Антидопингового Центра Казахстана как бренда. Вне зависимости от рода деятельности компании (коммерческого или некоммерческого), каждое лицо, представляющее свои интересы на мировом поприще, нуждается в маркетинговой помощи, которая заключается в разработке рекламной стратегии, логотипа, слогана, мерчендайзинга, бренд-бука и гайд-бука. Существует бренд и логотип КазНАДЦ, разработанные в кратчайшие сроки в 2013 году и с тех пор не претерпевавшие изменений.

- Вторая: культурно-этическая часть. Численность коллективов физической культуры в Республике Казахстан за 2019 год составила 20 207 единиц. Количество тренеров составляет 11,9 тысяч человек. То есть допинговые нарушения совершаются в сложившемся и активно функционирующем спортивном обществе. Так, за 2019 года были дисквалифицированы 40 спортсменов (рис. 1).



Рисунок 1. Количество случаев нарушения антидопинговых правил в период с января 2016 г. по декабрь 2019 г.

Чаще всего данные правонарушения трактуются спортсменами как недостаточная осведомлённость о незаконности, несоответствие совершённого Всемирному антидопинговому кодексу. Потому разумно будет говорить о необходимости усиленного внедрения образовательных программ, нацеленных не только на спортсменов, но и на вспомогательный персонал в лице тренеров, спортивных врачей и методистов.

Литературный обзор

Анализируя комплексный подход в вопросе охраны собственного здоровья, главенствующие позиции занимает этический вопрос, который сосредоточен на внедрении профилактических методов путем ликвидации безграмотности в антидопинговой образовательной сфере.

В области профилактики допинга наряду с традиционными функциями подавления и контроля этого явления, все более важными становятся образовательные аспекты. Статья 18 Мирового Антидопингового кодекса обязывает подписывающих вкладывать средства в антидопинговое образование с целью сохранения духа и ценностей спорта. Обязательства в области образования должны включать молодых людей в мероприятия по укреплению здоровья, предотвращению рискованных действий. Поэтому внимание в статье было сосредоточено на поиске механизмов, влияющих на поведенческий выбор людей.

В программе укрепления здоровья наиболее признанным методом является обучение сверстников, особенно подростков. Это образовательный метод, в соответствии с которым некоторые члены группы уполномочены и обучены проводить конкретные мероприятия со своими сверстниками. Программа составлена как пример равных отношений и солидарности с целью расширения возможностей и здорового развития идентичности, а также коллективного измерения у молодых людей. Профилактические программы тем эффективнее, чем больше они адресованы молодежи и подросткам и обеспечивают интерактивные и ориентированные на действия вмешательства.

Успешные инициативы направлены на то, чтобы подчеркнуть развитие жизненных навыков и повлиять на многочисленные детерминанты поведения, в том числе индивидуальные отношения, знания, мотивы, межличностные отношения и социальные нормы. Усилия по изменению поведения будут более успешными, если содержание вмешательства будет должным образом учитывать контекст, в котором оно применяется, и целевую группу населения, включая и решение его конкретных потребностей и ценностей.

Основываясь на приведенных выше доводах, были проведены мероприятия для подкрепления исследовательских и статистических данных. В статье изучаются разносторонние модели мотивации студентов и их вовлечение в процесс. Модель ясно демонстрирует, что уровни развития факторов, которые рефлексируют увеличивающуюся мотивацию (адаптивные измерения), понятны для студентов.

В рамках проекта проводился опрос учащихся с учетом параметров, соответствующих их образовательной градации. Группа испытуемых состояла из 100 школьников 12-го класса старшей школы. Данные были проанализированы с помощью статистического пакета SPSS 18.0. Проведенная работа

показывает, что самооценка и оценка школы оказывают положительный эффект на физические достижения учеников. Отчет является хорошей ориентационной базой для разъяснения сложной природы отношений различного рода факторов и школьных достижений. Тот факт, что антидопинговая политика направлена не только на действующих спортсменов, но и на физически активную часть населения, дает нам возможность использовать основы исследования в качестве повышения интереса к проблемам спорта и способам их решения.

В Италии введение допинг-профилактики в рамках основных уровней обслуживания (LEA) с DPCM 12/1/2017 представляет собой важный шаг на пути к осуществлению мероприятий в области образования и укрепления здоровья [3]. В этом контексте департаменты профилактики (ДП) местных органов здравоохранения (ЛНА) должны играть фундаментальную роль. В рамках проекта «Профилактики допинга: разработка постоянного образовательного инструмента», координируемого Национальным департаментом профилактики здравоохранения при финансовой поддержке Министерства здравоохранения Италии, было проведено исследование деятельности по профилактике допинга, ненадлежащего использования и злоупотребления наркотиками и пищевыми добавками в спорте с целью координировать организационные структуры и профилактические программы, а также создать сеть сотрудничества на региональном и национальном уровнях.

Хотя опрос проводился на ограниченной выборке, он обеспечил основу программ по профилактике допинга, злоупотребления наркотиками и пищевыми добавками в спорте и в физических нагрузках. Была выявлена ярко выраженная неоднородность результата на национальном и региональном уровнях, что позволяет сделать следующий вывод: требуется введение единой эффективной организационной модели, использующей актуальные операционные инструменты, и уделить особое внимание обучению всех специалистов.

Призывы общественных деятелей, как, например, президент Соединенных Штатов Барак Обама, к этической и моральной приверженности в спорте, не являются эффективным сдерживающим фактором. В большой клинической работе, в которой участвуют клиенты-спортсмены, отличающиеся саморазрушительным поведением, в процесс часто вовлечены сложные межличностные, личностные, социальные и экологические факторы. Один из вариантов антидопинговых кампаний – продолжить путь мер наказания. Однако это, вероятнее всего, даст минимальный результат, поскольку нынешняя парадигма концептуально и теоретически ошибочна. Мероприятия, основанные на обоснованной теории и научных исследованиях злоупотребления веществами, могут эффективно уменьшить случаи приема допинга за счет расширения существующих программ. Сегодня уже существуют программы, предназначенные для борьбы с азартными играми и употреблением наркотиков. Однако программа, направленная только на исправление поведения спортсменов, игнорируя их отношение к ситуации и когнитивные искажения, скорее всего, будет неэффективной.

Методология исследования

В ходе исследования была проведена работа с первичными и вторичными данными, включая анализ литературных источников по проблемам спортивного общества и антидопинга, применены методы группировок, фасетирования, анализа, кабинетные и полевые исследования. Были проведены опросы респондентов в целях получения обратной связи и последующего составления выводов и заключений.

Обсуждения и результаты

При планировании действий по предотвращению применения допинга среди населения в целом органы здравоохранения могут столкнуться с интересами преступных организаций, занимающихся незаконным оборотом наркотиков. В дополнение к техническому, профессиональному, клиническому и фармакологическому подходам, а также применению глубоких знаний правовых и социальных проблем, необходимы эффективные профилактические меры.

Виды спорта, соревнования, тренировки спортсменов или адаптированная физическая активность могут стать причиной злоупотребления наркотиками и пищевыми добавками. Правильный подход к спорту и физической деятельности подразумевает соблюдение правил конкуренции, внимание к особенностям собственного тела и знание факторов риска. Тем не менее, при наличии поставленных целей для искоренения допинга в целом до сих пор не ясна причина проявляемой заинтересованности к использованию запрещенных субстанций.

Современный комплексный подход должен рассматривать допинг не только как нарушение спортивных правил и здоровья собственного тела, но и как зависимость от отдельных лиц и преступных сообществ. В этом контексте допинг считается не только нарушением правил спорта или фактором риска для здоровья человека, но и болезнью общества. Санитарное просвещение и воспитание законности представляют две стороны одного и того же вопроса, касающегося как населения в целом, так и органов здравоохранения в частности.

Национальный антидопинговый центр Казахстана взаимодействует с национальными антидопинговыми организациями (НАДО) других стран, международным Олимпийским комитетом, международными федерациями и другими международными организациями. Основной миссией КазНАДЦ является предоставление спортсменам информации и обеспечение их знаниями и навыками для соблюдения принципов справедливой и честной игры и сохранения спорта, свободного от допинга. К направлениям деятельности КазНАДЦ относятся:

- планирование и проведение тестирования;
- обработка результатов;
- расследования;
- терапевтическое использование.

Согласно модели Надлера, которая использует метод «вход – процесс трансформации – выход», для успешного осуществления работы антидопинговых организаций (АДО) и внедрения передовых методов, что в нашем варианте предусматривает и внедрение образовательных программ, необходимо определять стратегию с учетом следующих факторов:

1. Определение аудитории слушателей

Особое внимание при составлении образовательной программы стоит уделить тем группам, которые имеют определенную историю, связанную с использованием допинга и на данный момент находятся в зоне риска. В нижеприведенной таблице мы можем видеть, что приоритетное место занимают такие виды спорта, как тяжелая и легкая атлетика.

При сегментации аудитории, вероятно, предпочтение будет отдаваться случайным (вероятностным) выборкам в контексте более объективных показателей, так как есть определенные данные, позволяющие понимать поведение и надобность свойств. На рисунке 2 представлены виды спорта в зоне риска с большим количеством положительных допинговых проб.

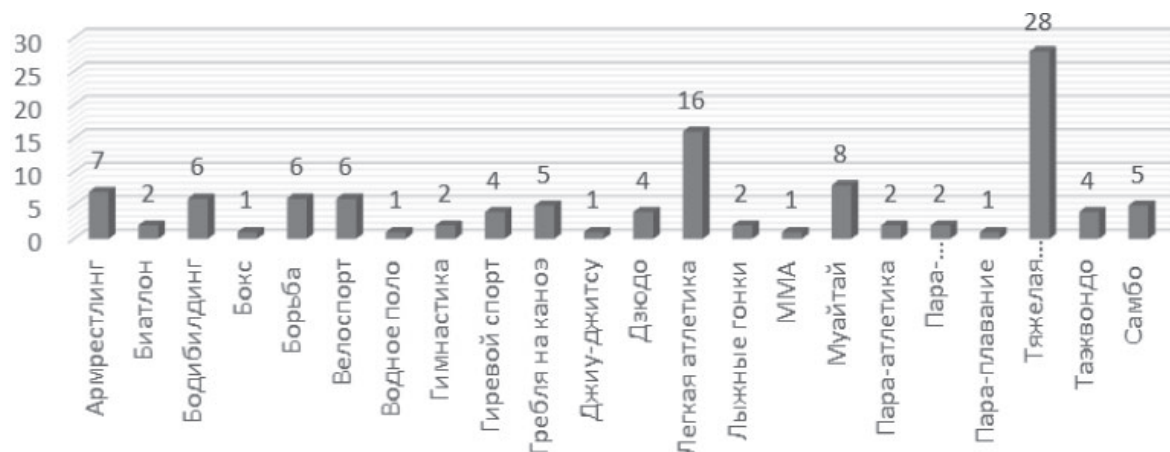


Рисунок 2. Виды спорта с большим количеством положительных проб

2. Методологический подход при составлении учебного плана.

Данный подход имеет важное значение, так как затрагивает такие особенности, как возраст, вид спортивной деятельности (спортсмен, тренер, методист и т. д.). Необходимо учитывать педагогические аспекты при разработке плана для эффективного внедрения программы. Будущие исследования, в которых будут анализироваться знания и изучаться поведение спортсменов в рамках допингового вопроса, приветствуются. Исследования, оценивающие моральное развитие спортсменов, которые употребляют наркотики, по сравнению с теми, кто этого не делает, путем конкретной оценки различий в факторах игрового мышления, будут способствовать пониманию клинически значимых концептуализаций восприятия подобных «клиентов». Исследования, которые оценивают уровень поиска новизны, предотвращения вреда и зависимости для допинг-спортсменов, будут весьма полезными. Исследования в этих областях могут обеспечить дополнительную концептуальную ясность для тех специалистов, которые

предоставляют клинические услуги этой группе общества. Полученные данные могут затем использоваться для подтверждения или опровержения эффективности определенных клинических антидопинговых вмешательств.

3. Определение необходимых ресурсов, ключевых направлений образовательной программы, требующих финансовой поддержки и бюджетирования.

Внедрение новых методов развития, касающихся любых областей организации, требуют финансовых вложений. Основная часть расходов приходится на расширение штата сотрудников, которые будут осуществлять модернизацию процесса.

4. Для внедрения плана на его начальной фазе развития стоит действовать согласно следующим шагам:

- Важно продумать и обговорить все нюансы с руководством и определить, соответствует ли предлагаемое видение развитию организации.
- Необходимо провести анализ работы других департаментов (тестирования, планирования, обработки результатов) и их планов в целях максимизации и ускорения процесса внедрения образовательной структуры.

В данной работе использована диаграмма Ганта (рис. 3), установить сроки начала и предполагаемого окончания проекта (с учетом временных корректировок).

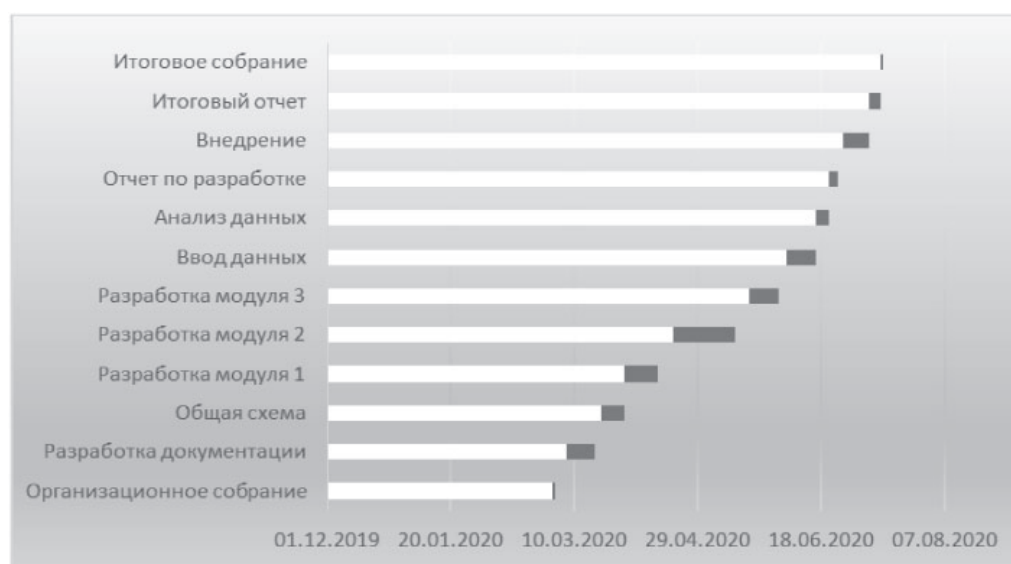


Рисунок 3. Диаграмма Ганта

Важно придерживаться определенных временных рамок для своевременного внедрения нововведений. Отслеживание результатов возможно путем создания схемы входных и выходных ресурсов, а также общей результативности и обратной связи после проведения компонентов образовательной программы.

Заключение

Литературный обзор дал нам возможность ознакомиться с моделями, применяемыми за рубежом. Так, на примере наших иностранных коллег мы видим, что тенденция становления у спортсменов, особенно юного возраста, этической идеи вреда применения допинга устанавливается с ранних лет.

Что касается антидопинговой политики и нарушения антидопинговых правил в Казахстане, то в связи с участвовавшими прецедентами применения запрещенных субстанций наилучшим способом борьбы с допинговой зависимостью будет адаптация эффективных и результативных зарубежных моделей под наши реалии.

Основные выводы по проведению работы антидопинговой организации Казахстана:

1. Мнение о том, что допинг употребляют лишь спортсмены старше 18 лет, следует считать ошибочным. Несовершеннолетние атлеты находятся в особой зоне риска, так как их окружение имеет на них большое влияние и порой оказывает давление для получения выгоды определенного круга

лиц, порой даже ценой здоровья юных спортсменов. Поэтому важно таргетированно включать все возрастные группы в образовательный пул антидопингового плана.

2. Геополитика оказывает влияние на работу антидопинговых организаций. Казахстан, девятая по площади страна в мире, имеет различные климатические пояса и региональные особенности. Важно учитывать финансовые, временные ресурсы для грамотного менеджмента и выполнения образовательного плана.

Список литературы

1. *F. Tripoli, L. Ciotti* (2020) Education in legality and doping Public Health - Epidemiology and Biotechnology Laboratory, Department of Movement, Human and Health Sciences, University of Rome "Foro Italico"
2. *P. Fallace, P. Aiese, E. Bianco* (2019) Peer Education strategies for promoting prevention of doping in different populations Spica U.O.S. Educazione Sanitaria, Prevenzione ASL Napoli
3. *C. Pasquarella, M. Pompili* (2019) The prevention of doping and the improper use of drugs and food supplements in sports and physical activities: a survey on the activity of the prevention departments of Italian local health authorities Fallace Department of Medicine and Surgery, University of Parma
4. *David N. Sacks, Ross University; William A. Edmonds* (2018) Counseling Athletes Who Use Performance Enhancing Drugs: A New Conceptual Framework Linked to Clinical Practice, Journal of Social, Behavioral and Health Sciences, Michael B. Johnson The University of Tennessee at Chattanooga; Nova Southeastern University.
5. *Shemsedin Vehapi, Branimir Mikić, Fatimir Pireva* (2018). Faculty for Physical Education and Sports, University of Prishtina, Kosovo; Faculty of Education—University of Travnik, Bosnia and Herzegovina; Faculty for Physical Education and Sports, AAB University, Kosovo.
6. Всемирное антидопинговое агентство / Пер. с англ. А. А. Анцелиович, А. А. Деревоедов. – Всемирный антидопинговый кодекс. – 2015.

Влияние рисков на стоимость инвестиционного проекта (на примере ТОО «Health Pharma»)

Хан Сергей

Алматы Менеджмент университет
mrlogan@mail.ru

Аннотация. В современном мире тема оптимизации рисков и стоимости инвестиционных проектов останется важной, ведь уровень волатильности финансовых рынков все так же достаточно велик, а количество рисков, связанных с реализацией проекта не уменьшилось со временем, а только увеличилось. В условиях нашей нестабильной экономики вопросы, связанные с оценкой рисков реализации инвестиционного проекта и уровнем их влияния на стоимость реализации инвестиционного проекта, требуют максимальной проработки.

Для реализации и получения прибыли от инвестиционного проекта необходима правильная и эффективная система оценки рисков и стоимости. Для достижения этого рассматривается метод Монте-Карло.

Ключевые слова: Управление рисками, стоимость инвестиционного проекта, оптимизация рисков, методы оценки риска.

Abstract. In modern world «Risk optimization and cost optimization of investment projects» still important, because the level of volatility in financial markets is still quite high, and the number of risks associated with the implementation of the project increased. In our unstable economic situation, issues related to risk assessment and their impact on cost of investment project more attention required.

To implement and make profit from an investment project, a correct and effective system of risk and cost assessment is required. To achieve this, the Monte Carlo method is considered.

Keywords: Risk management, investment project cost, risk optimization, risk assessment methods.

Инвестиционный проект – это последовательность действий, связанных с обоснованием объемов и порядка вложения средств, их реальными затратами, введением мощностей в действие, текущей оценкой целесообразности проекта и итоговой оценкой результативности проекта по его завершении [1].

Для любого инвестиционного проекта главной целью является получение прибыли при минимальном количестве стоимости инвестиционного проекта и небольшим количеством рисков, способных существенно и негативно повлиять на основные составляющие инвестиционного проекта. В список основных составляющих инвестиционного проекта могут быть включены сроки реализации, денежные потоки, репутационная отдача, соответствие международному и национальному законодательству, социальная ответственность проекта и др.

Каждый инвестор определяет наиболее важные для него составляющие инвестиционного проекта и, в зависимости от этого, решает, являются ли риски, выявленные в результате анализа инвестиционного проекта, для него критическими или нет.

Под риском понимается событие, которое может произойти в будущем с определенной вероятностью и нанести определенный ущерб. Риск может быть результатом как действия, так и бездействия. Из этого следует, что даже если мы ничего не предпринимаем, то все равно рискуем. Поэтому риск является неотъемлемой частью нашей жизни [2].

Предсказать или спрогнозировать полностью ход реализации инвестиционного проекта невозможно. Успешность инвестиционного проекта может зависеть от политических, технологических, социальных, экономических и других рисков.

Как правило, риски инвестиционных проектов делят на внутренние и внешние. Внутренние риски зависят непосредственно от организатора или управленца инвестиционного проекта, в то время как внешние имеют одинаковые шансы к осуществлению вне зависимости от действий участников инвестиционного проекта [3].

В связи с этим инвесторам чаще всего приходится смириться с определенными рисками инвестиционных проектов, учесть их возможное влияние на него или принять превентивные меры, действия по смягчению урона при срабатывании спрогнозированных и не спрогнозированных рисков.

Зачастую риски влияют на стоимость реализации инвестиционного проекта. Например, определенная часть оборудования, предназначенного для перепродажи, имеет брак или пострадала во время

транспортировки. Каждый инвестиционный проект имеет в своем составе множество подобных рисков. Игнорирование подобных факторов может как существенно (или несущественно) снизить прибыль, полученную в результате осуществления инвестиционного проекта, так и вывести его результаты в убыток, возникающий в результате некупаемости проекта.

Существование не прогоревших на своих проектах инвесторов подтверждает влияние рисков на результаты инвестиционных проектов, ведь ни один инвестор не станет вкладывать в заранее не окупающийся проект. Чаще всего именно неучтенные риски и отсутствие адекватного ответа на их срабатывание оказывает столь негативный эффект на результаты инвестиционного проекта.

Целью данной работы является выведение реальной стоимости инвестиционного проекта с учетом рисков, сопровождающих этот проект. Чаще всего риски учитываются, и для снижения их влияния на инвестиционный проект используются определенные методы, однако они не показывают реальное влияние рисков на прогнозную чистую приведенную стоимость.

Казахстан – одна из самых быстро развивающихся стран на постсоветском пространстве. Ее внутренняя конкуренция очень высока. Если инвестиционный проект захватывает область иностранных интересов, то осуществление инвестиционных проектов затрудняется еще сильнее. Любые преимущества перед конкурентами в таких условиях не могут быть упущены. Информированность и составление прогнозов на основе достоверной информации относительно рисков и влияния их на стоимость инвестиционного проекта безусловно повышают уровень конкурентоспособности инвестора и его потенциального инвестиционного проекта.

Было написано достаточно работ в области оценки и контроля рисков уважаемыми специалистами, такими как И. Волков., М. Грачев, С. Кошечкин, А. Королев и др. В своих трудах «Анализ проектных рисков», «Концепция риска инвестиционного проекта», «Экономическая оценка инвестиций» они подробно расписали классификацию рисков, методы их снижения к минимуму, классические превентивные меры избегания рисков и др.

В этой статье я хотел бы сосредоточить внимание на влиянии, оказываемом разнообразными рисками на стоимость инвестиционных проектов, с помощью имитационного моделирования по методу Монте-Карло.

Несмотря на то, что метод Монте-Карло является достаточно старым, он до сих пор используется во множестве сфер деятельности человека. Данный метод применялся, начиная с разработки атомной бомбы в 1950 году и заканчивая тривиальными вещами вроде расчета, какой путь до работы лучше использовать, чтобы реже опаздывать. Метод ограничен только наличием случайных переменных в задаче и навыком создания моделей. Именно это позволяет расширить спектр его применения до невероятных широт.

Благодаря технологическому прогрессу, результатом которого стало появление технологии, позволяющей генерировать псевдослучайные числа и далее использовать их в моделях, сегодня существует достаточно видов программного обеспечения для максимально эффективного использования метода Монте-Карло в разных отраслях.

Точность отражения прогноза, согласно методу Монте-Карло, напрямую зависит от информированности использующего данный метод человека или организации. При составлении прогнозной модели, учитывающей риски инвестиционного проекта, необходим полный и достоверный набор переменных рисков проекта, вероятность их наступления, а также результат их влияния при наступлении данных рисков. Далее необходимо найти коррелируемые переменные, их взаимодействие.

Данные могут быть получены любым методом в случае, если этот метод соответствует национальному и международному законодательству. Основные критерии – это достоверность и точность.

Методы сбора информации:

1. Опросы и интервью:
 - А) Телефонное;
 - Б) Личное.
2. Наблюдение и регистрация:
 - А) Сплошное наблюдение;
 - Б) Не сплошное наблюдение.
3. Экспертная оценка.
4. Панель.
5. Эксперимент [4].

Полученные результаты опроса, как правило, сводятся в единую базу. Затем проводится их оценка и анализ путем проведения математических вычислений, перечень и вид которых зависит от целей проводимого исследования [5].

Для современного информационного пространства характерны признаки хаотичности. Очень часто многие, казалось бы, достоверные факты оказываются результатом информационной спекуляции, использующейся людьми для получения собственной выгоды. Сбор информации чаще всего не самая сложная задача в условиях современного уровня развития технологий статистики и др. В результате этой ситуации информация, полученная благодаря методам, озвученным выше, является неравноценной для инвестора, и именно анализ полученной информации помогает отобрать необходимые инвестору части данных, на основе которых он составляет прогнозную аналитику по инвестиционным проектам, отбирая из них наиболее выгодные ему варианты.

В зависимости от полученных и проанализированных данных определяются ограничения значений переменных, для определения границ значений составляется полноценная модель, проводится от 100 до 100 000 симуляций. Наибольшее количество симуляций покажет более точные данные относительно меньшего числа [6].

Размер и полнота модели создаваемой инвестором с помощью метода Монте-Карло не ограничена, тем не менее, не стоит забывать, что каждый день мир и экономическая ситуация вокруг меняется, достоверные факты и цифры устаревают. В связи с этим оперативность работы инвестора и скорость, с которой он редактирует данную модель, в зависимости от самых актуальных изменений, напрямую оказывает влияние на уровень достоверности прогнозных данных, получаемых на выходе.

Далее для получения более наглядных результатов влияния рисков на стоимость инвестиционных проектов предлагаю рассмотреть следующий инвестиционный проект организации Health Pharma для понимания влияния рисков, влияющих на прибыль инвестиционного проекта.

Таблица 1 – Прогнозные данные инвестиционных проектов А и Б

Год	Проект А	Проект Б
0	-5000	-6000
1	2000	2000
2	2000	2000
3	2000	2000
4	2000	2000
Итого:	3000	2000

Примечание: составлено автором на основе исследования предприятия Health Pharma

Таблица 2 – Прогнозные сравнительные показатели А и Б, без учета рисков.

Показатель	Проект А	Проект Б
Чистый дисконтированный денежный доход	1339,02	339,73
Ставка дисконтирования	10%	10%
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций	3 г. 1 мес.	3 г. 6 мес.

Примечание: составлено автором на основе исследования предприятия Health Pharma

Исходя из экспресс-анализа, можно увидеть, что проект А является более прибыльным и окупается раньше, нежели проект Б. Однозначно, десять из десяти инвесторов выберут именно проект А. Их выбор будет абсолютно последовательным и рациональным, учитывая, что уровень чистого дисконтированного денежного дохода выше у проекта А, при этом дисконтированный срок окупаемости инвестиций у него также ниже. Два этих показателя, безусловно, важны при рассмотрении инвестиционных проектов и являются одним из основных критериев выбора инвесторов в отношении инвестиционных проектов. Меньший дисконтированный срок окупаемости проекта позволит инвестору реинвестировать заработанные деньги в другие проекты, преумножая свою прибыль. Чистый дисконтированный денежный доход, в свою очередь, показывает, сколько инвестор заработал сверх своих средств, вложенных в проект. В данном случае, когда оба этих показателя указывают на большую выгоду со стороны проекта А, неудивительно, что именно этот проект станет фаворитом.

Однако, при более глубоком изучении информации по данным инвестиционным проектам ТОО «Health Pharma» открывается немаловажная информация. В случае проекта А реализация товара будет происходить через сеть небольших дистрибьюторов. Цена реализации товара будет варьироваться в зависимости от спроса на товар. В случае проекта Б реализация товара будет проходить через крупного дилера по неизменным ценам, но дилер запросит платеж за свои услуги. Это совершенно нормальная ситуация, так как крупный дистрибьютор гарантирует объем реализации оборудования за счет своих каналов сбыта. Эти данные могут показаться незначительными на первый взгляд, тем не менее, их влияние на проект становится весомым.

Таблица 3 – Изменение прогнозных сравнительных показателей А и Б, с учетом риска изменения цены за счет спроса по методу Монте- Карло

Показатель	Проект А	Проект Б
Чистый дисконтированный денежный доход	230,278	339,731
Ставка дисконтирования	10%	10%
Дисконтированный срок окупаемости инвестиций	3 г. 7 мес.	3 г. 6 мес.

Примечание: составлено автором на основе исследования предприятия Health Pharma

Был проанализирован рынок сбыта оборудования и сделаны определенные выводы. В силу того, что оборудование новое, вероятности снижения и повышения цены за счет спроса равны. То есть уровень спроса на оборудование в случае выбора проекта А с равной вероятностью может как опуститься, так и подняться. Прогноз также говорит о том, что, несмотря на неопределенность в отношении спроса, минимальный недисконтированный денежный поток в случае минимального уровня спроса не упадет ниже 40%, но и не превысит 5%.

Все данные были введены в программу Microsoft Excel, выстроена модель инвестиционного проекта и его прогнозных денежных потоков. Все переменные данного проекта, имеющие возможность измениться по ходу реализации, были обозначены как случайные величины. Было проведено 20 тысяч повторов, итераций, где случайные величины были сгенерированными программой. По результатам 20 тысяч симуляций была определена средняя величина чистого дисконтированного дохода проектов А и Б. Согласно полученным данным проект Б становится более выгодным, чем проект А. То есть, учитывая новые сведения по двум проектам и используя метод Монте-Карло, мы увидели, что ситуация изменилась.

Данный пример является простым и указывает на влияние только одного ценового риска на данные инвестиционные проекты. Тем не менее, влияние одного фактора изменило ситуацию на прямо противоположную.

В случае, если потенциальный инвестор принимает решение на основе первичного анализа, то он с большей вероятностью потеряет около 30% альтернативной прибыли. 30% прибыли – это большая разница для инвестора, стремящегося к эффективному инвестированию, и он не будет удовлетворен подобной ситуацией. Учитывая количество рисков способных так же повернуть это ситуацию вспять и наоборот, сразу становится понятна важность прединвестиционного анализа.

Заключение

Первичный анализ показателей не может дать полного объема информации относительно инвестиционных проектов, в большинстве своем любой из проектов несет перечень рисков, влияющих на стоимость реализации и итоговые прибыли инвестиционных проектов. Выбор инвестиционных проектов, как и принятие решений, основанных на первичном анализе, приведут организацию к неизбежным убыткам. Абсолютно точных прогнозов относительно срабатывания тех или иных рисков не существует и быть не может. Однако, при наличии достаточного объема данных, связанных с рисками инвестиционного проекта, и проведении их анализа можно создать максимально близкую к реальности прогнозную симуляцию посредством метода Монте- Карло, на основе которой принимать более взвешенные инвестиционные решения. На основе данного исследования стало понятно, что ценность инвестиционного проекта может поменяться настолько, что прибыльный проект превратится в убыточный. Используя Метод Монте- Карло, организация может всесторонне оценить инвестиционный проект и с большей

вероятностью вложить средства в выгодный инвестиционный проект для достижения поставленных целей и получения большей прибыли.

Список литературы

1. *Волков А. С.* Оценка эффективности инвестиционных проектов: Учебное пособие / А. С. Волков, А. А. Марченко. – М.: Риор. – 2018. – 144 с.
2. *Крышкин О.* Настольная книга по внутреннему аудиту / Практическое руководство / О. Крышкин (070). Настольная книга по внутреннему аудиту, 2020-08-31. – Москва: Альпина Паблишер. – 2017. – 480 с.
3. *Байчигасова Л. Д.* Совершенствование управления финансовыми рисками компаний: содержание и методы [Текст]: магистерская диссертация / Л. Д. Байчигасова. – Алматы: Алматы Менеджмент Университет. – 2018. – 90 с.
4. Методы математической статистики в обработке экономической информации / Т. Т. Цымбаленко и др. – М.: Финансы и статистика. – СтГАУ «АГРУС». – 2016. – 200 с.
5. *Васильева Е. А.* Маркетинг в сервисе: практикум / Е. А. Васильева (070), А. В. Васильева (1, 070). – Саратов: Ай Пи Эр Медиа. – 2018. – 208 с.
6. Rare event simulation using Monte Carlo methods. Edited by G. Rubino, B. Tuffin. – Wiley, 2009. 277 pp

Разработка стратегии выхода компании на новый рынок (на примере ТОО «LATEM»)

Андрей Широбоков

latem.llp@gmail.com

Абстракт. В настоящей статье речь пойдет о разработке стратегии предприятия при выходе его на новые рынки. Будет рассмотрена казахстанская компания, в которой разрабатывается бизнес-проект по ее интернационализации посредством поставки продукции на рынок Российской Федерации. В самом проекте будут описаны различные методы исследования, применены несколько видов анализа, чтобы определить целесообразность и необходимость реализации данного проекта. Принятие новых стратегических решений обусловлено экономической ситуацией, складывающейся в последнее время в мировом пространстве и, в частности, в Республике Казахстан. Ухудшение финансовых показателей деятельности организации подтолкнуло менеджмент к поиску путей решения сложившейся проблемы.

Ключевые слова: стратегия, исследования, анализ, стратегические решения, экономическая ситуация, финансовые показатели, проблема.

Abstract. This article will focus on the development of the company's strategy when entering new markets. A Kazakh company that is developing a business project for its internationalization through the delivery of products to the Russian Federation market will be considered. In the project itself, various research methods will be described, and several types of analysis will be made to determine the feasibility and necessity of implementing this project. The adoption of new strategic decisions is due to the economic situation that has developed recently in the world space and, in particular, in the Republic of Kazakhstan. The deterioration of the financial performance of the organization pushed the management to find ways to solve the problem.

Keywords: strategy, research, analysis, strategic decisions, economic situation, financial indicators, problem.

Введение

ТОО «LATEM» – компания, занимающаяся оптовой торговлей импортной электробытовой техникой на рынке Казахстана, представитель малого бизнеса в сфере B2B. Продукция завозится, в основном, из стран Юго-Восточной Азии, в частности, из КНР. Поставляемые товары относятся к категории «крупная бытовая техника»: холодильники, морозильники, стиральные машины, кондиционеры, водонагреватели. После транспортировки и таможенной очистки продукция поставляется в торговые сети Казахстана, такие как «Планета Электроники», Sulpak, Technodom и другие. Ценовая категория – средняя и ниже средней.

На современном этапе деятельности предприятия, действующего на рынке промышленных товаров, остро стоит вопрос о его дальнейшем функционировании в условиях финансово-экономического кризиса и плотной конкурентной среды. Настоящий проект посвящен созданию новой модели успешной стратегии и поиску перспективных направлений эффективного развития бизнеса организации.

В связи со снижением товарооборота компании возникла насущная необходимость в новых стратегических решениях, в частности, в расширении области продаж в географическом плане.

Девальвационные процессы в экономике Казахстана, рост курсов иностранных валют (более чем на 100%) повлекли за собой увеличение себестоимости импортного товара и, как следствие, резкое снижение покупательского спроса. В связи с этим продажи сократились более чем в 2 раза, прибыль компании упала до нуля.

Для улучшения ситуации с финансовыми показателями компании принято решение выйти на рынок Российской Федерации со своей продукцией. В качестве потенциальных рынков сбыта рассматриваются приграничные области РФ на востоке и севере, расположенные на кратчайшем расстоянии от Алматы. Будут проведены бизнес-исследования собственными силами, а также силами привлеченной специализированной исследовательской компании, и определены регионы, привлекательные для поставок товара.

На следующем этапе, выбрав потенциальных дилеров среди местных крупных продавцов электроники, обсудив условия сотрудничества с ними и заключив договора, будут сделаны пилотные поставки

товара. Через некоторое время, проанализировав дилерские продажи и расчеты за проданный товар, будут определены и зафиксированы для дальнейшей совместной деятельности самые эффективные из них.

Результатом реализации разработанного проекта станут такие факторы, как рост продаж, увеличение товарооборота и валовой прибыли, расширение товарного ассортимента. Благодаря интернационализации, компания выйдет на новый качественный уровень в бизнесе, продолжая свое поступательное развитие.

Обзор литературы

Для определения понятия «стратегия», нужно обратиться к специализированной литературе, посвященной этой теме, в частности, к таким известным авторам – основоположникам стратегического менеджмента, как Альфред Чандлер, Кеннет Эндрюс, Игорь Ансофф, которые характеризуют стратегическое управление как деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей организации на основе долговременного удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды.

Альфред Чандлер в своей работе «Масштаб и разнообразие: движущие силы промышленного капитализма» писал, что «стратегия представляет определение первоочередных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение программы действий, распределения ресурсов, необходимых для достижения данных целей».

Кеннет Эндрюс, профессор Гарвардского университета, который вместе с коллегами предложил использовать SWOT-модель для разработки стратегии поведения фирмы, сконцентрировал свое внимание исследователя на высшем руководстве в процессе разработки и реализации стратегии развития предприятия. Под его руководством сложилась и несколько десятилетий плодотворно трудится знаменитая Гарвардская группа.

В книге Игоря Ансоффа «Стратегическое управление» большое внимание уделяется не только процессам разработки, но и реализации стратегии. По версии Ансоффа стратегия – это «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». В своих работах И. Ансофф поставил и блестяще решил задачу реализации и некой схематизации процедуры стратегического планирования, особенно для процессов разработки стратегии развития крупных компаний.

Кроме вышеперечисленных авторов, для определения понятия «стратегия» стоит также упомянуть не менее известных экономистов и ученых М. Портера, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, Г. Минцберга и др.

Майкл Портер в своем труде «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов» определяет три принципа, лежащие в основе стратегии: создание «уникальной и ценной (рыночной) позиции»; создание компромиссов путем выбора «чего не делать»; создание «подгонки» путем согласования действий компании друг с другом для поддержки выбранной стратегии.

В книге «Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа» А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд говорят о том, что стратегия компании «представляет собой комплексный план управления, который должен укрепить положение предприятия на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение новых и уже существующих потребителей, повышение уровня конкуренции и, соответственно, достижение главных целей предприятия».

Попытку дать наиболее обобщенное определение стратегии предпринимает Генри Минцберг, профессор менеджмента Макгилльского университета в Монреале (Канада). В своей книге «Стратегическое сафари», написанной в соавторстве с Брюсом Альстрандом и Жозефом Лампелем, он рассматривает стратегию как единство 5P: Plan (план), Pattern (модель, принцип поведения), Position (позиция), Perspective (перспектива) и Ploy (ловкий прием). Понимание стратегии, предложенное Г. Минцбергом, носит многоаспектный качественный характер и может позволить управление различными социально-экономическими системами (народное хозяйство, регион, организация). При этом только объединение в себе пяти указанных характеристик (5P) позволяет стратегии выступать в качестве системной характеристики, обеспечивающей развитие предприятия.

Методы исследования

Исследование – это сбор, анализ и обобщение информации. Цель бизнес-исследования – снижение предпринимательских рисков для минимизации потенциальных издержек организации. В ходе разработки этого проекта были использованы и проведены следующие методы:

1. Кабинетное исследование. Работа с источниками: интернет-ресурсами, письменными ответами на запросы в статистические и таможенные органы.
2. PEST-анализ.
3. SWOT-анализ.
4. Метод анализа пяти сил М. Портера.
5. Проведение в течение определенного периода времени ритейл-аудита методом панели.
6. Наблюдение, опрос.

В данной статье автор останавливается подробнее на первых двух методах, демонстрирует их применение и полученные выборочные результаты в процессе исследования.

Полученные данные

В процессе кабинетного исследования, сбора и анализа информации на официальном сайте по статистике Федеральной таможенной службы РФ, были получены и обобщены данные по целевым категориям товара, который импортировался в интересующие нас регионы в течение последних 4 лет (таб. 1).

Таблица 1 – Таможенная статистика внешней торговли РФ (импорт)

ТНВЭД	Страна	Период	Стоимость, долл. США	Субъект РФ
1	2	3	4	5
КОНДИЦИОНЕРЫ	БЕЛАРУСЬ	2016 год	56 601,50	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
КОНДИЦИОНЕРЫ	БЕЛАРУСЬ	2017 год	15 520,90	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
КОНДИЦИОНЕРЫ	КИТАЙ	2016 год	517 738,90	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
КОНДИЦИОНЕРЫ	КИТАЙ	2017 год	497 790,30	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
КОНДИЦИОНЕРЫ	КИТАЙ	2018 год	552 241,80	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
КОНДИЦИОНЕРЫ	КИТАЙ	2019 год	666 565,40	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
КОНДИЦИОНЕРЫ	ГЕРМАНИЯ	2019 год	877,20	АЛТАЙСКИЙ КРАЙ
КОНДИЦИОНЕРЫ	КОРЕЯ	2016 год	18 000,00	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
КОНДИЦИОНЕРЫ	ЛАТВИЯ	2019 год	4 222,10	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	БЕЛАРУСЬ	2016 год	1 254 755,10	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	БЕЛАРУСЬ	2017 год	1 883,30	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	БЕЛАРУСЬ	2017 год	11 189,50	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	БЕЛАРУСЬ	2018 год	8 335,00	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	БЕЛАРУСЬ	2019 год	24 268,20	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2016 год	1 424 986,40	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2017 год	3 501 196,20	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2018 год	10 478 073,20	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2019 год	8 234 534,30	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	ЯПОНИЯ	2019 год	631,40	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ХОЛОДИЛЬНИКИ	КАЗАХСТАН	2019 год	161,30	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
МОРОЗИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2016 год	619 172,50	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
МОРОЗИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2016 год	71 315,00	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
МОРОЗИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2016 год	58 722,20	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
МОРОЗИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2017 год	936 921,10	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

1	2	3	4	5
МОРОЗИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2017 год	46 040,60	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
МОРОЗИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2018 год	1 574 011,40	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
МОРОЗИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2019 год	1 926 781,00	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
МОРОЗИЛЬНИКИ	КИТАЙ	2019 год	33 078,00	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	БЕЛАРУСЬ	2016 год	104 152,00	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	БЕЛАРУСЬ	2017 год	61,60	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	БЕЛАРУСЬ	2017 год	38 081,30	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	БЕЛАРУСЬ	2018 год	32 426,00	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	БЕЛАРУСЬ	2019 год	57 576,10	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	КИТАЙ	2016 год	1 134 374,30	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	КИТАЙ	2016 год	43 469,00	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	КИТАЙ	2017 год	1 483 883,70	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	КИТАЙ	2018 год	1 779 372,90	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	КИТАЙ	2019 год	2 281 516,50	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	КИТАЙ	2016 год	9 747,30	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	КИТАЙ	2017 год	32 454,10	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ	КИТАЙ	2018 год	36 580,70	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	БЕЛАРУСЬ	2016 год	1 547,80	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	БЕЛАРУСЬ	2017 год	6 785,00	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	БЕЛАРУСЬ	2018 год	229,50	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	БЕЛАРУСЬ	2019 год	3 619,20	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2016 год	25 808,90	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2016 год	659,20	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2017 год	15,50	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2017 год	10 517,40	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2017 год	667,00	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2018 год	2 035,90	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2018 год	90 833,20	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2018 год	542,50	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2019 год	64 387,70	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КИТАЙ	2019 год	1 346,10	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	ЧЕХИЯ	2016 год	12 213,20	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	ЧЕХИЯ	2017 год	29 025,30	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	ЧЕХИЯ	2018 год	16 476,30	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	ЧЕХИЯ	2019 год	9 847,90	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	ГЕРМАНИЯ	2018 год	107 991,60	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	ИСПАНИЯ	2016 год	5 560,50	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	ИСПАНИЯ	2017 год	14 949,30	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	ИСПАНИЯ	2018 год	5 346,70	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ

1	2	3	4	5
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КАЗАХСТАН	2016 год	10 182,70	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КАЗАХСТАН	2017 год	18 955,70	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КАЗАХСТАН	2018 год	1 700,30	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	КАЗАХСТАН	2019 год	572,30	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ

Далее для идентификации основных факторов макросреды проведем анализ, используя методологию PESTEL (PEST). Цель анализа макроокружения – выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

Построим две таблицы: в одной будет приведен перечень важных факторов внешней среды и влияние этих факторов на стратегию компании (таб. 2), во второй будет отображена значимость влияния этих факторов по четырем параметрам (таб. 3).

Таблица 2 – Перечень важных факторов внешней среды, их влияние на стратегию компании

Факторы внешней среды	Влияние на стратегию компании
Политические	
Создание Таможенного союза и Единого экономического пространства России, Казахстана, Беларуси, Армении, Кыргызстана	С одной стороны, открытие рынка Казахстана для новых игроков из остальных стран – участников ЕЭП, увеличение и усиление конкуренции. С другой стороны, появление новых возможностей и направлений для выхода компании на рынки этих стран со своей продукцией.
Экономические	
Продолжение развития финансово-экономического кризиса, девальвационные процессы в экономике	Рост курса иностранной валюты ведет к росту себестоимости импортной продукции, и, соответственно, к увеличению цен, снижению покупательной способности населения, уменьшению товаропотока. Как следствие, происходит смещение ассортимента в сторону более дешевого.
Социальные	
Рост численности населения республики, увеличение количества браков, появление новых семей	Увеличение потребительского спроса на электробытовую технику в точках розничных продаж, что, в свою очередь, будет влиять на рост закупа товара у компании со стороны розничных продавцов техники.
Технологические	
Создание и внедрение в производство новых технологий. Применение новейших разработок	Товаропроизводители выпускают больше новых разнообразных, технически усовершенствованных либо модернизированных моделей, что расширяет товарный ассортимент, а следовательно, ведет к заинтересованному спросу со стороны потребителей.
Правовые	
Введение государством дополнительно к существующим нормативных требований, технических регламентов соответствия продукции определенным стандартам.	Усложнение прохождения процедуры сертификации продукции, ввозимой на территорию Таможенного союза. Увеличение затрат, связанных с этой процедурой и отражающихся на себестоимости товара. Кроме того, процедура сертификации служит препятствием для поступления недоброкачественной продукции на рынок.

Таблица 3 – Значимость влияния факторов внешней среды

Факторы внешней среды	Значимость влияния факторов			
	по времени*	по типу**	по динамике***	относительная значимость****
Политические	Н\Б	+ -	=	Важный
Экономические	Н\Б	–	>	Очень важный
Социальные	Б	+	=	Неважный
Технологические	Н\Б	+	>	Существенный
Правовые	Н\Б	- +	=	Существенный

* Н – влияет в настоящее время, закончит влиять (в течение 12 месяцев); Н\Б – влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 12 месяцев); Б – будет иметь значение в будущем; КВ – временно влияет.

** «+» – влияет положительно; «–» – влияет отрицательно.

*** «>» – влияет и увеличивает влияние; «=» – влияет с постоянной значимостью; «<» – влияет, но уменьшает влияние.

**** Критический – угрожают существованию компании; очень важный – вызывают изменения в деятельности компании; важный – влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности; существенный – влияют, но не требуют значимых изменений; неважный – не оказывающие значительного влияния на компанию.

Обсуждение

В ходе первого обозначенного исследования интерес для проекта представляют два федеральных округа Российской Федерации: Уральский и Сибирский, в которых взяты для исследования близлежащие к Казахстану области. В частности, в Уральском ФО рассмотрены Челябинская и Тюменская области, а в Сибирском ФО – Алтайский край, Новосибирская и Омская области. Именно в этих регионах крупные населенные пункты, региональные центры являются привлекательными с точки зрения транспортной логистики. Исходя из данных, приведенных в первой таблице, можно составить сводную таблицу по стоимости импортированных за четыре года товаров в этих областях (таб. 4).

Таблица 4 – Общая стоимость импортированных товаров

Период	Ассортимент	Стоимость, долл. США	Субъект РФ
2016–2019 гг.	КОНДИЦИОНЕРЫ	877,20	АЛТАЙСКИЙ КРАЙ
2016–2019 гг.	КОНДИЦИОНЕРЫ, ХОЛОДИЛЬНИКИ, МОРОЗИЛЬНИКИ, ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	343 144,50	НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ
2016–2019 гг.	ХОЛОДИЛЬНИКИ, МОРОЗИЛЬНИКИ, СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ, ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	356 400,70	ОМСКАЯ ОБЛАСТЬ
2016–2019 гг.	ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	110 027,50	ТЮМЕНСКАЯ ОБЛАСТЬ
2016–2019 гг.	КОНДИЦИОНЕРЫ, ХОЛОДИЛЬНИКИ, МОРОЗИЛЬНИКИ, СТИРАЛЬНЫЕ МАШИНЫ, ВОДОНАГРЕВАТЕЛИ	39 200 676,10	ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ

Как видно из таблицы, меньше всего товара импортировалось в Алтайский край, как по стоимости, так и по ассортименту. Регион, в который было завезено импортного товара больше всего – Челябинская область. Здесь мы видим весь товарный ассортимент, завезенный на очень крупную, по сравнению с другими регионами, сумму – 39 200 676,10 долларов США. Примерно одинаковыми по ассортименту и стоимости импортированного товара выглядят Новосибирская и Омская области. В этом списке особняком стоит Тюменская область, в которую завозились только водонагреватели на небольшую сумму – 110 027,50 долларов США.

Что касается метода PEST, рассмотренного ранее, то факторы макросреды, которые были проанализированы выше, влияют на деятельность фирмы в различной степени. Все эти факторы, разумеется, будут учтены в процессе работы, и компания выстроит свою стратегию, исходя из данных о влиянии

этих факторов, укрепив тем самым свои позиции на новом рынке, включая конкурентоспособность. Чем увереннее компания будет «стоять на ногах» под воздействием факторов внешней среды, тем прочнее будет ее конкурентная позиция на отраслевом рынке.

Заключение

На основании результатов проведенных методов бизнес-исследования можно сделать ряд выводов для принятия предварительного решения. Окончательное стратегическое решение о выходе компании на новый рынок обозначено в самом бизнес-проекте, о котором шла речь изначально, после рассмотрения результатов всех перечисленных выше методов исследования.

В данной статье подводятся следующие итоги.

После анализа импорта в рассмотренных пяти областях РФ, был сделан выбор в пользу трех из них: Новосибирской, Омской и Тюменской. Из данных статистики видно, что разнообразный товар в небольших количествах импортируется в эти регионы, богатые природными ресурсами и развитой инфраструктурой и, следовательно, имеющие платежеспособных потребителей. Автор предполагает, что самим импортерам было бы интересно сотрудничество с партнерами из Казахстана в едином таможенном пространстве. Что касается Челябинской области, то исходя из статистических данных в этом регионе присутствуют местные крупные импортеры электробытовой техники, которые завозят большие партии товара и, вероятно, сами обеспечивают потребность региона в подобного рода продукции. Здесь проявится высокая степень конкуренции, а значит, возрастут издержки и снизятся доходы. Осуществлять поставки товара в Алтайский край также нерентабельно ввиду малочисленности и бедности населения этого региона.

Помимо всего вышеперечисленного хотелось бы привести доводы в пользу принятия решения о выходе компании на рынок РФ. Речь идет о более выгодных условиях налогообложения в Казахстане, чем в России. Согласно Налоговому кодексу Республики Казахстан, ставка налога на добавленную стоимость составляет 12% и применяется к размеру облагаемого оборота и облагаемого импорта [7]. Ставка НДС в Российской Федерации при импорте данного товара составляет 20% [8]. При экспорте товаров с территории Республики Казахстан на территорию другого государства – члена Евразийского экономического союза применяется нулевая ставка налога на добавленную стоимость [7]. То есть ТОО «LATEM», завозя товар из третьих стран, во время процедуры таможенной очистки оплачивает НДС 12%, в то время как российские компании-импортеры платят при аналогичной процедуре в своем государстве 20 %. А при экспорте уже растаможенного товара из Казахстана в Россию никакие налоги не платятся ни в РК, ни в РФ. Таким образом, если не делать большую наценку на продукцию при крупных оптовых поставках, имея минимальные транспортные издержки, можно наладить взаимовыгодное сотрудничество с российскими партнерами.

Список литературы

1. Тис Д. Дж. Движущие силы промышленного капитализма: взгляд на книгу Альфреда Чандлера «Масштаб и разнообразие». // Вестник С.-Петербургского ун-та. – Выпуск 4. – Серия «Менеджмент». – 2002.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика. – 1989. – 519 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер. – 2011. – 453 с.
4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2006 – 928 с.
5. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М.: Альпина Паблишер. – 2017 – 367 с.
6. Таможенная статистика внешней торговли Российской Федерации [Электронный ресурс] // Федеральная таможенная служба. – Режим доступа: <http://stat.customs.ru/apex/f?p=201:2:4280620877786307::NO::>
7. Кодекс Республики Казахстан «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://online.zakon.kz/document/?doc_id=36148637#pos=10392;-60
8. Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ) [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба Российской Федерации. – Режим доступа: <http://nalog.garant.ru/fns/nk/>

Difficulties in learning programming languages

G.A.Saduakassova

Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan.
gulnur1807@gmail.com

Abstract. At this moment, learning a programming language is a much precious skill. Despite the importance of programming, there are many difficulties that students encounter when they begin learning programming. Many students quit forever learning a programming language after several unsuccessful attempts. To understand why this is happening we collected several reasons that causes learning problem according learners' responses. The aim of the work is to study the difficulties in learning programming languages and identify reasons that cause learning problems. In order to achieve this objective we tried to obtain learners' opinions. Based on their responses we present future recommendations for this work.

Keywords: programming, programming difficulties, programming language.

Аннотация. На данный момент изучение языка программирования является очень ценным навыком. Несмотря на важность программирования, есть много трудностей, с которыми студенты сталкиваются, когда они начинают изучать программирование. Многие студенты навсегда перестают изучать язык программирования после нескольких неудачных попыток. Чтобы понять, почему это происходит, мы собрали несколько причин, которые вызывают проблемы с обучением в соответствии с ответами учащихся. Целью работы является изучение трудностей в изучении языков программирования и выявление причин, вызывающих проблемы в обучении. Для достижения этой цели мы пытались узнать мнение учащихся. На основе их ответов мы представляем будущие рекомендации для этой работы.

Ключевые слова: программирование, трудности программирования, язык программирования.

Programming is lots of fun and extraordinarily useful. Programming opens up a wide range of new careers for learners. But, many learners have difficulties in learning, even most of them quit forever learning due to these difficulties. Programming is like a new foreign language, which requires more effort, perseverance. When people encountering foreigners, somehow find a way to communicate, whether it's an elementary to find a right way, two foreigners can understand each other without knowing each other's language of communication, although this will be with gestures, facial expressions and hands. Programming is also a language, the language of a computer, only it is necessary to explain not to a person but to a computer in order to get something from the computer. To become a good programmer, no matter what language you use, the most important code requirement is logic. In fact, the syntax of any language is easy to learn, but the solution of the problem is different, the complexity depends on the problem and your logical abilities. Practice shows that the problem begins for many students at the initial stage of training, when they switched from problems with mathematical calculations to more complex ones, such as creating algorithms, to structure the results in one, and so on. Moreover, these problems occur when they move from theory to practice. Everything seems to be clear in theory, but writing code in practice is problematic; when faced with such a problem, students make a very big mistake - they give up because they don't think they are smart enough to learn programming. At the initial stage, it is necessary to pay special attention not only to the development of specific programming skills, but to how the person interprets the solution of the problem, how he /she understand the problem, what ideas he can share to solve. In a word, how would he/she solve a problem without the help of programming? This will generate common problem-solving skills.

The main result from the observation shows that the most difficult topics faced by students are following:

- 1) Learners don't know (or don't have any ideas) how to solve tasks. From our point of view one of the main reasons why learners cannot solve task is that beginners do not have common problem-solving skills. Why we think like this, because most of beginners try to solve a problem without completely understanding. Learners do not imagine how to create algorithms for particular task, because they do not know how to solve problems. Of course, this is due to missing abilities, such as "understanding problem" and as practice show they are tends to write the answer before understanding and thinking carefully about it. Whereas solving a problem requires a more thoughtful solution.
- 2) Computing background, no programming skills in the past. Most of students start their deeply learning programming at a University, but some of them before had a practice with programming. Being as a group

of students where part have known programming while others just start learning basics of programming, beginners have problems in reading, writing, designing and understanding at all a simple programming code fragment. Because of such cases, beginners begin to lag behind their group. This causes learners have the attitude of depending on others to complete the given task and consequently become lazy and do not have the bravery to learn as do some motivated students and just expect marks from lecturer for a finished by not him\her task. As a result, the level of programming skills goes down and it is not fine and they quit the learning.

3) Lack of perseverance and diligence. Learners often give up solving a problem if they don't quickly find a possible solution. Usually, solving programming problems demands effort and persistence. However, when facing any difficulty, many students prefer to ask the solution to a colleague or simply give up, instead of keep trying solving the problem. This is especially important, since learning is more effective when students find the solution by themselves, instead of simply reading the solution.

- 4) Learners are unmotivated. During the learning at a university most of students have disappointment due to lagging behind the group, and then they decided quit learning language because they unsure of their abilities and give up quickly.
- 5) Teaching methods. The teaching methods – in the most of cases teachers' strategies don't approach for all students. After graduating University not all students work as a programmer, sometimes not in Information Technology sphere at all. It happens due to lack of practices during the University and students don't know how to code even if they have diploma, of course, all above reasons also can be the reasons for this. Also one thing that we want to touch is different programming languages during the each semester. This is the one of the reason which complicates learning language, when novices think that now they have necessary basics of programming while their group mates already done their coding and doing good practices on further themes, that already semester is up and they cannot continue, because in the next semester they will learn a new programming language.

Recommendations. How to solve or at least minimize each of the above mentioned difficulties? To reach this general objective it is necessary to define which characteristics are necessary to help in each of the mentioned problems.

For each task learner has to understand what should be output of a task, what should he/she see as a result. How experience shows in most of cases learner reads a task, seems that he/she understands the task and writes the answer, but fact it is not. For more understanding learner has to visualize the task and solution, here learner can use any type of visualization which is more familiar to, for instance, writing on notebook or draw how he/she understood the task. Using visualizing help to understand and develop a plan to solve a task. In producing such visualization, the problem solver is identifying the key components of the problem and the relationships between them. It helps to identify new ideas to solve the task that was not accessible without visualization. Visualization which combines skill interpretation of drawing and problem solving has a potential to increase potential and critical thinking among the student.

Today, being a programmer is fashionable. It is almost as beautiful as being an athlete with perfect terrain or a rock star with a guitar at the ready. First of all learner needs to understand why he/she chooses learning programming language, may be parents' recommendation, may be due to increasing of information technology, may be as a fashion, because programming requires passion. It's true that a programmer loves programming and enjoys it. Else how would new software have developed with the ordinary minds? People who are successful programmers love programming and they have a passion for it. If he/she understands in necessity of learning programming language inside he/she has to learn, for example, web developer, data scientist, developer of mobile application and etc. Therefore, our first advice is: if you do not like programming, do not torture yourself, do not try to memorize. We think that the best way to learn to program is trying to understand how programs work. Also analyzing the strategies used to solve some problems can help students in their initial phase of learning to program. Completing incomplete programs can also be a useful activity in initial stages, instead of waiting for students to write entire programs from the beginning. Learners will complete particular task by part and at the end can match as a whole solution. Continuing education - this is a factor of great importance, learners should learn at least one hour per day. The biggest problem for beginners is that they have a lot of self-image about themselves and very little understanding of how important the experience really is. They look at experienced programmers as people who have mastered black magic. They perceive seniors engineers as big people with super powers that they will never have. In fact, the path to becoming a good programmer resembles the process of growing up. All that a beginner needs is lanterns along the road and the right education, which will not let them go astray.

As in any profession, in order to learn something, develop your skills, need as much perseverance, diligence and practice. Programming is «problem solving intensive» requiring a significant amount of attempts, efforts and different skills. So it is essential to give students opportunities to practice a lot from easy tasks to complex.

It is also important that after concluding an activity student has to practice additional questions or activities to make sure that the student understood the solution completely. This is an important activity that students rarely do. That will allow students to reflect on their solutions and how they could be enhanced.

When students learning to code by themselves, they have to generate their own motivation. Staying motivated is one of the hardest things to do when they are just starting out with programming. Everyone is different, and not everyone absorbs information the same way as the other. Before start learning how to code, students need to learn how to learn. If coding is not something they want to do, then leave it to those who do. One of the first «learning hacks» for teaching ask yourself: Why do you want to learn how to code? Awareness of why they need to study programming already raises self-motivation in a person. It is important to decompose tasks into smaller subtasks, and at the end of small tasks, you must definitely praise, then you will definitely want to do more and more.

In order to understand the potentiality of the learners, teachers should give the simple same task and ask their ideas how to solve and why he/she thinks so, it will be necessary to see how different learners use the different materials and activities and to evaluate their impact in the development of the student's programming abilities. During the teaching teachers should share with multimedia tools focused on problem solving with which they themselves use and always share with learner new opportunities as every day new technologies are emerging very quickly. Starting with easy tasks and hints, gradually making them more complicated, making them more specific, can achieve progress and result. The main idea consists in promoting and evaluating the student's progress, through a stimulating and attractive system. An important point is that you need to guide students along the right path, since now is the century where information is in abundance, accordingly newcomers can get lost in this information, not finding where the data is correct and where it is not. Therefore, it is important that the teacher always shares experience, new findings and be a real mentor to the student.

Conclusion. Learning to program is strenuous. We agree that learning to write program requires passion and requiring a significant amount of effort and different skills. Being successful in programming is being able to transform abstract problems into computer language code as a working solution on the computer. For novices, to succeed in programming, they need a set of learning strategies to help them to cope with the process of programming, of course, from our point of view, this can be achieved through the motivation, self-awareness in order to understand how it is necessary.

References

1. *Rosminah S., Zamzuri A.* Difficulties in Learning and Teaching Programming - Views of Students, 2012, Access mode: <https://www.swisseduc.ch/informatik-didaktik/programmieren-lernen/docs/milne.pdf> – (date of the application 25.02.2020).
2. *Debbie Ch.* 7 Ways to Stay Motivated When Learning to Code, 2019, Access mode: <https://dev.to/codementor/7-ways-to-stay-motivated-when-learning-to-code-21if> – (date of the application 01.03.2020).
3. *Gomes A., Mendes A.J.* Learning to Program – difficulties and solutions, Access mode: https://www.researchgate.net/publication/228328491_Learning_to_program – (date of the application 25.02.2020).
4. *Costa J.C.* Learning computer programming: Study of difficulties in learning programming, 2013, Access mode: https://www.researchgate.net/publication/262234925_Learning_computer_programming_Study_of_difficulties_in_learning_programming – (date of the application 25.02.2020).
5. *Milne I., Rowe G.* Difficulties in learning and teaching programming – Views of students and tutors, /Education and Information Technologies. – 2002. – vol.7, – №1, – pp. 55–66.
6. *Piggott J., Woodham L.* Thinking Through, and By, Visualizing, Access mode: <https://nrich.maths.org/6447> – (date of the application 25.02.2020).

Using Kaizen methodology in ICT for improvement of the course and teaching quality

Aigerim Serikbekova

Almaty Management University
Serikbekova.a.07@gmail.com

Abstract. Aim of this paper is to show that the methodology of Kaizen can improve the quality of teaching. The concept of the Kaizen providing the valuation of each course to continuously encourage quality feedback from the learners and intensify the exchange with lecturers.

Keywords: Evaluation, Teaching, Qualitymanagement, Leansixsigma, Highereducation, Continuous improvement.

Аннотация. Цель этой статьи - критически оценить, может ли Кайдзен улучшить качество обучения. Представленная концепция иллюстрирует оценку каждого курса, чтобы постоянно поощрять качественную обратную связь от учащихся и активизировать обмен с лекторами.

Ключевые слова: оценка, обучение, управление качеством, Leansixsigma, высшее образование, постоянное улучшение.

1 Introduction

The past few years a quality of education became a really important issue for higher education around world. This paper will focus on how we can improve and what kind of methods we can use for education improvement. In different countries educational institutions develop their own method but unfortunately all of them faced with problem in academia. As following we can research several examples. Different type of quality management developed in manufacturing industry where all processes being optimized and used methods like Six Sigma and Lean Management [7] later spread into the service and public sectors to improve the quality of manufacturing processes [5]. The method of Kaizen using in higher education where only a few papers were written in order to improve course and to give a continuous evaluation. Using this methodology shows that quality of course become a case for studying this area like education. In the research of 6000 courses in 31 programs took 13 years for which shows equal numbers of advantages and disadvantages using this methodology for evaluation results [3] was really interesting. Hence, the course lecturer tested 30 times and improved through the time. The research of this methodology analyses in German [10] show comparable results [11]. Some of the results shows that lecturer didn't change a teaching methods even if they generally assess teaching evaluations to be useful [9]. While departments and universities face the challenge of developing measures from student evaluations [2], this article will focus on single course quality and how it can be improved through the use of evaluation.

Since the European higher education system reform Bologna in 1999, course evaluation has been introduced in universities across Germany [4]. The aim of this method is to improve of teaching quality and receive feedback from students. The standards of evaluations are different at German universities but have a common characteristics with the method. Evaluations of the course at the universities takes each year once. This type of evaluations takes place in the end of the semester which gives opportunity for teachers and student to evaluate the results and improve them for the next course [7].

This study changes main aspects of a typical student course evaluation to guide instructors away from the reluctance to change. The aim is to rapidly accelerate the period between receiving feedback and applying changes in teaching by implementing weekly evaluations [1]. By continuously confronting lecturers and students with course quality, the timely and flexible testing and implementation of course detail changes will be encouraged. This article contributes to theory by transferring the concept of continuous improvement to the quality of university teaching. The inductive action research approach describes a theoretical concept of how to continuously evaluate course elements.

1.1 What is teaching quality?

Learning can be described as the process of creating knowledge. However, how should this process be optimally designed and how can its quality be measured? The ISO 9000 standards define quality as the "degree to which

a set of inherent characteristics fulfils requirements” [10]. Educational quality cannot easily be measured by a single indicator; it is a multi-dimensional concept [2]. Research different type of the models for educational quality where the process model and the satisfaction model are most related to the quality of manufactory processes from university studying perspectives [11].

“Good teaching means seeing learning through the learner’s eyes” [6]. To follow this philosophy and find the right measures for quality, the voice of the customer must be analyzed [13]. One of the main obstacles for the application of this tool is the identification of the “customers” and their concrete requirements [8]. Internal and external process stakeholders have to be considered, as they represent different views and measures for quality [5]. Typical external stakeholders in higher education are funding authorities, state or national educational regulators and professional or international ranking or accreditation associations [14]. In teaching, internal stakeholders prevail with the students as primary “customers” [8]. Show that “student centeredness”, “instructional effectiveness” and “campus climate” can impact student satisfaction [3]. The first two elements are addressed in this article. The skills and knowledge of the students have to affect only when teacher will explain the subject at the lessons. The teaching model shows that learning process will evaluate the results of the class [11].

1.2 Improving quality with kaizen

The Kaizen method is helping to scope different indicators. To understand a definition of the Kaizen have to change a processes for better results [1]. [5] The Japanese organizational theorist Masaaki Imai said that the term as an overarching philosophy for the continuous, incremental improvement of all aspects of an organization [2] change and improve the projects. [3] The ways in which this policy of small steps on the operational level can also be applied to university teaching are presented in this article. One of the critical issues in achieving quality management and continuous improvements is to go to the “place where the action takes place” (Japanese “Gemba”) for processes analyses [5]. Therefore, teaching quality can be evaluated best inside the classrooms.

The control and measurement of service quality is one of the core topics of service operations management [4]. These concepts can also be adapted to higher education institutions. One of the most popular tools in service operations management is the SERVQUAL model, which is used to measure the performance of service processes. It has recently been adapted to evaluate how students experience university services [3] using a comprehensive view that includes many satisfaction factors other than course quality. For the continuous course improvement in this article, customer- centricity is a crucial paradigm. A related approach, which considers students to be the customers of university processes, is presented by [10]. They adapt the operations management technique of mystery shopping to “mystery students.” [12]. These amateur auditors evaluate a large set of possible services, such as teaching, technical, recruitment or administrative services. Practical problems include the question of recruiting real students rather than choosing more objective, but also conspicuous, external experts. The acceptance of feedback by the teaching staff is another critical point identified in many student feedback methods [11]. However, this article presents a concrete example of applying continuous improvement to courses using the anonymous student voice as feedback from the process customer.

2 Method

2.1 Example of study and research

This study used action research to describe and analyze a phenomenon while being involved and influencing its characteristics [2]. Action research has been a popular research method in operations management since the 1990s [4]. Instead of neutrally describing a case study or empirically testing a phenomenon, the approach supports research in practice and direct experimentation with changes in the processes and environment that are under-researched. The object of investigation in this article was the teaching quality of a university course. It has been studied following the action research cycle described by [7]. Over four years, four research cycle runs have been used to adapt the research method as well as the teaching details for the course. The course curriculum and goals will be described in this section to provide an overview of the action research environment.

The concept of continuous course improvement was applied to a master’s-level engineering management course in Six Sigma over four consecutive years with the author as the main lecturer. The students had

previously studied at different universities, so their skill sets and prior knowledge varied significantly. Another reason for the use of continuous feedback was the diversity of applied teaching forms. These included lectures, guest speakers, group exercises, company visits, process simulation and statistical software tutorials. The goals of the course included interaction with students and the increase of learning outcomes using a combination of classical teaching and problem-based learning methods following the advice of [6] and [7].

The Six Sigma course was related to a Lean Management course. The courses could be taken independently, but the students who passed both exams received a certificate of attendance as a Six Sigma Green Belt training equivalent. Comparable training offered by external consultancies in Germany cost approximately €3,000 to €5,000. This certificate was also a major benefit to the master's program. To receive a full Green Belt certificate, it was necessary to do more than simply pass the exams [9]. Students had the opportunity to work on a real LSS project in a company as part of their master's thesis. They were required to select their thesis position by themselves, although the faculty supported the identification of such projects through an established industry network [4]. The main supervision for the projects and carried out the tollgate inspections, thereby supervising and supporting the application of the theoretical knowledge of students in the real world.

2.2 Structure and content of continuous course improvement

The aim of the Kaizen is to get feedback from students and to improve course and in short-term frequency. The students have to reflect of the course and give a feedback to the tutor. Provided each week feedback can help to understand a mistakes in the course. This method of feedback generation enabled the students to contribute input with their mobile phones; its anonymity also encouraged a high number of written comments [5]. At the beginning of the next unit, the lecturer gave a short reflection statement summarizing the quantitative evaluation results and text annotations. It was important for the lecturer to regularly demonstrate the value of participation in the evaluation process. Also, if the lecturer disagreed with any statements, then the summary provided the opportunity to explain their own point of view. Other input could be presented to influence the current course unit or that of the following weeks.

At the beginning of the term, a specific questionnaire gathered participant characteristics such as field of study and professional background. Of primary importance were details about prior knowledge and skills related to the course topic. This fundamental information provided the opportunity to adjust details of the planned course in advance, even before taking the weekly evaluations into account. The course completion evaluation was equivalent to the method used regularly in German universities. In addition, the mid-term evaluation enabled the lecturer to gather general course feedback and change aspects of the second half of the course. Mid-term feedback has also been considered to significantly improve course quality [9]. These evaluation questionnaires should also be reflected upon in the presence of the students shortly after the point of evaluation. As the final exam was an element of the overall course, it was not left out of the evaluation structure.

The continuous course improvement concept relies on evaluation, a topic intensively researched in psychological literature. Several studies have analyzed the advantages and disadvantages of student evaluation. [12] listed many critical and skeptical views of student evaluation. But they also stated that its validity might be improved in courses requiring more frequent feedback, as students may find it easier to assess how much they learned compared to courses with little feedback [13]. [4] identified teacher immediacy as an influence on student satisfaction with the learning process. Although direct verbal interaction and the additional mode of communication between the lecturer and the students. When discussing student evaluations with other professors and lecturers, the validity of the students' opinions about course quality has occasionally been questioned. Some lecturers expected students to give positive evaluations to "easy" courses in which good grades may be achieved. Some even stated that negative evaluations resulted from demanding and challenging courses and could signify particularly high quality. In contrast, [5] debunked the myth that the evaluation process could be "nothing more than a popularity contest".

As the student evaluation used surveys, method biases also had to be taken into account. A typical bias in this field is the non-response bias [1,5,9]. As the majority of the students did not complete the questionnaire each week, the influence of this passivity had to be analyzed. The result of discussions with students in and after class showed that their main reasons for not responding were that their input had already been given in previous weeks, that they felt properly represented by the answers provided by other students or that they did not like giving feedback.

3 Conclusions

The student feedback about continuous evaluation has been mostly positive and the study successfully proves that Kaizen can be applied to university teaching. As part of the action research process, the main lecturer regularly discussed with the students the evaluation results, the purpose of the method, as well as recommendations to further develop the evaluation method. The possibility of influencing course content and style was especially highlighted by the students. But through the design of continuous feedback and public discussion of the quantitative and qualitative evaluation, the benefit for lecturers and students is rated to be very high and the representativeness is deemed to be high. The evaluation survey, inspired by Kaizen, was also subject to continuous improvement.

Continuous improvement inhibits the chance for innovation [5]. The approach is useful in correcting mistakes in content or slides and in regulating the detail level of certain topics. The concept of continuous course improvement also enables continuous innovation as lecturers can test new ideas, content and teaching forms and profit from the weekly feedback process [3]. Some researchers and teachers also include students in their curriculum design or re-design process [8].

Viewing continuous improvement from the institutional perspective, its success and application is highly dependent on the involvement and conviction of the lecturers. They have to be flexible to continuous changes in their routine, open to replying to evaluation grades and comments every week, and able to encourage students to participate in the feedback circle. The crucial importance of the involvement and empowerment of process personnel is also confirmed in the literature [6]. To evaluate the feedback results at the HEI management level, intra-institutional comparisons and target values are very useful [3,5,8]. For successful, long-term implementation, the handling of evaluation results should be supported centrally. Combining student evaluation with counseling and didactical support proves to be successful [1,2,7,8]. [5] state that some quality evaluation methods are only successful for average or high performance teachers. When confronting colleagues with new ideas for quality assessment in their university, some interviewees expressed shock or regarded the ideas as attacks on academic freedom. Of the researchers' three proposed methods – peer observation, feedback questionnaires and mystery student reports – none could convince all faculty members. The same likely also applies to the continuous course improvement approach. Only a few lecturers were involved in the presented action research study and their participation was completely voluntarily. An institution-wide implementation of continuous evaluation could result in higher teaching quality. But it could also lead to problems relating to its acceptance by lecturers, as it intervenes in their academic freedom [7]. Existing quality management systems could profit from using operational teaching measures instead of long-term data. After all, the choice of methods and tools for quality management in HE Is has to meet the individual stakeholders' requirements and organizational culture.

References

1. Antony, J. (2014), "Readiness factors for the lean six sigma journey in the higher education sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 2, pp. 257-264.
2. Antony, J. (2015), "Challenges in the deployment of LSS in the higher education sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 6, pp. 893-899.
3. Balzer, W.K., Francis, D.E., Krehbiel, T.C. and Shea, N. (2016), "A review and perspective on lean in higher education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 24 No. 4, pp. 442-462.
4. Brooman, S., Darwent, S. and Pimor, A. (2015), "The student voice in higher education curriculum design: is there value in listening?", *Innovations in Education and Teaching International*, Vol. 52 No. 6, pp. 663-674.
5. Cudney, E.A., Venuthurumilli, S.S.J., Materla, T. and Antony, J. (2019), "Systematic review of lean and six sigma approaches in higher education", *Total Quality Management and Business Excellence*, Ahead of Print.
6. Damian, R., Grifoll, J. and Rigbers, A. (2016), "On the role of impact evaluation of quality assurance from the strategic perspective of quality assurance agencies in the European higher education area", *Quality in Higher Education*, Vol. 21 No. 3, pp. 251-269.
7. Danese, P., Manfè, V. and Romano, P. (2018), "A systematic literature review on recent lean research: state-of-the-art and future directions", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 2, pp. 579-605.
8. Elias, A.A. (2016), "Stakeholder analysis for lean six sigma project management", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 7 No. 4, pp. 394-405.
9. Finne, M. (2018), "Improving university teaching. A professional service operation perspective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 38 No. 9, pp. 1765-1795.
10. Kregel, I. and Coners, A. (2018), "Introducing Lean Six Sigma to a German municipality: an action research report", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 9 No. 2, pp. 221-237.

11. *Lewin, K.* (1946), "Action research and minority problems", *Journal of Social Issues*, Vol. 2 No. 4, pp. 34-46.
12. *Marimon, F., Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. and Llach, J.* (2018), "UnivQual. A holistic scale to assess student perceptions of service quality at universities", *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 30 Nos 1/2, pp. 184-200.
13. *Sunder, M.V. and Antony, J.* (2018), "A conceptual lean six sigma framework for quality excellence in higher education institutions", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 857-874.
14. *Sunder, M.V., Ganesh, L.S. and Marathe, R.R.* (2018), "A morphological analysis of research literature on lean six sigma for services", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 149-182.

Using the Kaizen method to improve teaching methods at universities.

Aigerim Serikbekova

Almaty Management University
Serikbekova.a.07@gmail.com

Abstract. Aim of this paper is to show that Kaizen can improve teaching methods at universities. The concept of the Kaizen providing the valuation of courses at the university to improve feedback from the learners and intensify the exchange with lecturers.

Keywords: Evaluation, Teaching, Quality management, Lean, Higher education, Continuous improvement.

Аннотация. Цель этой статьи - показать, что Kaizen может улучшить методы обучения в университетах. Концепция Kaizen, предусматривающая оценку курсов в университете, позволяет улучшить обратную связь с учащимися и активизировать обмен с преподавателями.

Ключевые слова: оценка, обучение, управление качеством, высшее образование, постоянное улучшение.

The kaizen system (from Japanese words: kai - change and zen - good) implies a constant desire for improvement at every workplace [1]. According to kaizen philosophy, obstacles exist in order to overcome them. In Japan, «kaizen» is a technology for continuous improvement of the production process [7].

In recent years, most modern printing companies have successfully introduced kaizen technology, which is one of the methods of micro rationalization, an effective means of implementing a systematic approach to the formation of creative design activity. Mankind has entered an era whose purpose and tasks have become mandatory and necessary to form the creative and constructive foundations of culture among young people. Each person needs to be able to comprehensively approach the assessment of results, the choice of methods of their activity.

There are a number of professions in the system of vocational education, the training of which requires the formation of experience in creative design activities. So, when teaching the future polygraphist, a modern competitive specialist, creative design activity becomes an important part of professional training.

The creative design activity of training students in vocational education, which is now accepted as the basis in technological education, affirms the threefold task:

- to increase the intellectual potential, educational and professional level of future specialists who are able not only to master, but also to creatively use the achievements of scientific and technological progress;
- provide a creative approach to the formation of a learning system, taking into account the cognitive abilities and capabilities of students;

To educate the student as a person who can achieve success in professional activities.

Creative design activity is called upon to form a creative person, sequentially logically thinking, developed, capable of creating from his idea the final product of his creativity and modeling - useful, interesting, new. Within the framework of the task of creative design activity, it is inalienable and unconditionally included:

- generation among students of polytechnic knowledge of the most common and promising foundations of technology and environmental culture;
- development of a creatively thinking, actively acting and easily adaptable personality, which is necessary in a competitive environment;

Ability to apply knowledge of economics, management, marketing in the implementation of their own products and services.

Modern life makes a demand, which consists in the formation of an individual who is ready to make the right choice of a profession, to realize the importance of the mobility of professional functions. Creative design activity contributes to the development of personality in this direction. If we consider creative design activities based on the interests of students, and on a global scale - from the interests of society, then its main goal should be considered self-realization of the personality and the development of its individual creative qualities. So, in creative design training, you need to meet the younger generation and provide more opportunities for choosing a type of activity, offer a wider range of work in the classroom, and encourage initiative. Given that creative

design is a combination of mental and manual labor, more attention needs to be paid to manual labor skills, both in an educational institution and in the family.

Often adolescents have a desire to learn something themselves. It is necessary to encourage their actions, to help them. Creative projects conducted in the lessons, as a direction of creative and constructive activity, are so good and convenient because students choose the topics of projects themselves, coordinating them with the teacher. This is consistent with the program and the satisfaction of any needs of adolescents.

Among the main types of professional activities of a graphic artist, creative design activity is one of the leading types, which is divided into three types: search and operational, modernization and marketing types of professional activity.

Search and operational activities, as part of the creative and design activities of the polygraphist, are integrative in their structure and include complex types of printing work: installation and commissioning of equipment, its diagnostics, maintenance and repair, prepress, printing and post-printing processes.

The modernization type of creative design activity is associated with the modernization, installation and technical operation of new equipment at a printing company. A printer of a printing machine, an installer maintains and, accordingly, studies all types of equipment of a printing company. The adjuster of printing equipment is engaged in specific types of rationalization activities: if some part of the equipment fails, then you need to choose the same or make the same.

In connection with the rapid development of printing technology in the production, professions appeared for which the technical diagnosis became the main content of activity: adjusters of printing equipment, electromechanics. Search and operational creative and design activities of the installer, and the printer, are associated with the repair, commissioning, technical diagnostics of the relevant equipment. It is technical diagnostics that is the first and most difficult creative stage of repair and maintenance of printing equipment. The professional activity of the printing equipment installer (and very often the printer and the installer at the enterprises act in the same person) is associated with equipment repair, or rather, with the time factor for troubleshooting. It is the time factor that affects the lead time.

One of the didactic conditions for the formation of technical creativity skills of creative design activity is the use in the educational process of elements of problem-based learning, micro-rationalization methods.

Masaaki Imai, the leader of the quality movement and the Kaizen system, chairman of Cambridge Corporation, argues that "today workers are no longer satisfied with the usual monotonous work, no matter what remuneration they receive? People want their work to include creative aspects." [13].

Production determines what to teach, and the educational institution determines how to learn, and the master integrates the processes of interaction, it, like a bridge between the riverbanks, unites the entire process of training future workers. And for this, the teacher himself must be a creative person, because his views and beliefs have a huge impact on the formation of the mentality of the wards, especially in the vocational education system, where a special, often "uncomfortable" contingent of students gathers, at the very peak of the "transitional" age. It is creativity, dedication that helps them find themselves in the profession and take place as individuals. It depends on the master of production training, the teacher, his pedagogical skills and experience - who will come to production and what it will be. The origins of creativity are in the very personality of man. The task of the teaching staff is the formation of a personality for which the desire for self-education, self-improvement and creativity becomes an urgent need and an everyday norm of life.

Creativity can and should be taught. The Kaizen system has recently been introduced at large enterprises in the country. It provides a step-by-step improvement of operations and processes, based on the introduction of small positive changes that are implemented in a short time. This system allows students to develop the ability to micro-rationalize, as a first step towards rationalization, and hence creativity. Our task is to captivate, interest the student, so that interest and love for the profession arise, and he himself began to acquire knowledge, thoughtfully and patiently bring to the basics of creativity, create situations in the lessons, the solution of which requires the strain of reason and will.

All people are different and there are no two absolutely identical students and, therefore, the profession of a teacher in the most literal sense is creative. Master of industrial training, occupies a special place and should be the most creative of all educators. There is a direct connection between the level of education and creativity: the higher the level of creativity, the more effective the educational process.

Increasingly increasing demands on the intellectual and emotional-volitional sphere of man increasingly increase the value of creativity.

During the production training, the masters of our educational institution "headed for kaizen" [4]. The «roles» between the students of the group are distributed as follows: two students play the role of «rationalizers», carrying out a «survey» of all students' workplaces and production and technological operations and coming up with what can be changed so that the students become better, more comfortable, work more productively - the

so-called labor organization specialists. Another student is developing documents regulating the implementation of rationalization proposals from the previous two students, the fourth is directly introducing “innovations”, that is, he walks and explains to the students what and how to do at the moment. The master of industrial training coordinates the work of students. Ideas come from the students themselves, and they are implemented. The master, his personal and professional competence, in many respects depends on who will come to production tomorrow and what this world will become in the future. Honor and praise to the teaching staff who completed the most important task is to teach creativity, and therefore life, in the modern high-tech world.

References

1. Antony, J. (2014), “Readiness factors for the lean six sigma journey in the higher education sector”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 2, pp. 257-264.
2. Antony, J. (2015), “Challenges in the deployment of LSS in the higher education sector”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 6, pp. 893-899.
3. Balzer, W.K., Francis, D.E., Krehbiel, T.C. and Shea, N. (2016), “A review and perspective on lean in higher education”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 24 No. 4, pp. 442-462.
4. Brooman, S., Darwent, S. and Pimor, A. (2015), “The student voice in higher education curriculum design: is there value in listening?”, *Innovations in Education and Teaching International*, Vol. 52 No. 6, pp. 663-674.
5. Cudney, E.A., Venuthurumilli, S.S.J., Materla, T. and Antony, J. (2019), “Systematic review of lean and six sigma approaches in higher education”, *Total Quality Management and Business Excellence*, Ahead of Print.
6. Damian, R., Grifoll, J. and Rigbers, A. (2016), “On the role of impact evaluation of quality assurance from the strategic perspective of quality assurance agencies in the European higher education area”, *Quality in Higher Education*, Vol. 21 No. 3, pp. 251-269.
7. Danese, P., Manfè, V. and Romano, P. (2018), “A systematic literature review on recent lean research: state-of-the-art and future directions”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20 No. 2, pp. 579-605.
8. Elias, A.A. (2016), “Stakeholder analysis for lean six sigma project management”, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 7 No. 4, pp. 394-405.
9. Finne, M. (2018), “Improving university teaching. A professional service operation perspective”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 38 No. 9, pp. 1765-1795.
10. Kregel, I. and Coners, A. (2018), “Introducing Lean Six Sigma to a German municipality: an action research report”, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 9 No. 2, pp. 221-237.
11. Lewin, K. (1946), “Action research and minority problems”, *Journal of Social Issues*, Vol. 2 No. 4, pp. 34-46.
12. Marimon, F., Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. and Llach, J. (2018), “UnivQual. A holistic scale to assess student perceptions of service quality at universities”, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 30 Nos 1/2, pp. 184-200.
13. Sunder, M.V. and Antony, J. (2018), “A conceptual lean six sigma framework for quality excellence in higher education institutions”, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 857-874.
14. Sunder, M.V., Ganesh, L.S. and Marathe, R.R. (2018), “A morphological analysis of research literature on lean six sigma for services”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 149-182.

УО «Алматы Менеджмент Университет»

Almaty Management University
магистранттарының
Төртінші Коллоквиумының
материалдар жинағы
29 сәуір 2020 жыл

Proceedings
of the 4th Graduate Colloquium
of Almaty Management
University
April 29, 2020

Техническое редактирование, верстка *Р. Б. Баязитовой*

Подписано в печать 25.05.2020. Формат 60х84 1/8.
Гарнитура «Таймс». П. л. 30,5.

