



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

Almaty Management
University
магистранттарының
Бесінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

2 желтоқсан 2020 жыл



Graduate Colloquium



Proceedings
of the 5th
Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

December 2, 2020

Almaty Management University
магистранттарының
Бесінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

2 желтоқсан 2020 жыл

Proceedings
of the 5th Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

December 2, 2020

Алматы, 2020

УДК 378
ББК 74.58
А39

Редакционная коллегия:

Председатель:

Ербол Сулейменов – Ректор, кандидат математических наук

Члены:

Куренкеева Гульнара – Первый проректор, PhD;

Кауменова Айгерим – Корпоративный секретарь, DBA;

Серікбекова Айгерім – И.о Директор Информационно-ресурсное управление, MSc

А39 **Almaty Management University магистрантарының Бесінші Коллоквиумының материалдар жинағы.** – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2020. – 104 с.

ISBN 978-601-7470-88-3

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

УДК 378
ББК 74.58

ISBN 978-601-7470-88-3

© Алматы Менеджмент Университет, 2020

Содержание

Стратегические ориентиры изменений и факторы инвестиционной привлекательности	4
<i>Әукенов Ә. Д., Шалбаева Ш. Е.</i>	
Оценка эффективности системы обучения на предприятии (на примере АО «КазТрансОйл»)	10
<i>Джолдыбеков Мейрам</i>	
Исследование стратегического потенциала медицинской организации (на примере многопрофильной городской больницы № 1 г. Нур-Султана)	14
<i>Дуйсенов Даурен Сапаргельдинович</i>	
Управление проектами по цифровой трансформации организаций	19
<i>Есенғалиева Адина Қайрлыевна</i>	
Методологические основы оценки стоимости компании	26
<i>Жарболова Әсел</i>	
Управление человеческими ресурсами: теоретический и практический подход	32
<i>Қали Алтынай Қалиқызы</i>	
Повышение конкурентоспособности компании посредством улучшения качества предоставляемых услуг	38
<i>Логиновская Вероника</i>	
Выявление факторов успешного перехода на кайдзен	45
<i>Мағзомова Аружан Ерболқызы</i>	
Assessment of Risk Models in Project Management	50
<i>Batyrzhan Mukanbetkaliyev</i>	
Application of agile methods in non-software industries	56
<i>Omarbek Ayazhan</i>	
Совершенствование стратегии управления репутацией компании (на примере Евразийской Группы (ERG))	62
<i>Попазов Дмитрий</i>	
Методы формирования и реализации системы спортивного менеджмента	69
<i>Проводникова Кристина Александровна</i>	
Глэмпинг — новый вид активного туризма. Перспективы развития внутреннего туризма в Казахстане	74
<i>Суймбаев Алибек, Турмысов Талгат-Али</i>	
Проектный менеджмент в развитии предприятия	79
<i>Тәліп Мәдина Нұрланқызы</i>	
Влияние пандемии COVID-19 на работу антидопинговой системы Казахстана	88
<i>Турекулова Матлуба Расуловна</i>	

Стратегические ориентиры изменений и форсайт инвестиционной привлекательности

¹ Эукенов Э. Д., ² Шалбаева Ш. Е.

¹ Магистрант, управление проектами, Алматы менеджмент университет
amir.au2998@gmail.com

² К. э. н., асс., профессор AlmaU, научный руководитель

Аннотация. В статье рассмотрены стратегические ориентиры изменений в отраслях, компаниях, которые привлекательны для широких кругов частных и институциональных инвесторов, а также понятие «стратегический форсайт», методы и этапы форсайта.

Методы исследования: анализ, объяснение и аналоговое моделирование.

Результаты и выводы: объяснены виды таких стратегических ориентиров, как рост фиксированных расходов, режим аттрактора и т. п.; сравнены фундаментальный и технический анализ, разъяснены их недостатки в прогнозировании; определены особенности стратегического форсайта, метод Бишопа; сделан вывод, что для минимизации рисков и получения относительно высоких доходов от инвестиционной деятельности эффективно использовать модель стратегического форсайта с добавлением стратегических ориентиров изменений.

Ключевые слова: стратегия, стратегические ориентиры, ориентиры изменения, стратегический форсайт, метод Бишопа, фундаментальный анализ, технический анализ

Abstract. The article discusses the strategic guidelines for changes in industries and companies that are attractive to a wide range of private and institutional investors. The concept of strategic foresight, their methods and stages of foresight are also described.

Research methods: analysis, explanation and analog modeling

Results and conclusions: the types of strategic landmarks were explained, such as the growth of fixed costs, the attractor mode, etc. A comparison of fundamental and technical analysis was made, their shortcomings in forecasting were explained. The features of strategic foresight, Bishop's method is determined. It is concluded that in order to minimize risks and obtain relatively high returns on investment activities, it will be effective to use the strategic foresight model with the addition of strategic guidelines for changes.

Keywords: strategy, strategic benchmarks, change benchmarks, strategic foresight, Bishop's method, fundamental analysis, technical analysis.

Введение

При изучении рынка с целью выявления наиболее перспективных отраслей и организаций для долгосрочного инвестирования и получения высокой прибыли многие сталкиваются с фундаментальными проблемами, одна из которых — неопределенность и риск потери доходов. Особенно важно решить эту задачу в условиях финансового кризиса, когда сложно найти стратегические преимущества конкурентов.

Для преодоления этой неопределенности предлагается использовать следующие ориентиры изменений в области деятельности компании:

- рост фиксированных расходов;
- отмена регулирования отрасли;
- насыщение спроса;
- режим аттрактора [1];
- погашение обязательств.

Возможно, в истории человечества не было подобного периода, когда так востребовано стратегическое предвидение, будь то бизнес, управление, образование или некоммерческие организации. Тем не менее, рекомендаций о том, как лучше всего это осуществить, почти нет. Для решения данной задачи можно использовать метод стратегического форсайта (предвидения), разработанный тремя десятками экспертов в области бизнес-аналитики. Эта концепция имеет более практический характер, ее можно применять в настоящем времени [2].

Цель исследования — описание и изучение стратегических ориентиров изменений в отраслевой деятельности компаний и стратегического форсайта для составления рекомендаций по эффективному инвестированию.

Актуальность и новизна темы. Из-за быстрого роста цифровизации и прогресса финансовых и инвестиционных компаний конкуренция в отраслях усиливается. Чтобы развиваться в такой среде, нужно пересмотреть стратегию компании, адаптировать ее под новые реалии рынка. Методом стратегических ориентиров и стратегического форсайта можно минимизировать риски при оценке отраслей и встать на курс роста всей организации.

Исследовательские вопросы

- Какие особенности имеют стратегические ориентиры?
- Насколько подтверждаются ориентиры на данный момент?
- Какие особенности имеет стратегический форсайт?
- Какие действия нужно предпринять для решения проблем?

Обзор литературы

Румельт, Ричард. «Хорошая стратегия, плохая стратегия» (2014). Профессор Гарвардской школы бизнеса Румельт описывает различие между хорошей и плохой стратегией и указывает правильный путь к разработке эффективной стратегии. В целях исследования проанализирована глава «На гребне волны», в которой говорится о собственных стратегических ориентирах писателя.

Hines, Andy. Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight (2015). Книга написана профессионалом в области стратегического форсайта. В труде простым и понятным языком объяснены основы долгосрочного предвидения. В данную статью включены этапы форсайта, которые пошагово показывают действия для прогнозирования будущего состояния организации.

Методы исследования

Для проведения научного исследования использованы следующие методы: анализ, объяснение и аналоговое моделирование.

Объектом *анализа* стали крупные компании США (Tesla) и Казахстана (Kaspi Bank, Альянс банк (Форте банк)), а также некоторые рынки (крипторынок на примере Bitcoin, рынок газа). *Объяснены* стратегические ориентиры в отраслях деятельности компаний (рост фиксированных расходов, режим аттрактора и др.), особенности фундаментального и технического анализа. К *аналоговому моделированию* относятся графики, диаграммы, которые связаны со стратегическими ориентирами.

Тип исследования: уточнение и разработка решения проблем по теме. Так как имеются теоретические и практические основы стратегических ориентиров, мы подтвердили ранее исследованные категории, изменив условия исследования. Также разработана модель эффективного инвестирования, которую можно внедрить в практику.

Источник используемой информации: вторичный (финансовые отчеты организации, научные статьи, издания по теме исследования).

Результаты исследования и обсуждение

Фундаментальный и технический анализ. Популярным у инвесторов методом анализа и прогнозирования рыночной ситуации является фундаментальный и технический анализ.

Фундаментальный анализ фокусируется на спросе и предложении рынка, изучает финансовые отчеты (прибыли и убытки, баланс, отчет о движении денежных средств), коэффициенты рентабель-

ности. По мнению Б. Грэма, данный анализ нужен для уменьшения рисков по убыткам, увеличения шанса на устойчивую прибыль и терпения, без которого можно прийти к катастрофическим последствиям [3].

С помощью *технического анализа* на основе временных рядов прогнозируется изменение котировок акций, облигаций и других ценных бумаг. Существует множество инструментов и методов, которые имеют общее предположение: анализ временных рядов через выделение трендов с последующим прогнозом цен. Краеугольный камень этого анализа — «динамика рынка учитывает всё», так как поведение цены отражает в совокупности экономические, политические, психологические и другие факторы [4].

Фундаментальный и технический анализ имеют недостатки: первый не может быть визуализирован, из-за этого данные сложно интегрировать в графики, что может привести к ошибкам в работе; второй субъективен и не объясняет причин изменений на рынке, то есть качество анализа полностью зависит от самого работника. В результате прогнозирование будет размытым, возникают неточности и риски потери доходов.

Стратегические ориентиры изменений. Ориентир «Рост фиксированных расходов» показывает переломный момент на рынке, когда в продукт или услугу (обычно в новую и уникальную) вкладывают заметную сумму средств [1]. Например, компания-автопроизводитель Tesla, которая специализируется на рынке электрического транспорта, с октября 2019 года стала быстро расти: если в это время ее капитализация равнялась 45 млрд долларов, то к августу 2020 года она выросла до 460 млрд (рост 900 %, рис. 1); акции выросли на 784 % [5]. Благодаря таким изменениям крупные игроки в этой сфере начали активнее переходить с двигателей внутреннего сгорания на электрические.

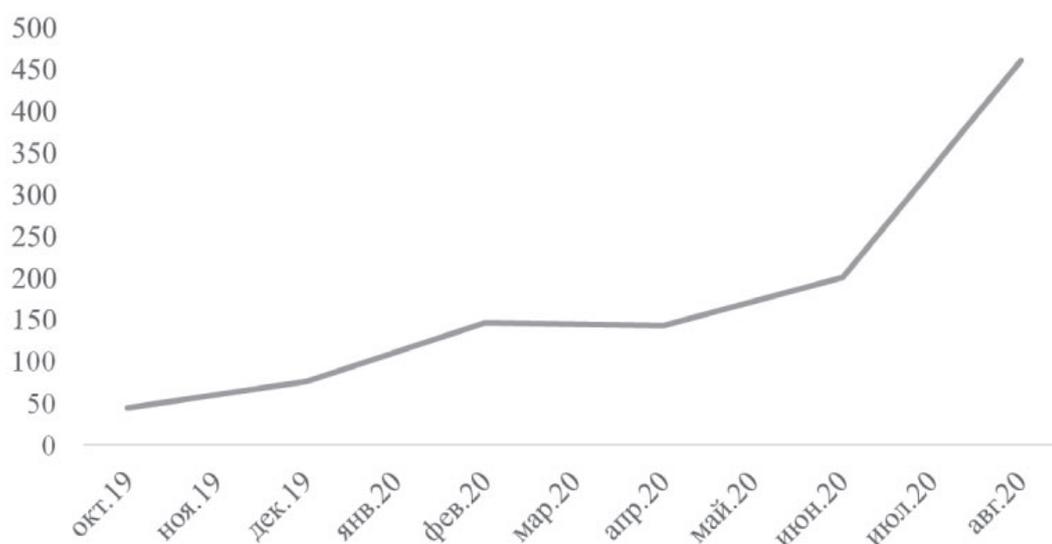


Рисунок 1. Рыночная капитализация Tesla, млрд долларов США

При *отмене государственного регулирования отрасли* не одна сфера испытывает это на себе [1]. В 2018 году депутаты мажилиса внесли предложение об отмене регулирования цен на оптовый газ. В документе говорится, что благодаря освобождению от государственного управления и проведению торгов через электронные площадки можно уменьшить убытки казахстанских заводов по производству сжиженного газа и дать возможность развитию в долгосрочном плане [6]. Рынок нефтепродуктов в развитых странах (Евросоюз, США, Япония) с конца XX века действует без контроля со стороны правительства, это дало снижение дефицита продукции, уменьшение коррупции и рост сфер производства [7].

После пика деловой активности и экономической тенденции можно увидеть, что *насыщенный спрос* на рынке идет на спад. Волна интереса к криптовалютам к лету 2017 года стала быстро расти: в декабре цена одного биткойна дошла до \$ 20 000, быстро снизившись до \$ 6 500 в апреле 2018 года (рис. 2). Одна из причин такой ситуации — эффект «пузыря», при котором нет адекватных причин для роста активов, а есть место психологическому мотиву, то есть инвесторы покупали валюту несмотря на прогнозы аналитиков о возможном крахе цен [8].

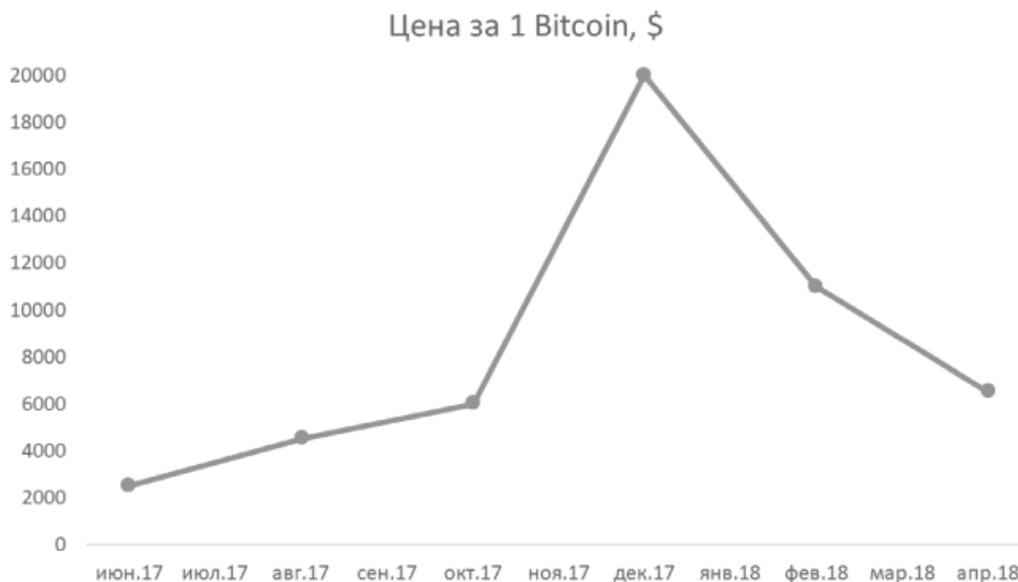


Рисунок 2. Изменение цены криптовалюты

Режим аттрактора означает комплементарное преимущество компании в таких категориях, как: инновационность в технологиях и ее согласованность с общей миссией и целями; эффективность производства товаров и услуг и гибкость при удовлетворении потребностей клиентов [1]. Этот ориентир хорошо виден в деятельности Kaspi Bank — на данный момент самого крупного розничного банка Казахстана. С 2012 года организация перешла на онлайн-сервисы, создав в стране уникальную «экосистему»; в 2014 году разработан Kaspi Магазин, с помощью которого можно сравнивать товары разных продавцов и покупать прямо в приложении; 2016 год ознаменовался созданием программы рассрочки для потребительских услуг физлицам. Именно видение эффективных и инновационных технологий делает Kaspi лидером отрасли в настоящее время [9].

Рэй Далио, основатель инвестиционной компании Bridgewater Associates, определил еще один ориентир — *погашение обязательств компанией перед кредиторами* [10]. Его суть в том, что при заимствовании средств у государства или частных организаций погашение долга имеет свой срок, и в это время компания будет обязана выполнить условия. Оплачивая свои долги, компания может уйти в убыток и стать непривлекательной для заинтересованных сторон. Такое случилось с БВУ «Альянс банк» в 2009–2014 годах: по данным KASE, в течение пяти лет банк выпустил 28 корпоративных облигаций на сумму около 245 млрд тенге; эти обязательства не были погашены, и организация несколько раз объявляла дефолт; убыток в 2009 году был равен 300 млрд тенге [11].

Стратегический форсайт

Форсайт — это способ исследования, прогнозирования будущего и принятия решений. Он основан:

- на оценке экспертных мнений, которые сформированы в среде социума, экономики и инновационных технологий;
- поиске и нахождении технологических новаций, которые в средней и долгосрочной перспективе могут влиять на экономику и общество.

Можно сказать, что форсайт — это комплексный процесс оценки научного знания, технологий, системы хозяйственной деятельности для разработки направлений исследования, новых технологий, которые способны дать максимальную пользу обществу [12].

Одним из методов стратегического форсайта является технология П. Бишопа. Она разработана в виде этапов форсайта:

- Конструирование. Позволяет аналитикам определять масштабы и фокус проблем, требующих стратегического предвидения.

- Сканирование. Как только команда определит границы и объем деятельности, она начинает сканировать внутреннюю и внешнюю среду на предмет информации и тенденций, связанных с рассматриваемой проблемой.
- Прогнозирование — создание альтернативных вариантов будущего. Большинство организаций склонны полагать, что если им не будут противостоять, то будущее во многом будет похоже на прошлое. Ключевая задача аналитика состоит в том, чтобы оспорить эту точку зрения и побудить организацию серьезно относиться к возможности того, что всё не может оставаться таким, каким было.
- Видение. Конечная цель стратегического предвидения — принимать более обоснованные решения в настоящем. В прогнозировании излагается ряд возможных вариантов будущего, поэтому лица, принимающие решения, могут продумать, как подготовиться к ним более эффективно сегодня.
- Планирование — мост между видением и действием. Группа переводит видение в стратегию, состоящую из тактик, ведущих к непосредственно действию.
- Исполнение. Конечная цель стратегического предвидения — принимать более обоснованные решения в настоящем. Фрейминг (конструирование) и сканирование создают рабочий контекст и базу знаний для достижения этой цели. Прогнозирование позволяет рассмотреть ряд возможных вариантов будущего, видение очерчивает предпочтительное будущее, а планирование прокладывает путь к этому предпочтительному будущему [2].

Заключение

Изучив информацию по стратегическим ориентирам изменений и стратегическому форсайту, можно сделать следующие выводы.

- Стратегические ориентиры изменений можно использовать в виде прогнозирования возможных изменений в отрасли и компании. Такие показатели, как быстрый рост инвестиций и отмена государственного регулирования, могут говорить о развитии всей сферы в скором будущем. Насыщение спроса и возможное непогашение обязательств, наоборот, дают «медвежий» прогноз по рынку. Режим аттрактора считается мощным предупреждением о том, что скоро в отрасли появится сильный конкурент.
- Стратегический форсайт дополняет стратегические ориентиры тем, что рекомендует пошаговую инструкцию по более четкому определению будущего, начиная от конструирования масштабов и направления задачи и заканчивая исполнением решения по прогнозированию будущего.

Так как цель исследования — описание и изучение стратегических ориентиров изменений в отрасли и деятельности компаний и стратегического форсайта с задачей составления рекомендаций для эффективного инвестирования, мы предлагаем использовать обе системы прогнозирования, так как они дополняют друг друга. Стратегические ориентиры изменений можно включить в этап «сканирование» по Бишопу, создав при этом более детальную аналитику для прогнозирования.

Список использованных источников

1. Румельт, Ричард. Хорошая стратегия, плохая стратегия. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 500 с.
2. Hines, Andy. Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight. Hinesight Edition, 2015. 242 p.
3. Грэм, Б. Разумный инвестор: полное руководство по стоимостному инвестированию. М.: Альпина Паблишер, 2014. 568 с.
4. Мерфи, Джон Дж. Технический анализ финансовых рынков. М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2016. 496 с.
5. База данных по рыночной ситуации в мире [Электронный ресурс]. — Ссылка на источник: ycharts.com/companies/TSLA.
6. Сакенов, Салим. Отменить регулирование оптовых цен на газ предлагают депутаты [Электронный ресурс]. Бизнес. 2018. — Ссылка на источник: kursiv.kz/news/vlast-i-biznes/2018-01/otmenit-regulirovanie-optovyykh-cen-na-gaz-predlagayut-deputaty.
7. Перфилов, Михаил. Регулирование цен на бензин не приводит к их снижению [Электронный ресурс]. Мнения. 2011. — Ссылка на источник: vedomosti.ru/opinion/articles/2011/06/29/regulirovanie_shag_nazad.

8. *Andrew Asmakov*, автор знаменитой книги о «пузырях», назвал биткойн лучшим примером «пузыря» [Электронный ресурс]. Экономика. 2017. — Ссылка на источник: forklog.com/avtor-znamenitoj-knigi-o-puzyryah-nazval-bitkoin-luchshim-primerom-puzyrya/.
9. Редакция Exclusive — «Экосистема Каспи»: история трансформации [Электронный ресурс]. Экспертиза. 2018. — Ссылка на источник: exclusive.kz/expertiza/smart/114564/.
10. ECONOMIC PRINCIPLES — Экономические принципы: как действует механизм экономики [Электронный ресурс]. Экономика. 2013. — Ссылка на источник: economicprinciples.org/ru/.
11. Сайт казахстанской фондовой биржи KASE [Электронный ресурс]. — Ссылка на источник: kase.kz/ru/issuers/ASBN/.
12. Циклопедия. Форсайт [Электронный ресурс]. Прогнозирование. 2018. — Ссылка на источник: cyclowiki.org/wiki/Форсайт.

Оценка эффективности системы обучения на предприятии (на примере АО «КазТрансОйл»)

Джолдыбеков Мейрам

meiramjoldybekov@gmail.com

Аннотация. Разработка и внедрение новых технологий повышения качества предоставляемых товаров и услуг является системным вопросом, ответ на который зависит как от общего уровня компетенции персонала, культурно-технического и профессионального, так и от улучшения конкретных трудовых навыков и компетенций. В среднем статья обучения персонала в крупных компаниях и корпорациях составляет около 5 % от общего годового бюджета, что подтверждает, что именно обучение персонала позволяет компании достигнуть успеха в конкурентной борьбе. Кроме того, обучение персонала является весомым вкладом в поступательный процесс развития всего общества. Опыт наиболее успешных и крупных компаний показывает, что именно инвестиции в персонал показывают наиболее высокую отдачу. В статье рассмотрены основные проблемы системы обучения персонала в АО «КазТрансОйл», проведена ее оценка на основе принятых систем, выявлены рекомендации и рассчитан эффект от внедрения рекомендаций.

Ключевые слова: оценка, эффективность, развитие, персонал, кадры, процесс, анализ

Abstract. The development and implementation of new technologies, improving the quality of goods and services provided is a systemic issue that depends both on the general level of competence of personnel, cultural, technical and professional, and on improving specific labor skills and competencies. On average, personnel training in large companies and corporations accounts for about 5% of the total annual budget, which is a factor confirming that it is personnel training that allows the company to achieve success in the competition. In addition, staff training is a significant contribution to the ongoing development of the entire society. The experience of the most successful and large companies shows that it is investments in personnel that show the highest return. The article discusses the main problems of the personnel training system in KazTransOil JSC, assesses the system based on the adopted assessment systems, identifies recommendations and calculates the effect of the implementation of the recommendations.

Keywords: assessment, efficiency, development, personnel, personnel, process, analysis

Введение

Многие организации в наши дни сталкиваются с низкими моральным духом и производительностью сотрудников, что приводит к высоким затратам, потере прибыли и падению качества предоставляемых товаров и услуг. Успешные организации способны мотивировать и воодушевлять своих сотрудников, в них внедряется институт наставничества и система обучения сотрудников.

Большинство исследователей сегодня считают, что внутрифирменное (корпоративное) профессиональное обучение необходимо для того, чтобы достичь следующих целей:

- проведение организационных изменений в компании (необходимое условие);
- повышение ценности человеческих ресурсов;
- достижение основных стратегических целей компании или организации.

Таким образом, стратегическая цель системы обучения в компании заключается в способствовании достижению основных целей организации, что достигается в том числе развитием человеческих ресурсов в ходе программ развития и обучения.

Согласно трудам Л. Джуэлла [1], можно выделить следующие функции системы обучения:

- мотивация — повышение интереса сотрудников к выполняемой ими работе;
- социализация — трансляция соответствующей системы норм и ценностей, принятых в организации;
- поддержание — содействие улучшению и обеспечение выполнения персоналом своих непосредственных трудовых обязанностей.

Основными препятствиями на пути достижения успеха и повышения трудовых показателей являются как и ненадлежащие профессиональные навыки работников, так и использование на всех уровнях функционирования организации устаревших подходов. Опыт успешных зарубежных компаний показывает: отдача от инвестиций, направленных на повышение уровня профессиональной подготовки персонала компании, в среднем в 2–3 раза превышает отдачу от инвестиций в сугубо производственные задачи. Отсюда термин «профессиональное обучение» можно раскрыть следующим образом: «процесс непосредственной передачи новых профессиональных званий или навыков сотрудникам организации» [2].

Обзор литературы

На сегодняшний день для работодателей на первый план встает вопрос оценки эффективности обучения. Цели такой оценки:

- оценка эффективности всей программы обучения: преподавательского состава, методик обучения на предмет соответствия современному уровню развития обучения и целям, ставящимся перед процессом обучения;
- повышение качества обучения;
- определение необходимости и значимости обучения в разрезе процесса бюджетирования в организации [3].

Основными методами оценки эффективности системы обучения являются оценка по цели, системная оценка и оценка реакции.

Оценка по цели (или целевой подход Тайлера) гласит, что постановка цели является наиболее важной частью всей системы обучения; таким образом, наиболее важной ошибкой является неточная цель. Соответственно, важны точная постановка цели, определение цели и ситуаций, в которых достигается эта цель, сбор всей необходимой информации и обратная связь и сравнение этих показателей с запланированными. Если данные, полученные в ходе оценки, значительно разнятся с запланированными, необходимо улучшить систему обучения и повторить цикл [4].

Модель Стафлебима [5], или *системная модель оценки*, гласит, что существуют четыре основных элемента системы оценивания обучения персонала на предприятии:

- оценка на входе — оценка начальной ситуации;
- оценка контекста — постановка целей и задач, определение необходимой потребности в обучении;
- оценка процесса — оценка соответствия процесса обучения разработанным программам обучения, оценка промежуточных результатов;
- оценка продукта — оценка результатов обучения, степени соответствия результатов поставленным целям, внесение изменений и корректировок в планы и программы обучения.

Оценка реакции в целом схожа с вышеперечисленными системами, в корне разнясь в одном: путем проведения выборочных опросов оценивается не сам процесс обучения, а реакция обучающихся.

Модель Скривенса также подразумевает оценку реакции с той разницей, что приглашается внешний оценщик системы обучения, который незнаком с поставленными планами системы обучения. Однако субъективность оценки, а также невозможность оценки экономического эффекта от внедрения программы обучения являются серьезными недостатками данной модели.

На сегодняшний день классической является модель Д. Киркпатрика [6] с дополнением Д. Филиппа касательно расчета экономического эффекта:

- оценка реакции обучающихся (проводится с помощью анкетирования либо листов реакции);
- оценка степени усвоения знаний и навыков, полученных в ходе обучения;
- оценка поведения после завершения обучения (насколько изменяется подход к работе сотрудника на рабочем месте);
- оценка влияния процесса обучения на показатели компании (увеличение выручки, уменьшение количества простоев, несчастных случаев и т. д.);
- оценка экономического эффекта (ROI, Return of Investment), рассчитывающегося по формуле:

$$((\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты}) \times 100 \%$$

Методы исследования

Исследованы системы обучения персонала и дана оценка ее эффективности АО «КазТрансОйл». Использовались методы КСИ (конкретного социологического исследования) по следующим категориям:

- документальный метод (анализ имеющейся нормативной документации по внутрикорпоративному обучению: внутренние положения, порядки);
- анкетирование и интервью (опрос обучающихся, обратная связь, интервью после внедрения системы дистанционного обучения).

Также использовались общелогические методы исследования (синтез, анализ, дедукция, индукция).

Кроме того, автор провел опытно-промышленные испытания платформы внутрикорпоративного дистанционного обучения, запущенной в августе — сентябре 2020 года, на предмет ее сравнения с уже имеющимися в других крупных компаниях системами, провел SWOT-анализ и дал рекомендации по улучшению системы дистанционного обучения.

Данные и обсуждение

В работе проанализированы система внутрикорпоративного обучения персонала в АО «КазТрансОйл», проведен анализ количества обучающихся, выявлены недостатки и даны основные рекомендации по улучшению системы.

Система обучения персонала АО «КазТрансОйл» состоит из 80 программ: производственно-технические курсы, аттестация и проверка знаний по промышленной безопасности, вторые смежные профессии, целевое обучение. Они проводятся как очно (в учебно-курсовом комбинате и с выездом на места), так и дистанционно, с помощью средств связи. В конце 2020 года планируется создание внутреннего портала — платформы дистанционного обучения. В августе — сентябре проведены успешные опытно-промышленные испытания и проведен опрос обучающихся. Его результаты отражены в магистерской диссертации.

В частности, путем анализа имеющихся документов и отчетов, а также анкетирования выявлено, что существуют следующие проблемы:

- нерегулярность обучения работников («ручной контроль» периодичности);
- отсутствие актуализации программ обучения;
- недостаточное привлечение сторонних преподавателей и методистов для новых программ;
- моральное и техническое устаревание оснащения учебных баз.

Вместе с тем выявлены факторы, мешающие улучшению системы обучения, как внешние, так и внутренние (географическая ограниченность, законодательные ограничения).

На основе полученных данных даны рекомендации по улучшению системы обучения:

- актуализация программ обучения;
- создание коворкинг-центров развития и обучения (учебные аудитории, классы, конференц-залы в одном помещении);
- новая система контроля обучения (сквозной контроль);
- развитие дистанционного обучения.

Также проведено внедрение программ дистанционного обучения (Learning Management System) и рассчитан эффект от их внедрения (сокращение неактуальных учебных программ, установление стандартов качества образования, рассчитан экономический эффект от уменьшения командировочных расходов и оптимизации ФОТ). На основе вышеперечисленного создан регламент организации производственного обучения компании, оптимизации программ обучения.

Заключение

В работе проведен обзор существующей научно-теоретической базы по вопросам развития и обучения персонала, проведена оценка основных тенденций развития теории и практики в данной области и степень ее отражения в современной научной и учебной литературе. Проанализирована имеющаяся система обучения персонала в АО «КазТрансОйл», проведены опытно-промышленные испытания

платформы дистанционного обучения, сделан анализ имеющихся проблем и выявлены пути их решения, а также просчитан экономический эффект от внедрения. Рекомендации по улучшению системы частично приняты, и наблюдается эффект от их внедрения, некоторые внедряются в данный момент.

Список литературы

1. *Джуэлл, Л.* Индустриально-организационная психология : Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2001. С. 54, 55.
2. *Шекина, С. В.* Управление персоналом современной организации : Учеб.-практ. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес-шк. «Интел-Синтез», 1997. С. 20.
3. <https://mspartner.microsoft.com/ru/ru/Pages/Training/morozov-loginova.aspx>.
4. *Сенге, П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Олимп-Бизнес, 2003. С. 25.
5. *Мако́та, Е.* Игра стоит свеч? Как оценить эффективность бизнес-тренинга // Онлайн-библиотека. <http://mreadz.com/new/index.php?id=372929&pages=35>.
6. *Удовидченко, Р. С., Киреева, В. С.* Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала / Современные проблемы науки и образования. № 6. ФГАОУ «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»». 2014. С. 3.

Исследование стратегического потенциала медицинской организации (на примере многопрофильной городской больницы № 1 г. Нур-Султана)

Дуйсенов Даурен Сапаргельдинович

Almaty Management University, г. Нур-Султан, Казахстан
daurenduisenov@mail.ru

Аннотация. На фоне последствий пандемии COVID-19 стало ясно, что ключевой составляющей общего развития национальной системы здравоохранения является формирование и развитие стратегического потенциала каждой отдельной медицинской организации, поскольку практическое развитие в высшей степени эффективных методов профилактики и лечения определенных заболеваний, а также выявление эффективных препаратов нового поколения (для лечения инфицированных тем же коронавирусом) происходит на уровне отдельных больниц, клиник и лабораторий. Отсюда — особое внимание вопросам повышения качества управления процессами становления, развития, эффективного раскрытия и использования имеющегося стратегического потенциала каждой отдельной медицинской организации.

В статье представлены результаты исследования стратегического потенциала конкретной медицинской организации: многопрофильной городской больницы № 1 г. Нур-Султана.

Ключевые слова: стратегический потенциал, здравоохранение

Abstract. Against the background of the consequences of the COVID-2019 pandemic, it became clear that a key component of the overall development of the national health system is the formation and development of the strategic potential of each individual medical organization, since the practical development of highly effective methods of prevention and treatment of certain diseases, as well as the identification of effective drugs of a new generation (for the treatment of those infected with the same coronavirus) occurs at the level of individual hospitals, clinics and laboratories. Hence, - special attention to the issues of improving the quality of management of the processes of formation, development, effective disclosure and use of the existing strategic potential of each individual medical organization.

The paper presents the results of a study of the strategic potential of a specific medical organization: Multidisciplinary city hospital No. 1

Keywords: strategic potential, healthcare

Введение

Уровень развития национальной системы здравоохранения, как известно, является одним из ключевых факторов успешности и благополучия любого государства, поскольку экономический рост и повышение благосостояния населения обеспечиваются при функционировании в стране отлаженной и высокоэффективной системы медицинского обслуживания граждан. Развернувшаяся в мировом масштабе картина последствий пандемии COVID-2019 убедительно подтверждает зависимость: рост числа заболевших коронавирусной инфекцией граждан трудоспособного возраста приводит к снижению показателя ВВП на душу населения.

На фоне последствий пандемии COVID-19 стало видно, что ключевой составляющей общего процесса развития национальной системы здравоохранения становятся процессы формирования и развития стратегического потенциала каждой отдельно взятой медицинской организации, поскольку практическое освоение высокоэффективных методов профилактики и лечения тех или иных заболеваний, а также выявление действенных лекарственных средств нового поколения (для лечения инфицированных тем же коронавирусом) происходит на уровне отдельных больниц, поликлиник и лабораторий. Отсюда — особое внимание вопросам повышения качества управления процессами формирования, развития, эффективного раскрытия и использования имеющегося стратегического потенциала каждой отдельно взятой медицинской организации.

Государственное коммунальное предприятие на праве хозяйственного ведения «Многопрофильная городская больница № 1» — это современный многопрофильный клинический центр, который располагает новейшим оборудованием и квалифицированным медицинским персоналом, что позволяет ему оказывать населению плановую и экстренную медицинскую помощь. В составе клиники имеется 28 клинических отделений на 533 койк. Одним из главных преимуществ больницы является ее техническая оснащенность (магнитно-резонансный томограф, компьютерный многослойный томограф, автоматический иммуноферментный анализатор и ультразвуковые аппараты с цветовым доплером и т. д.), позволяющая предоставлять полный курс высокоспециализированного лечения и диагностики.

Актуальность темы

Как показывает практика эффективного управления многими авторитетными клиниками в США, странах Западной Европы, Японии и Южной Кореи, для обеспечения успешной деятельности каждой отдельно взятой медицинской организации в длительной перспективе у ее руководящего состава должна сформироваться потребность в постоянном повышении своей профессиональной компетентности в вопросах стратегического управления организацией. Стартовым условием для этого должно стать ясное понимание роли и значения существующего научного и технического инструментария, используемого в современной теории и практике стратегического менеджмента.

Как показал проведенный автором данной работы анализ контента ряда научных публикаций, посвященных теме стратегического потенциала организации, в настоящее время существует довольно широкий диапазон интерпретации содержания, вкладываемого в понятие «стратегический потенциал организации». Так, одни авторы рассматривают стратегический потенциал организации как сочетание имеющихся у организации ресурсов для реализации поставленных стратегических задач и достижения стратегических целей [1]. По мнению других, стратегический потенциал является показателем пригодности и достаточности ресурсов и компетенций организации для разработки и реализации стратегии, укрепляющей ее конкурентную позицию. Его составляющими являются сложившиеся организационные ресурсы и деловые компетенции [2]. Некоторые исследователи содержание стратегического потенциала определяют как соотношение ресурсов и опыта организации для разработки и осуществления стратегии, которая консолидирует конкурентные позиции организации на рынке [3]. Существует также подход к рассмотрению содержания стратегического потенциала с позиции достигнутого уровня развития техники и технологии производства, а также сформировавшихся ценностей и норм организационного поведения [6].

Следует отметить, что, несмотря на существующее различие указанных выше подходов к определению содержания, вкладываемого в понятие «стратегический потенциал организации», общим является концептуальное признание особой роли и значения существующего стратегического потенциала для достижения поставленных перед организацией стратегических целей. Существует также консенсус в признании актуальности исследований, направленных на изучение отраслевой и региональной специфики формирования стратегического потенциала организации.

Методология

Методологический инструментарий проведения исследования и диагностики стратегического потенциала организации включает в себя методы, которые широко используются при проведении стратегического анализа развития социально управляемых систем. Речь идет об анализе:

- человеческих ресурсов;
- SWOT;
- внешней среды организации;
- организационной цепочки создания ценности;
- бенчмаркинга;

- GAP;
- технологической и производственной гибкости организации.

При проведении исследования стратегического потенциала многопрофильной городской больницы № 1 автор анализировал внешнюю среду организации и характеристики происходящих в ней изменений, внутреннюю среду, человеческие ресурсы. Результаты анализа указанных характеристик внутренней и внешней сред дали возможность составить итоговую картину SWOT-анализа.

С позиции соблюдения принципов, требуемых указанной выше методологией проведения такого рода исследований, главный упор делался на системный подход, который дает возможность проследить динамику происходящих в организационной среде изменений, в общем контексте существующих причинно-следственных связей. Автор попытался изучить стратегический потенциал организации, избегая одностороннего подхода к объяснению механизма того или иного изменения его характеристик. Это позволило представить более полную картину происходящих изменений, как во внутренней, так и во внешней среде организации, и выделить те из них, которые будут оказывать влияние на формирование и развитие ее стратегического потенциала в обозримой перспективе.

Этапы проведенного автором анализа стратегического потенциала многопрофильной городской больницы № 1:

1. *Анализ текущей ситуации в отрасли.* Изучались данные, характеризующие деятельность сферы здравоохранения в Казахстане за ряд лет. Одновременно рассматривались существующие прогнозные оценки ее развития на перспективу. Материалом для получения требуемой информации послужили данные Республиканского агентства по статистике, отчетные документы Министерства здравоохранения РК.

2. *Анализ внешней среды.* Изучались: социально-культурные характеристики внешней среды в аспекте понимания ее как стратегической сферы деятельности больницы; анализировались такие данные, как показатели уровня заболеваемости тех или иных групп населения, данные в разрезе типов заболеваний; технологические — анализировалась информация, имеющая отношение к используемым инновационным подходам к проведению лечебных процедур, технологическим разработкам, получившим статус «ноу-хау»; экономические — данные об уровне безработицы, инфляции, средней величине заработной платы в отрасли и др.); политико-правовые — разработанные кодексы, законы и нормативно-правовые акты в области здравоохранения; экологические — уровень атмосферного загрязнения городской среды вредными выбросами, качество питьевой воды.

3. *Оценка результатов анализа изменений во внешней среде.* Изменения во внешней среде необходимо регулярно держать под контролем для того, чтобы вовремя отразить их последствия для адаптации организации к предстоящим изменениям.

4. *Анализ внутренней среды.* Анализировались факторы, определяющие специфику внутренней среды городской больницы № 1: а) миссия организации; б) масштаб и объемы предоставляемой медицинской помощи; в) организационная структура; г) кадровый состав (численность, стаж работы, уровень подготовки, специализация, профиль оказываемых лечебных услуг); г) материально-техническая база (состав и структура основного и вспомогательного медицинского оборудования, их качество и соответствие требованиям современных стандартов, сервисное оборудование, транспорт, компьютерная техника, информационные программы и др.).

5. *Анализ инновационного потенциала.* Рассматривались организационные материалы, отражающие существующую практику работы менеджмента по налаживанию контактов с передовыми научными центрами и инновационно ориентированными предприятиями медицинского значения.

6. *Анализ зон роста и проблемных зон.*

Полученные данные

Для достижения поставленных целей и задач организации в рамках разрабатываемого стратегического плана проведен анализ ряда факторов, которые помогают выявить основные конкурентные позиции организации на рынке медицинских услуг и дать ответ на вопрос, на какие аспекты деятельности следует сделать основной упор. Все полученные в ходе проведенного анализа результаты нашли отражение в SWOT-анализе (см. рис.). Результаты данного анализа позволяют отметить общую тенденцию развития стратегического потенциала организации.

МНОГОПРОФИЛЬНАЯ ГОРОДСКАЯ БОЛЬНИЦА № 1

QUARTERLY SWOT ANALYSIS



Рисунок 1. SWOT-анализ

Анализ полученных результатов позволяет выявить те проблемные зоны организационного развития, на которые, с точки зрения автора данного исследования, следует обратить особое внимание руководству больницы для принятия решений, направленных на эффективное включение в действие стратегического потенциала организации. Одним из главных приоритетов развития стратегического потенциала организации остается развитие человеческих ресурсов, здесь необходимо принятие стратегических решений программного характера.

Применение

Нижеприведенные рекомендации, разработанные автором данной работы, могут быть полезными при решении вышеуказанной задачи.

1. Создать центр обучения сотрудников использованию оборудования медицинского профиля, которое в современных условиях признано наиболее эффективным. Обеспечить постоянное функционирование структуры непрерывного обучения сотрудников больницы с участием зарубежных экспертов.
2. Использовать потенциал центра для проведения мастер-классов, специализированных семинаров и конференций.
3. Разработать маркетинговую программу мер популяризации многопрофильной городской больницы № 1, регулярно проводить процедуры специального анкетирования медицинского персонала с целью его вовлечения в процесс реализации целей и задач стратегии.
4. Разработать план мотивации сотрудников центра: отработать схему и порядок премирования за превышение индекса оказания медицинской услуги, выплаты бонусов, установления надбавки к заработной плате.

5. Обсудить и принять к действию программу обеспечения сотрудников жильем.
6. Внедрить систему удаленного оказания медицинских услуг, таких как консультация, диагностика, лечение.

Заключение

На фоне последствий пандемии COVID-19 стало понятно, что ключевой составляющей общего процесса развития национальной системы здравоохранения являются процессы формирования и развития стратегического потенциала каждой отдельно взятой медицинской организации.

Для достижения организацией «Многопрофильная городская больница № 1» лидирующих позиций в отрасли и на рынке медицинских услуг важное значение приобретает полное раскрытие и эффективное использование всего имеющегося у нее стратегического потенциала.

На основании проведенного исследования стратегического потенциала больницы автор работы разработал и предложил ряд рекомендаций для более полного раскрытия возможностей его эффективного использования на практике.

Список литературы

1. *Патрахина, Т. Н.* К вопросу об определении научной дефиниции «стратегический потенциал образовательной организации» // Научный альманах, 2015. № 8 (10).
2. *Патрахина, Т. Н., Секриеру, С. В.* Стратегический потенциал организации: российский и зарубежный подходы // Молодой ученый. 2015. № 6 (86).
3. *Васильева, В. В.* Стратегический потенциал организации через призму ресурсного подхода к стратегии // Государственное управление. Электронный вестник. 2009. № 20.
4. *Васильева, В. В.* Управление стратегическим потенциалом фирмы. Значение стратегического потенциала для определения перспектив развития фирмы // Российское предпринимательство. 2009. № 1 (2).
5. *Грант, Р. М.* Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». 2003. Вып. 3. С. 47–75.
6. *Чайлд, Дж.* Организационная структура, внешняя среда и показатели деятельности организации: роль стратегического выбора // Теория организации : хрестоматия / пер. с англ. ; под ред. Т. Н. Клеминой. СПб., 2009. С. 119–147.

Управление проектами по цифровой трансформации организаций

Есенгалиева Адина Кайрлыевна

Алматы Менеджмент Университет
Adinayessengaliyeva@gmail.com

Аннотация. Сегодня одной из наиболее значимых тенденций развития общества является цифровизация. Для эффективной работы организации вынуждены внедрять новые модели бизнеса и адекватно применять инновационные организационные решения, присущие современному цифровому веку. Цифровая трансформация для организаций является обязательным условием, поскольку им необходимо оставаться конкурентоспособными, и обуславливает формирование нового взгляда на проектное управление. Организации должны претерпеть значительные структурные изменения, которые требуют новых способов управленческих подходов. В этом контексте в статье рассмотрена специфика цифровых проектов и предложена гибридная модель управления с точки зрения проектного подхода к цифровой трансформации предприятий. Определены основные различия двух существующих подходов (agile и waterfall), проведен сравнительный анализ и предложен гибридный метод, который будет полезен организациям для успешного осуществления цифровых проектов.

Ключевые слова: организационные изменения, цифровая трансформация, цифровизация, гибкие методы, метод «водопада», гибридные методы

Abstract. Digitalization is one of the most significant trends in the development of society. For effective work, organizations are forced to introduce new business models and adequately apply innovative organizational solutions inherent to the modern digital age. Digital transformation is imperative for organizations as they need to remain competitive in the marketplace, therefore organizations must undergo significant structural change. It determines the formation of a new view of project management and requires new ways of management approaches. In this context, the specifics of digital projects were considered and a hybrid management model was proposed from the point of view of a project-based approach to digital transformation of enterprises. It was identified the main differences between the existing two approaches (Agile & Waterfall), as a result of comparative analysis was proposed a hybrid method, which will be effective to organizations for the successful implementation of digital projects.

Keywords: organizational change, digital transformation, digitalization, Agile approach, Waterfall methodology, hybrid methodology

Введение

Организационные изменения представляют собой многообразную концепцию, которая привлекает внимание исследователей на протяжении многих лет и, без сомнения, имеет решающее значение для повышения организационной эффективности и обеспечения организационного роста (Cumplings and Worley, 2014). Согласно Rieley and Clarkson (2001), организационные изменения являются неотъемлемой частью стратегии, в то время как Burnes (2004) утверждает, что это повсеместная и доминирующая особенность повседневной организационной жизни. Слово «изменение» можно охарактеризовать как многомерную концепцию с несколькими значениями, так как оно относится к синонимам таких понятий, как трансформация, развитие, метаморфоза, трансмутация, эволюция, регенерация, инновация, революция и переход (Stickland, 2002).

Если рассматривать изменения в более широких понятиях, то оно относится к системе непрерывных преобразований, которые происходят в одной или нескольких организационных областях, таких как организационные технологии, структура или человеческие ресурсы (Sofat, Kiran & Kaushik, 2015). По мнению Kotter и Schlesinger (2008), организационные изменения подразумевают и означают то же самое, что и организационные преобразования. Однако процесс внедрения организационных изменений имеет более сложную структуру, и две трети всех усилий по организационным изменениям не увенчаны успехом.

Обзор литературы

Одной из основных причин изменений на современных предприятиях является развитие технологий. Новые сырье, продукты, методы и операции требуют, чтобы организации адаптировали и внедряли новые технологии, а сотрудники постоянно обновляли свои знания. Еще одна причина, которая делает изменения необходимыми, — новые модели глобализации, слияния, поглощения и корпоративной реструктуризации.

Трансформация требует динамичного управления, которое дает возможность быстро и эффективно реагировать на возникающие вызовы и зачастую совершенно революционные преобразования, происходящие в новом цифровом мире. Она помогает создавать новые возможности для бизнеса, новые прибыльные предприятия, защищать существующие доходы, которые в конечном итоге распространяются на новые системы и платформы. Компании, которые успешно трансформировались, почти на 26 % более прибыльны по сравнению с их нецифровыми коллегами (Westerman, Bonnet and McAfee, 2015).

Цифровизация является глобальной тенденцией, и все компании испытывают ее с различной интенсивностью и скоростью и с разными результатами. Исследователи сходятся во мнении, что процесс изменений сам по себе сложный (McConnell, 2018). Текущая картина трансформации оказывает большее давление на компании и их организацию с целью изменить технологии, системы, традиционные методы работы и подходы к решениям, что привело к более быстрым изменениям (Andersson, Movin and Teigland, 2018).

В современном мире при преобразовании организационных структур все чаще используется проектный подход. Внедрение цифрового проекта трансформации имеет свою специфику. По словам вице-президента Международной ассоциации управления проектами (IPMA) Мартина Седлмайера, внедрение цифровой трансформации приводит к изменениям в проектном управлении. Седлмайер в качестве пяти главных трендов в развитии проектного управления особенно выделил использование компьютерных технологий. Это тесно связано с тем, что в современном мире цифровые проекты должны разрабатываться и внедряться как можно раньше. Следовательно, такие гибкие подходы, как методология agile, пришедшая из области информационных технологий, должны быть в приоритете (Гореткина Е., 2018).

Согласно последним рекомендациям Института управления проектами (Project Management Institute), современным руководителям проектов необходимо уметь внедрять в управление как классические методы, так и наиболее актуальные (гибкие) подходы, а также обладать способностью комбинировать различные методики в зависимости от специфики проекта и организации. Цифровые трансформации, в свою очередь, отличаются достаточно емкой структурой потоков, блоков, подпроектов и масштабностью проектов. Поэтому чаще всего в крупных цифровых проектах применяются классические методы проектного управления (waterfall — «водопад») с целью обеспечения легкой управляемости и структурирования. Однако в то же время можно наблюдать использование гибких подходов (agile, SCRUM, kanban) для отдельных потоков и структурных блоков при декомпозиции работ крупного масштаба. В этой ситуации рационально применение *гибридного подхода*, когда общее структурирование проекта и управление взаимными зависимостями реализуются с использованием классической методологии управления проектами, а отдельные блоки и потоки выполняются при помощи гибких подходов (Алферов П. и Бутвина Н., 2019). Именно подобная гибридная методология, которая сочетает в себе традиционные и гибкие методы, дает возможность совмещать их преимущества и обеспечить необходимый оптимальный темп реализации и управляемость проектов цифровой трансформации.

По данным Института управления проектами (2017), внедрение гибридной модели возросло с 20 % в 2017 году до 23 % в 2018-м. Рост использования этой модели показывает, насколько важно для современных компаний иметь гибкие методы для того, чтобы создавать ценные результаты, чтобы удовлетворить постоянно меняющиеся потребности своих клиентов. Agile — тема растущего значения в управлении проектами: 71 % организаций в настоящее время сообщают, что стали чаще использовать гибкие подходы к своим проектам, чем в прошлом.

Методология исследования

В данном исследовании использованы данные вторичных источников, включающие в себя актуальную информацию и анализ материалов в области управления проектами при внедрении цифровых трансформаций в организациях. Применены методы сравнительного анализа, группировки с целью демонстрации преимуществ и недостатков разных методологий и предложения гибридной модели управления проектами.

Обсуждение и результаты

Традиционная модель управления проектами была представлена в 1970-х годах и является одной из первых моделей проектов, широко применяемых в организациях. Модель «водопада» по-прежнему наиболее часто используется для управления проектами с четкими целями без возможности будущих изменений. Подобные традиционные методы управления проектами предполагают высокий уровень детализации плана проекта, поэтому они могут обеспечить достижение результатов проекта с определенным объемом, стоимостью и временем. Это метод последовательного планирования развития, при котором действия выполняются шаг за шагом, что уменьшает риски и неопределенности. Каждое запланированное мероприятие перед переходом к следующему действию должно быть завершено и одобрено и не дублировать этапы (Murphy, 2016).

«Водопадная» модель управления проектами чаще используется в небольших проектах с четкими инструкциями. Преимущества использования этого подхода к управлению проектами включают в себя возможность оценить всю работу, необходимую для завершения проекта, включая затраты и ресурсы, необходимые для этой работы, и, наконец, контролирование затрат и мониторинг процесса на протяжении всего жизненного цикла проекта. Устанавливается график со сроками для каждого этапа на стадии разработки, модели процесса разработки осуществляются поэтапно. Проблемы с подходом waterfall включают негибкость методологии в отношении изменений, так что он не позволяет пересматривать предыдущие действия. Продукт готов к рассмотрению конечным пользователем только после прохождения всех этапов процесса проекта. При обнаружении недостатков или сбоев в конечном продукте затраты на исправление данных ошибок могут принести большие финансовые потери, так как исправление требует обновления всей документации и процессов в проекте (Petersen, Wohlin & Vasa, 2009).



Рисунок 1. Модель waterfall

Методологией agile называют особый подход к ведению бизнеса, при котором продукты и услуги компании регулярно меняются, дорабатываются и модернизируются исходя из предпочтений конечных пользователей. Эта методология может затрагивать все процессы в компании, от организации информационных технологий до облика и характеристик продукта, который попадает к заказчику. Все процессы в данной методологии обеспечиваются поддержкой программного обеспечения и технологических решений, ориентированных на итеративную разработку, динамическое формирование требований и их скорейшую реализацию. В agile-модели каждый проект обрабатывается по-разному, а существующие методы должны быть адаптированы для наилучшего соответствия требованиям проекта.

Методология agile использует итеративный процесс, в котором все команды и сотрудники взаимодействуют друг с другом, а клиент обеспечивает обратную связь на протяжении всего процесса разработки нового программного продукта. Для поддержки постепенного и итеративного процесса agile поощряет кросс-функциональный и самоорганизующийся командный подходы. Гибкая методология хорошо известна как итеративная, инкрементная, самоорганизующаяся и возникающая модель управления проектами.

В гибкой методологии большой объем работы делится на более мелкие части, называемые спринтами. Параллельно разрабатывается и тестируется спринт. Это означает, что тестирование — не отдельный этап, а неотъемлемая часть процесса разработки. Основная цель группы тестирования — обеспечить раннее выявление ошибок, проблем и дефектов.

Основной сложностью при внедрении и реализации гибких методов управления проектами в компаниях принято считать ведение руководством минимальной документации из-за постоянных задач и изменений. Что касается масштабируемости проектов, то это второе препятствие, поскольку методология в основном применима для малых и средних, а не для крупных проектов (Boehm and Turner, 2004).



Рисунок 2. Модель agile

Таблица 1 — Разница двух методологий

Waterfall	Agile
Структурированный подход	Гибкий подход
Едиственный проект	Большое количество маленьких проектов
Последовательный процесс	Возможность совмещать процессы
Подходит для ситуации, когда изменения не проводятся во время проекта	Лучше подходит для тех проектов, когда рассматривается постоянное улучшение
Закрытый	Вовлекает заказчиков
Процесс, который требует заранее четко определенных требований	Процесс, в котором ожидается развитие и изменение требований

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что у agile и waterfall есть сильные и слабые стороны, каждый подходит для разных сценариев. На сегодняшний день многие организации пытаются внедрить разные аспекты agile и waterfall в одном проекте, называя ее гибридной моделью.

Согласно исследованию ESI (Educational Services Institute) International в 2015 году, «новые инновационные бизнес-модели и технологии заставят менеджеров проектов адаптироваться. Поскольку во многих отраслях происходят быстрые изменения, методы управления проектами, обеспечивающие ускоренное развитие и быстрое обучение, станут критически важными для обслуживания бизнеса» (Westerman, 2015). Примеры гибридных методов могут быть использованы не только в сфере ИТ, но также и в таких традиционных секторах, как, например, финансы и здравоохранение. Значимость agile будет расти, и еще больше проектных сообществ будут стараться придерживаться гибридных моделей проектов.



Рисунок 3. Гибридная модель

Что касается *гибридной методологии*, то она дает возможность применять на практике преимущества методов agile и waterfall, интегрируя в проектах более гибкую практику при стандартных процессах управления проектами. Гибридный подход позволяет сочетать быструю адаптацию и гибкость по отношению к новым изменениям, присущие методологии agile, а также уделяет внимание анализу и первичному сбору требований, которые свойственны модели управления waterfall.

По определению Эрика Бергманна и Энди Гамильтона, гибрид agile — waterfall обычно позволяет командам, разрабатывающим программное обеспечение, работать в рамках методологии agile, в то время как группы разработчиков оборудования и менеджеры по продуктам придерживаются подхода waterfall (Erick Bergmann and Andy Hamilton, 2013).

Методология, которая объединяет сильные стороны как гибкого, так и каскадного подходов, дает возможность оптимизировать управление различными типами проектов, а также подключает гибкость, необходимую для адаптации к меняющимся приоритетам и условиям окружающей среды. Применение гибридного подхода больше подходит для проектов с неопределенными, нечеткими требованиями, в которых важны как рациональное планирование, так и умение приспосабливаться к новым ситуациям. Эти проекты преимущественно среднего размера с высокой сложностью реализации и фиксированным бюджетом.

Заключение

Гибкие методы создали новую парадигму в управлении цифровыми проектами. По сравнению с классическим методом, который первоначально применялся для управления крупными государственными проектами, гибкие методологии проектного подхода завоевывают все больше сторонников. Легкий, гибкий и адаптивный характер изменений, а также позитивное и неоспоримое влияние на производительность команд позволили этим методам утвердиться в профессиональной среде. Тем не менее, иногда данная методология подхода создает пробелы, которые можно заполнить при помощи комбинирования с классическим методом — waterfall. Таким образом, появились гибридные методы, которые путем интеграции и сочетания процессов позволяют совместить преимущества обоих подходов, обеспечить оптимальную скорость и управляемость проектов цифровизации.

Недавние исследования были сосредоточены на сопоставлении формальных процессов и гибких практик. Эта комбинация не учитывает скорость цифрового преобразования, которое предполагает новые требования, растущие в геометрической прогрессии. Несмотря на это, профессионалы убеждены в идее сопоставления двух методов, и каждый пытается найти свой собственный гибридный метод в отсутствие полного представления этого метода, принимая во внимание новые требования цифрового преобразования.

В статье выявлены основные преимущества и недостатки, области применения существующих моделей управления проектами, предложен вариант гибридной методологической схемы цифровых проектов, объединяющей классическую модель waterfall и гибкую методологию agile, который позволяет совместить преимущества двух подходов и управлять цифровыми проектами в условиях организационных изменений.

Список литературы

1. *Andersson, P., Movin, S. and Teigland, R. (2018) Managing Digital Transformation.*
2. *Bergmann, E. & Hamilton, A. (2013) Agile-Waterfall Hybrid: Living together in perfect harmony.* Available at: https://submissions.agilealliance.org/system/sessions/attachments/000/000/760/original/Agile-Waterfall_Hybrid_01AUG2013.pdf.
3. *Boehm, B. & Turner, R., 2004. Balancing agility and discipline: evaluating and integrating agile and plan-driven methods,* in: *Proceedings. 26th International Conference on Software Engineering. IEEE Comput. Soc,* pp. 718–719.
4. *Burnes, B. (2004) Managing Change: A strategic approach to organisational dynamics (4th ed) Harlow: Prentice Hall.*
5. *Cummings, T. & Worley, C. (2009). Organisation development and change. (9th ed). Mason, OH: Cengage/South-Western.*
6. *Kotter, J., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. Harvard Business Review.*
7. *McConnell, J. (2018). How Digital Leaders Inspire Engagement — MIT Sloan Management Review.* Available at: https://sloanreview.mit.edu/article/how-digital-leaders-inspireengagement/?__twitter_impression=true.
8. *Murray, A. (2016). Agile, Waterfall, and the Key to Modern Project Management,* in: *The Complete Software Project Manager. John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ, USA,* pp. 7–16.
9. *Petersen, K., Wohlin, C., & Baca, D. (2009). The waterfall model in large-scale development. International Conference on Product-Focused Software Process Improvement PROFES 2009,* pp. 386–400.

10. PMI Project Management Institute (2017). Success Rates Rise: Transforming the high cost of low performance. Available at: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>.
11. *Rieley, J. B. & Clarkson, I.* (2001). The impact of change on performance, *Journal of Change Management*, pp. 160–172.
12. *Sofat, K., Kiran, R., & Kaushik, S.* (2015). Organisational change and organisational commitment: An empirical study of it organisations in India. *Global Journal of Management and Business (A)*, 15(6), pp. 39–49.
13. *Stickland, F.* (2002). *The Dynamics of Change: Insights into Organizational Transition from the Natural World*, Routledge.
14. *Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A.* (2015). An Executive Summary: The Digital Transformation People. Available at:
15. <https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation/leadingdigital-a-summary/>.
16. *Алферов, П., Бутвина, Н.* (2019). Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении, 9–14. Источник: http://www.tadviser.ru/images/2/2d/2_5206608777846981648.pdf.
17. *Гореткина, Е.* (2018). Управление проектами в эпоху цифровизации. *itWeek*, 7, 1–6. Источник: <https://www.itweek.ru/upload/iblock/1f3/1f37516bdfa0177dd046c91b60284b78.pdf>.

Методологические основы оценки стоимости компании

Жарболова Эсел

Магистрант Алматы Менеджмент университета (ALMAU),
Республика Казахстан, г. Алматы
asselzharbolova@gmail.com

Аннотация. В данной работе анализируется такая экономическая единица, как стоимость компании. Рассматриваются разные подходы, используемые при оценке, а также методы, которые они включают. Приведена методика расчета по методам сравнительного и доходного подходов. Представлена сущность сбора информации об объекте оценки. Проанализирована важность и конструктивность оценки предприятия.

Ключевые слова: стоимость предприятия, доходный подход, сравнительный подход, затратный подход, международные стандарты оценки, дисконтирование денежных потоков

Abstract. This deals with analysis of such an economic unit as the value of a company. It gives the detailed analysis of different approaches used in the valuation, as well as the methods they include. The methods of calculation by the methods of comparative and income approaches are examined. The essence of collecting information about the object of valuation is considered. It draws attention to the importance and constructiveness of the assessment of the enterprise.

Keywords: enterprise value, income approach, comparative approach, cost approach, international valuation standards, discounted cash flows

Оценка стоимости компании по своей сути — это расчет настоящей стоимости компании на рынке. Данный процесс имеет несколько этапов анализа организационной, технологической и экономической части проекта. Перед специалистами по оценке стоит вопрос тестирования, анализа состояния компании, оценки с точки зрения перспектив и увеличения стоимости компании в будущем. Процесс оценки стоимости компании состоит из определения стоимости ее активов и пассивов, то есть основных средств, запасов, дебиторской задолженности, финансовых инвестиций, техники и транспорта, бренда, гудвилла, расчетов с персоналом, поставщиками товаров, работ и услуг и т. д. При определении оценки компании ведется расчет показателей эффективности, оборотов компании, ее будущих проектов. После осуществления всех работ составляется отчет по итогам оценки активов и пассивов компании.

Оценка стоимости предприятия необходима при его приватизации, при проведении сделок его купли-продажи, при эмиссии акций, при реорганизации или ликвидации предприятия, а также для оценки целесообразности принятия новых управленческих решений. Также оценку предприятия проводят для определения долей и паев в капитале и стоимости ценных бумаг, она необходима при эмиссии ценных бумаг, выкупе акций, в случае юридических конфликтов и т. д.

При оценке имущества используются законы Республики Казахстан [1], международные стандарты оценки (МСО), нормативно-правовые акты и литературные источники.

Международные стандарты оценки — ключевые нормативные документы, они обязательны в применении при проведении любого вида оценки стоимости, в том числе и ликвидационной. Они основаны на использовании подлинной рыночной информации, способствуют большей объективности и достоверности проводимого вида оценки [2, с. 31].

МСО представляют принятую, или наилучшую, практику в оценочной профессии, известную также как общепринятые принципы оценки (ОППО). Соблюдение МСО может осуществляться оценщиком на добровольной основе, требоваться законом или нормативными положениями, быть следствием заданий заказчиков, предполагаемых пользователей оценок и/или национальных обществ или организаций [2, с. 7].

В рамках оценки стоимости предприятия используются три подхода: сравнительный, доходный и затратный.

Оценка стоимости активов и пассивов компании после банкротства осуществляется путем использования *сравнительного метода* по рынку, так как применяется с целью продажи оцениваемого имущества [4]. Данный метод подразумевает, что оценка собственного капитала компании рассчитывается теми суммами, которые могут быть предложены за компанию при соблюдении всех рыночных условий.

Иными словами, максимально приближенная к установившейся на рынке цене проданной аналогичной фирмы в конкретных условиях. В основе сравнительного метода лежат три способа, которые применяются в индивидуальных случаях: компания-аналог; сравнение продаж; отраслевые коэффициенты.

Состав стандартов по оценке представлен на рисунке 1 [2, с. 10].

Способ (метод) аналогичной компании, способ рынка капитала, — в основе лежит применение цен, которые сформированы на открытом фондовом рынке.

Способ (метод) сделок, способ сравнения продаж — цена покупки компании в общем или контрольного пакета акций.

Способ (метод) отраслевых коэффициентов, или пропорций, — применение установившихся пропорций между ценами и выбранными параметрами в сфере финансов.

Способ оценки бизнеса по доходам основан на сравнении доходов инвестора в будущем с имеющимися расходами. Сравнение доходов/затрат при учете временного фактора и риска. Оценка стоимости предприятия, которая определяется доходным способом, помогает менеджерам, собственникам, государству принимать верные решения [4, с. 34].

При оценке предприятия с использованием сравнительного подхода используются следующие принципы.

1. Принцип предложения и спроса. Цена на рынке является результатом соглашения между продавцом и покупателем. При повышении спроса на определенный тип собственности цены на нее также стремятся к росту и наоборот. При анализе рынка необходимо принимать во внимание как предложение, так и спрос.
2. Принцип замещения. Рыночная стоимость предприятия определяется ценой, которую заплатит покупатель за предприятие подобной полезности. Если такой объект на рынке отсутствует, метод неприменим.
3. Принцип изменения. Изменение стоимости происходит в результате как изменения самого предприятия, так и изменения внешних условий. Для прогноза будущих выгод отслеживание тенденций изменения внешних и внутренних условий имеет существенное значение [3].

Доходный подход к оценке бизнеса основан на сопоставлении будущих доходов инвестора с текущими затратами с учетом факторов времени и риска. Динамика стоимости компании, определяемая доходным подходом, позволяет менеджерам, собственникам, государству принимать правильные управленческие решения [4, с. 34].

При оценке компаний по доходу используют два способа:

- капитализация в прямом отношении;
- дисконтирование денежных потоков.

Способ капитализации в прямом отношении применяется в случае, если планируется получение будущих чистых доходов, денежные потоки станут примерно равными фактическим или текущим, прогнозы темпов роста станут легкопрогнозируемыми. Все обороты должны быть положительными переменными, и это говорит о стабильности развития бизнеса [5, с. 93].

Сущность способа капитализации в прямом отношении в расчете объема оборотов, которые поступают каждый год. Должна быть обоснована ставка капитализации или дисконтирования, по итогам которой считается цена предприятия. Важный плюс способа капитализации в прямом отношении — он раскрывает будущую доходность компании, и это помогает рассчитать отраслевой риск и риск предприятия.

Способ дисконтирования денежных потоков помогает рассчитать потенциал компании в будущем, что максимально заинтересует инвесторов. Кроме того, нужно учесть инвестиционные риски, инфляционные скачки, изменение рынка путем использования ставки дисконтирования [5, с. 94].

Важные этапы способа дисконтирования денежных потоков:

- изучение и прогноз валовых доходов;
- изучение и прогноз расходов;
- изучение и прогноз инвестиций;
- подсчет сумм денежных потоков для каждого года в будущем;
- обоснованный расчет ставки дисконтирования;
- расчет дохода в будущем на основе фактических данных с учетом инфляции, девальвации и удорожания основных расходов;
- правки и корректировки.

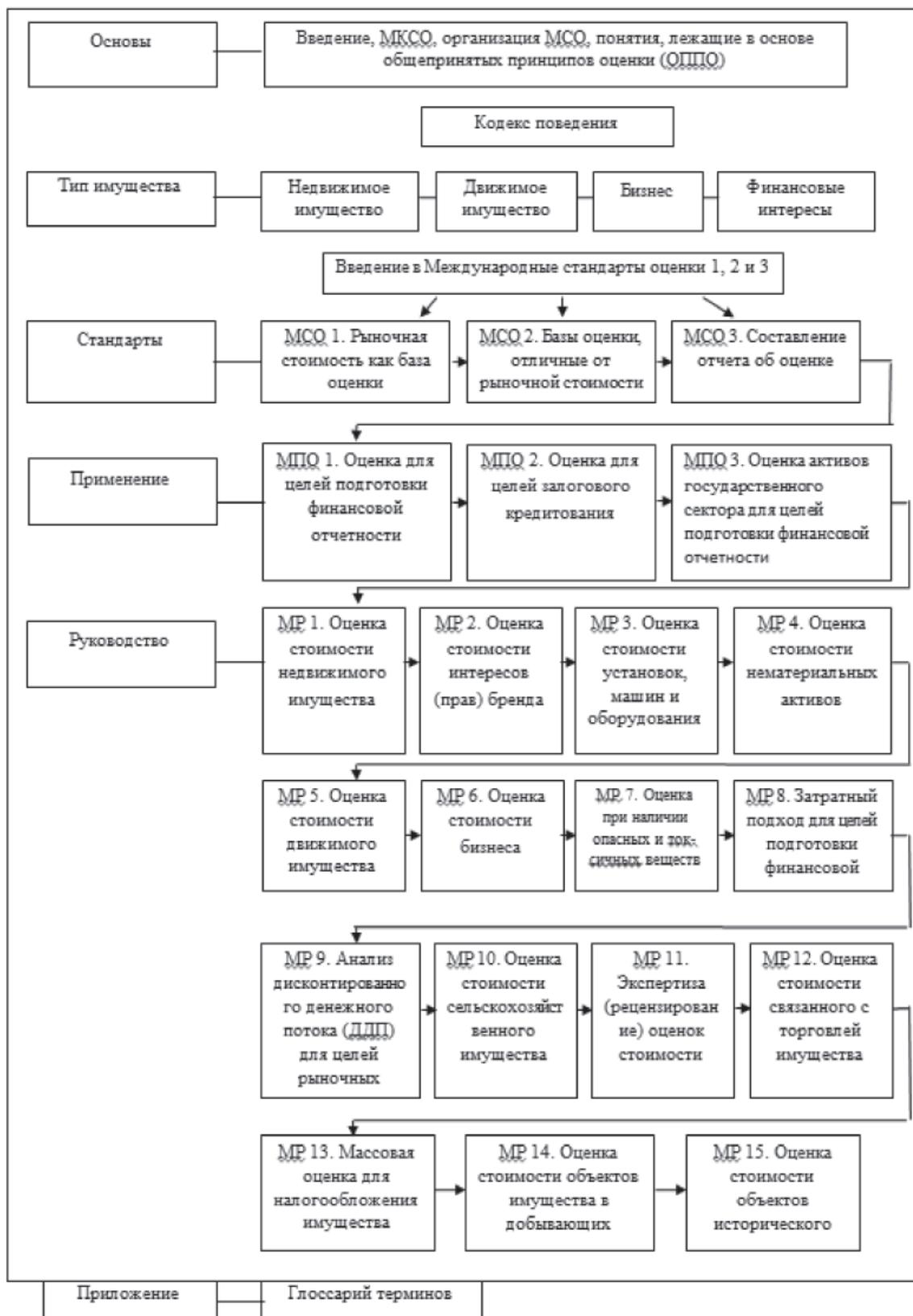


Рисунок 1. Структура международных стандартов оценки (составлено автором по материалам источника [2, с. 66])

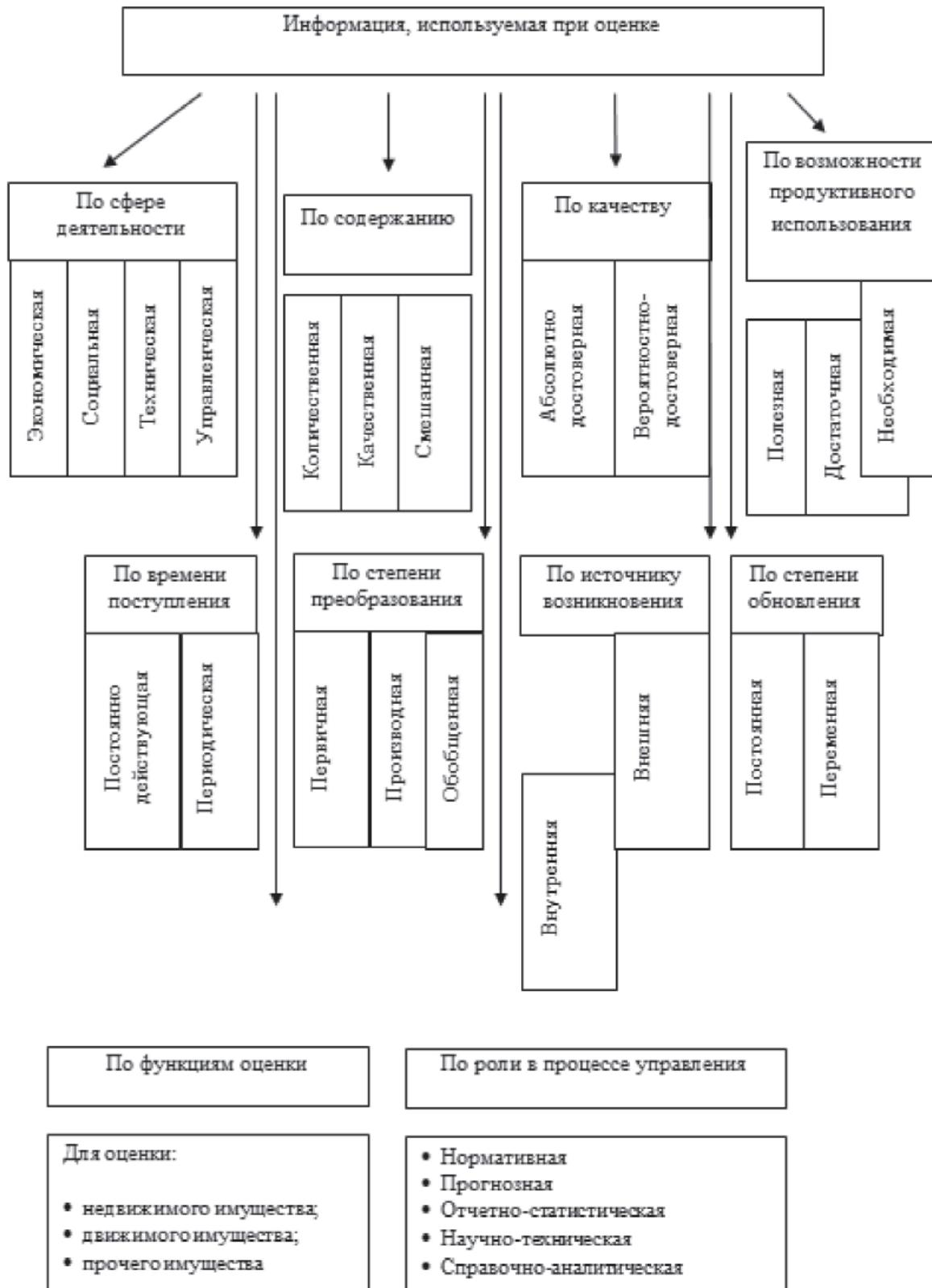


Рисунок 2. Классификация информации, используемой при оценке (составлено автором по материалам источника [4, с. 56])

При оценке компании указанным способом берутся во внимание следующие принципы:

- замещение показателей;
- максимально эффективное применение;
- баланс показателей;
- расчет экономики проекта;
- деление экономических показателей [3, 48].

Наиболее известен *затратный способ оценки* стоимости имущества компании: проводится расчет рыночной стоимости компании (активы и пассивы), кроме того, ликвидационная стоимость компании в целом при оценке активов и пассивов компании.

Все этапы оценки компании имеют связь с изучением информации. Всю поступающую информацию по оценке делят на внутреннюю и внешнюю.

Внешняя информация — это информация об этапах цикла в экономике страны, социально-экономических показателях, таких как занятость, уровень жизни, инвестиционный климат, ставка доходности по собственному капиталу, ставка рефинансирования, инфляция, налоговые ставки, отраслевая и региональная экономика и пр. Следовательно, внешняя информация включает в себя данные по макроэкономике и регионам в разрезе отраслей, в которых работают исследуемые компании и их конкуренты.

Внутренняя информация включает в себя все данные о компании, подлежащей оценке. Они представлены внутренними бухгалтерскими документами: баланс компании, отчет о прибылях и убытках, отчет по движению собственного капитала, отчет о движении денежных средств, пояснительная записка. Нужна детальная проработка по активам, основным средствам, маркам, патентам, гудвиллу и т. д., то есть оценивается степень защищенности.

Для оценки предприятия важно получить информацию о государственном регулировании деятельности предприятия: об ограничениях цен на продукцию, о ставках налогообложения прибыли, имущества, других платежах, о льготах по налогообложению или бюджетных дотациях, если таковые имеются. Наиболее важной внутренней информацией для оценки стоимости предприятия имущественным подходом является содержание имущественного комплекса предприятия. Имущественный комплекс — это недвижимое имущество, движимое имущество и вложения, нематериальные активы (отражаемые и не отражаемые в балансе), оборотные средства [4, с. 52].

Внутреннюю информацию можно классифицировать по сферам деятельности на социальную, экономическую, техническую и управленческую.

По роли в процессе управления внешняя и внутренняя информация подразделяется на директивную, отчетно-статистическую, прогнозную, научно-техническую, справочно-аналитическую и нормативную.

По степени преобразования информации ее подразделяют на первичную, производственную и обобщенную.

Качество оценки предприятия во многом зависит от организации фиксирования и сбора первичной информации о процессах и явлениях, происходящих на предприятии и вне него. Именно первичная информация — основа для составления баланса и отчета о финансовом состоянии.

По содержанию информацию подразделяют на качественную, количественную и смешанную.

В зависимости от вида носителя различают информацию в виде печатных текстов, микро- и кинофильмов, на машинных носителях. Основной носитель информации — документ.

По возможности продуктивного использования информации в оценке выделяется полезная, необходимая и достаточная информация [4, с. 55].

Изложенная выше классификация информация, необходимая для оценки, позволяет сгруппировать данные и создает плодотворные условия для их использования. На рисунке 2 представлена классификация информации, используемой при оценке.

Выводы

Результаты анализа финансового состояния предприятия используются не только для выбора той или иной методики расчета стоимости оцениваемого предприятия, но и для внесения изменений в оценочную стоимость предприятия.

Методы оценки стоимости компании, использованные в настоящем исследовании, могут иметь некоторые практические последствия в реальном предпринимательском секторе. В случае, если менеджмент компании рассчитывает оптимальную структуру капитала своей компании на основе использованных подходов, данное исследование позволит ему полностью осознать особенности полученных результатов. Впоследствии они смогут извлечь выгоду из этой информации и максимизировать стоимость компании. Таким образом, базовые результаты настоящего исследования прольют свет на вопрос использования конкретного метода оценки.

Также результаты обзора могут быть интересны иностранным инвесторам, имеющим намерение инвестировать в казахстанские компании. Основной целью всех инвесторов является максимизация собственного благосостояния путем повышения стоимости компаний, в которые они инвестируют. Таким образом, основной целью является максимизация стоимости компаний, что чаще всего достигается путем оптимизации структуры капитала. Если иностранным инвесторам известны аномалии в поведении казахстанских компаний, особенности их функционирования и публичных торгов, то они будут применять не традиционные подходы, а специально разработанные методы. Это будет способствовать росту стоимости компании, что выгодно не только инвесторам, но и компаниям и, в свою очередь, всей казахстанской экономике.

Список литературы

1. Закон Республики Казахстан от 30.11.2000 № 109-ІІ «Об оценочной деятельности в Республике Казахстан»; «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам оценочной деятельности» от 09.11.2009 № 197-4 // Казахстанская правда. 2009. Ноябрь. № 13.
2. Международные стандарты оценки / пер. с англ. И. Л. Артеменкова, Г. И. Микерина, Н. В. Павлова; под ред. Г. И. Микерина, И. Л. Артеменкова. М.: Саморегулируемая общероссийская общественная организация «Российское общество оценщиков», 2018. 422 с.
3. Григорьев, В. В., Федотова, М. А. Оценка предприятия: теория и практика : учеб. пособие / Высшая школа приватизации и предпринимательства. М.: ИНФРА-М, 2020. 318 с.
4. Григорьев, В. В., Островкин, И. М. Оценка предприятий. Имущественный подход : учебно-практическое пособие. М.: Дело, 2019. 224 с.
5. Фридман, Дж., Ордюзй, Н. Анализ и оценка, приносящие доход недвижимости / пер. с англ. М: Дело Лтд., 2018. 480 с.
6. Щербатов, В. А., Щербакова, Н. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) : учеб. пособие. М.: Омега-Л, 2016. 288 с.

Управление человеческими ресурсами: теоретический и практический подход

Қали Алтынай Қалиқызы

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
Магистрант 2-го курса, специальность «менеджмент»
kalialtynay16@gmail.com

Аннотация. Современные организации должны сохранять бдительность и быть адаптивными к непредвиденным событиям, таким как внешние кризисы, которые создают повышенную неопределенность персонала и создают непосредственные угрозы эффективности и жизнеспособности организаций. Однако в связи с пандемией COVID-19 организациям приходится существовать в беспрецедентных условиях и находить новые решения проблем, возникающих во многих областях их деятельности. В этой статье мы обсуждаем некоторые из этих проблем, сосредоточив внимание на необходимости внедрения системы управления человеческими ресурсами в государственных организациях на примере аппарата акима Бостандыкского района города Алматы, поскольку организациям необходимо помогать своим сотрудникам справляться с недавно изменившейся рабочей средой и приспосабливаться к ней. Кроме того, мы разработали несколько рекомендаций по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в государственных организациях.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, эффективность, производительность труда, кадровый потенциал, стратегическое управление

Abstract. Modern organizations must remain vigilant and adaptable to unforeseen events, such as external crises, which create increased uncertainty among their staff and pose immediate threats to the effectiveness and viability of organizations. However, due to the recent COVID-19 pandemic, they have to navigate unprecedented conditions and thus find new solutions to problems that arise in many areas of their activities. In this article, we discuss some of these issues, focusing on the need to implement a human resource management system in the public administration, using the example of Akim's Office of Bostandyk district of Almaty city, as management need to help their employees cope with the recently changed work environment and adapt to it. In addition, we have developed several recommendations for improving the human resource management system in the public sector.

Keywords: human resource management, efficiency, labor productivity, human resources potential, strategic management

Введение

Перенимая опыт развитых зарубежных стран, Казахстан в последние годы начал уделять внимание управлению человеческими ресурсами. На предприятиях с большим количеством работников, в основном иностранных, создаются отдельные службы по управлению человеческими ресурсами. Необходимо признать факт, что на крупных казахстанских предприятиях применяется данная практика, а государственные органы уступают в этом вопросе частному сектору. На это есть ряд причин, от неурегулированности вопроса на законодательном уровне до отношения первого руководителя государственного органа. Однако можно смело утверждать, что казахстанское общество согласно с тем, что необходимо управлять человеческими ресурсами и развивать методы управления ими.

Пандемия COVID-19 создала особенно сложную среду для управления человеческими ресурсами (УЧР) — менеджерам приходится быстро погружаться в «неизвестное», поскольку они стремятся помочь своим сотрудникам адаптироваться и справиться с радикальными изменениями, происходящими в рабочей и социальной среде. Например, сотрудники, которые раньше проводили все или большую часть своего времени, работая в пределах физических границ своей организации, теперь должны быстро адаптироваться к удаленной рабочей среде. Даже те, кто мог бы хорошо приспособиться к удаленным условиям работы (например, кафе, библиотеки, коворкинги), теперь сталкиваются со своими собственными уникальными проблемами из-за неспособности искать альтернативные рабочие места за пределами самого дома. Это, вероятно, еще больше ограничило сегментацию между работой и личной жизнью, что привело к большим трудностям в «отключении» от трудовой деятельности [1].

Помимо растущей неспособности отделить работу от личной жизни закрытие школ и детских учреждений повысило обязанности работающих родителей, еще больше размывая границы между работой и семьей. Хотя эти взаимосвязи между работой и семьей кажутся особенно сложными для работников с детьми, одинокие и бездетные работники не застрахованы от негативных последствий таких измененных условий труда, поскольку они могут подвергаться наибольшему риску одиночества, ощущению отсутствия цели и связанному с этим негативному воздействию на благосостояние [2].

Сущность и принципы управления человеческими ресурсами

Свои научные труды теме управления человеческими ресурсами посвятили К. Ю. Маслов, М. А. Бастаубаева, А. Г. Авджян, Н. Г. Солодова, Г. Б. Нурлихина, Т. Б. Тулегенов, А. Н. Васильева и многие другие.

УЧР включает в себя такие управленческие решения, которые связаны с политикой и практикой управления каждой компании, в совокупности формирующими трудовые отношения и направленными на достижение определенных целей. Эти цели касаются производительности и эффективности, которые были определены и измерены несколькими способами. Используя Гарвардскую модель УЧР, эти цели связывают в многомерную конструкцию производительности [3]. Эффективность рассматривается не только как организационная эффективность (которая отражает, например, финансовые показатели и показатели производительности), но и как создание благосостояния сотрудников (отраженного в удовлетворенных и здоровых сотрудниках) и социального благополучия (например, влияние организации на общество).

Сущность УЧР:

- носит повсеместный характер, поскольку присутствует на всех предприятиях;
- фокусируется на результатах, а не на правилах и предписаниях;
- помогает сотрудникам развиваться и совершенствоваться.

Принципы УЧР — это фундаментальная истина, установленная исследованиями и анализом [4].

В качестве принципов УЧР можно также рассматривать следующие:

- принцип индивидуального развития — предоставить равные возможности каждому сотруднику для реализации его потенциала и возможностей;
- принцип научного отбора — поставить нужного человека на нужную позицию;
- принцип свободного потока общения — быть открытым и поощрять формальное и неформальное общение;
- принцип участия — ассоциироваться с сотрудниками на каждом уровне принятия решений;
- принцип справедливого вознаграждения — выплачивать справедливую заработную плату талантливым сотрудникам;
- принцип стимула — пересмотреть результаты работы сотрудников и наградить их соответствующим образом;
- принцип достоинства труда — относиться к каждому работнику с уважением и достоинством;
- принцип взаимодействия труда и менеджмента — способствовать развитию производственных отношений и трудового законодательства;
- принцип командного духа — обеспечить сотрудничество и командную работу сотрудников;
- принцип вклада в национальное процветание — обеспечить более высокую цель работы для всех сотрудников и внести свой вклад в национальное процветание и целостность.

Формирование кадрового состава

На сегодняшний день, согласно действующему законодательству, формирование кадрового состава государственных служащих в государственных учреждениях, в частности в аппарате акима Бостандыкского района города Алматы, осуществляется на конкурсной основе.

Законодательством предусмотрены два вида конкурсов на занятие вакантных должностей: внутренний (среди государственных служащих государственной структуры) и общий (для всех желающих, соответствующих квалификационным требованиям) [5].

Для занятия низовых должностей (главных и ведущих специалистов) основными требованиями являются наличие сертификата о сдаче тестирования на знание законодательства Республики Казахстан и диплом о высшем образовании по соответствующей должности специальности. Опыт работы не требуется. Такие требования позволяют привлечь на государственную службу выпускников вузов и работников частного сектора [6].

Во внутреннем конкурсе могут принять участие только государственные служащие конкретного структурного подразделения. Данный вид конкурса проводится для закрытия вакансий, в основном на руководящие должности, что на практике должно реализовать принцип меритократии.

Несмотря на относительную доступность поступления на государственную службу, часто существуют «постоянные» вакансии, так как заработная плата не соответствует объему должностных обязанностей и возлагаемой ответственности.

Формирование кадров включает в себя деятельность по найму новых сотрудников на полный или неполный рабочий день, найму подрядчиков и расторжению контрактов с сотрудниками, а также следующие мероприятия:

- выявление и удовлетворение потребностей в сотрудниках (в первую очередь путем подбора персонала);
- использование различных технологий подбора персонала для привлечения большого количества кандидатов (и фильтрации на основе опыта);
- расторжение контрактов при необходимости;
- поддержание этической практики найма и приведение ее в соответствие с нормативной средой;
- составление контрактов с сотрудниками и ведение переговоров о заработной плате и пособиях.

Развитие потенциала кадров. Привлечение новых сотрудников и предоставление ресурсов для их развития является ключевой инвестицией для организаций, и отдел кадров отвечает за поддержание подхода к развитию существующих человеческих ресурсов. Мероприятия по развитию:

- обучение и подготовку новых сотрудников к их роли;
- предоставление возможностей для обучения (внутреннее обучение, образовательные программы, конференции и т. д.) для поддержания у сотрудников квалификационных навыков и умений в соответствующих областях деятельности;
- подготовку управленческих перспектив и обеспечение обратной связи с сотрудниками и менеджерами.

Вознаграждение. Заработная плата и льготы также входят в сферу управления человеческими ресурсами и включают в себя определение соответствующего размера вознаграждения, основанной на роли, производительности и правовых требованиях. Вознаграждение включает в себя:

- установление уровня заработной платы в соответствии с рынком с использованием таких критериев, как отраслевые стандарты для данной функции работы;
- медицинское страхование, пенсионные и другие льготы.

Безопасность и здоровье. Достижение наилучших результатов в различных отраслях деятельности организации включает в себя тщательное рассмотрение проблем безопасности и здоровья сотрудников. Мероприятия по обеспечению безопасности и гигиены труда:

- обеспечение соответствия законодательным требованиям, основанным на должностной функции по мерам безопасности;
- внедрение новых мер безопасности при изменении законодательства в данной отрасли;
- обсуждение вопросов безопасности и соблюдения требований с соответствующими правительственными ведомствами.

Работник и трудовые отношения. Защита прав работников, координация с профсоюзами и посредничество в разногласиях между организацией и ее кадровыми ресурсами также являются основной функцией HR. Деятельность сотрудников и трудовые отношения включают в себя:

- посредничество в разногласиях между работниками и работодателями;
- посредничество в разногласиях между сотрудниками и другими сотрудниками;
- рассмотрение заявлений о домогательствах и других злоупотреблениях на рабочем месте;
- обсуждение прав работников с профсоюзами, руководством и заинтересованными сторонами;
- выступление в качестве голоса организации и/или голоса сотрудников во время любых более широких организационных вопросов, связанных с благосостоянием сотрудников.

Влияние COVID-19 на управление человеческими ресурсами

В период пандемии некоторые компании испытывают высокую текучесть кадров, поскольку руководство демонстрирует ценности, отличные от ценностей сотрудников. Очевидно, что не все компании взяли на себя ответственность за своих работников. Увольнения, урезание зарплаты, предоставление неоплачиваемых отпусков привели к изменению отношения к организациям.

Возможно, одна из наиболее заметных проблем УЧР касательно пандемии COVID-19 связана с адаптацией новых и прежних сотрудников к резко изменившимся условиям труда, таким как переход на удаленную работу или внедрение новой политики и процедур на рабочем месте для ограничения контактов с людьми. Такие резкие изменения того, как и где сотрудники выполняют свою работу, вероятно, будут иметь важные последствия для опыта сотрудников в отношении соответствия личности и окружающей среды (P-E fit) или уровня конгруэнтности между атрибутами, которыми они обладают, и атрибутами окружающей среды [7]. Теория P-E fit утверждает, что индивиды привлекаются и отбираются организациями, рабочая среда которых отражает те же ценности, культуру и особенности работы, что и их собственные важные убеждения, ценности и желания [8]. Основываясь на этих процессах, сотрудники, которые входят в организации, где их личность — окружающая среда соответствует максимальному, как правило, процветают и испытывают повышенный уровень удовлетворенности, вовлеченности и общего благополучия [9]. Однако когда рабочая среда, поддерживающая удовлетворение этих потребностей и желаний, резко меняется — как происходит в настоящее время в ответ на пандемию COVID-19, — растущая пропасть между потребностями индивида и текущей рабочей средой, скорее всего, приведет к переживанию несоответствия [10].

Например, одно из наиболее часто встречающихся желаний в рамках рабочих отношений P-E fit фокусируется на фундаментальной цели индивида для развития отношений и стремления к общению с другими. На протяжении всего процесса найма и отбора людей привлекают организации, основанные на этой фундаментальной потребности, и действительно, исследования подтверждают представление о том, что рабочие отношения удовлетворяют это фундаментальное желание ассоциации с другими. Но по мере того, как организации адаптируют свои рабочие силы в ответ на нынешнюю пандемию способами, которые фундаментально ограничивают физическое взаимодействие, потенциальное несоответствие представляет потенциальную угрозу для благополучия сотрудников и производительности организаций.

Разработка рекомендаций для совершенствования механизма управления человеческими ресурсами

Организации с большей вероятностью добьются успеха, когда вся команда работает на достижение одних и тех же целей. Отдел кадров анализирует сотрудников и определяет действия, необходимые для повышения их ценности для компании. Стратегическое управление человеческими ресурсами также использует результаты этого анализа для разработки методов управления персоналом для устранения слабых сторон сотрудников.

Ниже перечислены преимущества стратегического УЧР:

- повышенная удовлетворенность работой;
- повышение уровня удовлетворенности клиентов / пользователей услуг данной организации;
- эффективное управление ресурсами;
- проактивный подход к управлению персоналом;
- повышение производительности.

Стратегическое УЧР имеет ключевое значение для удержания и развития квалифицированного персонала. Вполне вероятно, что сотрудники будут чувствовать себя ценными и захотят остаться в компании, которая делает ставку на удержание и вовлечение сотрудников [11]. Перед внедрением стратегического УЧР необходимо создать процесс стратегического планирования персонала, используя следующие шаги.

1. *Развитие глубокого понимания целей организации.* Поскольку успех УЧР зависит от того, насколько хорошо оно связано с целями компании, необходимо иметь полное представление о це-

лях, задачах и миссии организации, четкое формулирование краткосрочных и долгосрочных планов роста. Обеспечение четкой коммуникации позволит отделу кадров грамотно формулировать эффективную стратегию для УЧР.

2. *Оценка текущих кадровых возможностей* позволит понять, какие сотрудники работают в организации и как они способствуют достижению целей и задач. Кроме того, необходимо проанализировать навыки каждого сотрудника — это поможет определить, какие сотрудники являются экспертами в определенных областях, а также сотрудников, которые заинтересованы в обучении в определенном аспекте организации.
3. *Анализ текущего кадрового потенциала с учетом целей* поможет распознать барьеры и реализовать план действий, чтобы извлечь выгоду из имеющихся возможностей и эффективно бороться с угрозами.
4. *Оценка будущих потребностей организации в кадрах.* После проведения анализа сотрудников и их навыков в соответствии с целями надо спрогнозировать потребности в кадрах. Прогноз должен быть сделан в отношении:
 - спроса — необходимо сделать прогноз относительно количества сотрудников с соответствующими навыками, которые потребуются для удовлетворения будущих потребностей организации;
 - предложения — изучить навыки и компетенции сотрудников, которые в настоящее время работают в организации, чтобы способствовать достижению целей.
5. *Определение необходимых сотрудникам инструментов для выполнения задач.* Сотрудники отдела кадров должны поддерживать связь с соответствующими подразделениями, чтобы знать, как инструменты, используемые сотрудниками, влияют на их способность выполнять свои роли.
6. *Реализация стратегии управления человеческими ресурсами.* После того, как анализ и прогноз кадровых потребностей организации завершены, надо начать процесс расширения рабочей силы и развития имеющихся работников, чтобы подготовить организацию к будущему росту.
7. *Оценка и корректировка.* Отдел кадров должен принять решение о сроках проведения стратегического анализа управления персоналом. Это позволит отслеживать достигнутый прогресс, а также выявлять области для улучшения. Анализ должен оцениваться по тому, помогают ли изменения организации достичь своих целей. Если стратегическое управление человеческими ресурсами не соответствует поставленным целям, необходимо принять меры по исправлению положения.

В государственных органах должна быть не просто кадровая служба, которая на практике занимается только учетом кадров, организацией конкурсов и оформлением результатов оценки деятельности государственных служащих, а такая служба, которая работает непосредственно с персоналом в рамках повышения личной эффективности каждого сотрудника и повышения продуктивности организации в целом.

Отдел по УЧР мог бы проводить мониторинг проблемных вопросов в работе организации, связанных именно с человеческим фактором. По итогам таких мониторингов на базе отдела УЧР можно было бы проводить тренинги для сотрудников с целью развития их компетенций.

Вопрос нехватки кадров данная служба не решит, но, возможно, сможет оптимизировать сотрудников и сделать их работу эффективнее даже в условиях «недоштата».

На сегодняшний день успех частной организации или государственного органа во многом зависит от эффективного менеджмента и грамотного управления человеческими ресурсами. В привлечении специалистов-управленцев в местные органы государственного управления есть некоторые проблемы (низкая заработная плата по сравнению с частными организациями, небольшая вероятность карьерного роста, предоставления служебного жилья и т. д.), поэтому есть смысл в том, чтобы постараться вырастить своих менеджеров-профессионалов.

Заключение

Человеческие ресурсы — это совокупность людей, которые составляют рабочую силу организации, бизнес-сектора или экономики. Процесс развития человеческих ресурсов происходит внутри организаций и включает в себя как обучение и развитие, так и организационное развитие. УЧР как теория пред-

ставляет собой основу для расширения человеческого капитала внутри организации путем развития как организации, так и отдельного человека для достижения повышения эффективности работы.

Современные процессы, происходящие в компаниях в ответ на пандемию, носят сложный характер и приводят и к негативным, и к позитивным результатам. Сотрудники и организации адаптируются к новым реалиям, чтобы добиться результатов. В этой связи особое внимание следует уделять внутренней коммуникации, чтобы быстро адаптироваться. Следовательно, командный дух, дружба, сотрудничество и поддержка необходимы для выживания в этой изменяющейся среде. Управление персоналом вносит значительный вклад, внедряя онлайн-процессы управления персоналом, обучая сотрудников не только навыкам, необходимым для выполнения текущей работы, но и для развития тех навыков, которые будут необходимы в случае изменения обстоятельств. УЧР должно сосредоточиться на этих вопросах в программах развития персонала.

С одной стороны, компании должны развивать свои человеческие ресурсы, поскольку сотрудники должны совершенствовать свои навыки и получать знания, чтобы лучше справляться с неопределенностями. Однако, с другой стороны, антикризисное управление диктует компаниям сокращать расходы на тренинги и другие мероприятия по развитию. Таким образом, важно, чтобы управление персоналом находило правильный баланс между сокращением расходов из-за экономического спада и развитием персонала. В противном случае эффективность и действенность не могут быть достигнуты.

Список литературы

1. *Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., Podsakoff, N. P.* Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences — *Journal of Applied Psychology*, 105 (1) (2020), p. 19.
2. *Achor, S., Kellerman, G. R., Reece, A., & Robichaux, A.* (2018). America's loneliest workers, according to research. *Harvard Bus Rev.* March, 19.
3. *Шабурова, А. В., Самойлюк, Т. А.* Современные подходы к управлению человеческими ресурсами. 2016 г.
4. *Иванова-Швец, Л. Н., Борисова, Н. Н.* Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель. 2014 г.
5. Закон Республики Казахстан от 06.10.2020 «О государственной службе Республики Казахстан» // Статья 15. Поступление на административную государственную службу .
6. Закон Республики Казахстан от 06.10.2020 «О государственной службе Республики Казахстан» // Статья 16. Условия поступления на государственную службу.
7. *Kristof, A. L.* Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications - *Personnel Psychology*, 49 (1) (1996), pp. 1–49.
8. *Kristof-Brown, A., Guay, R. P.* Person-environment fit — *APA handbook of industrial and organizational psychology* Maintaining, expanding, and contracting the organization, American Psychological Association (2011), pp. 3–50.
9. *Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C.* Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit — *Personnel Psychology*, 58 (2005), pp. 281–342.
10. *Ухова, Е.* COVID-19: ключевые вопросы управления персоналом. 2020 г.
11. *Бессонов, И. В.* Эффективная стратегия управления персоналом в компании. 2017 г.

Повышение конкурентоспособности компании посредством улучшения качества предоставляемых услуг

Логиновская Вероника

Алматы Менеджмент Университет
v.loginovskaya@mail.ru

Аннотация. В настоящем реферате изложены результаты исследования на тему возможности повышения конкурентоспособности компании за счет улучшения качества услуг (на примере ТОО «Dubai Haulier & Logistics» (D. H. L.)). Цель исследования состояла в том, чтобы выяснить, можно ли повысить конкурентоспособность компании за счет улучшения системы менеджмента качества, действительно ли качество услуг играет столь важную роль и определяет положение компании на рынке. Исследование показало, что подтверждается первая гипотеза, а именно что, несмотря на стабильность в финансово-хозяйственной деятельности компании, наличие высокомаржинальных продуктов и рост ключевых показателей, наблюдается отток клиентов ввиду их неудовлетворенности качеством сервиса, отсутствия системы оценки и контроля качества, CRM-системы и интернет-ресурса. Компании были предложены меры по созданию и поэтапному внедрению основ системы менеджмента качества. Второе измерение оценки качества услуг клиентами компании показало, что ситуация улучшилась.

Ключевые слова: конкурентоспособность, качество, менеджмент, модель SERVQUAL

Abstract. This paper presents the results of a study on the possibility of increasing the company's competitiveness by improving the quality of services (using the case of Dubai Haulier & Logistics LLP (DHL)). The purpose of the study was to find out whether it is possible to increase the company's competitiveness by improving the management quality system, does the quality of services really play such an important role and determine the company's position in the market. The study showed that hypothesis No. 1 is confirmed, namely, that despite the stability in the company's financial and economic activities, the presence of high-margin products and the growth of key financial indicators, there is an outflow of customers due to customer dissatisfaction with the quality of service, the lack of a quality assessment and control system, a CRM system and an Internet resource. For the company, measures were proposed for the creation and phased implementation of the foundations of a quality management system. The second dimension of service quality assessment by the company's clients showed that the situation has improved.

Keywords: competitiveness, quality, management, SERVQUAL model

Введение

В условиях динамичного развития внешнеэкономических связей Казахстана, а также усиления конкуренции одной из приоритетных задач экономической науки и практики является повышение конкурентоспособности национальных компаний. Среди них особое место занимают таможенные представители — юридические лица, включенные в Реестр таможенных представителей Республики Казахстан, которые осуществляют от имени и по поручению декларанта или иного заинтересованного лица таможенные операции в соответствии с таможенным законодательством Евразийского экономического союза (ЕАЭС) и Республики Казахстан. Примером такой компании и является D. H. L.

Таможенное регулирование в стране осуществляется в соответствии с Кодексом Республики Казахстан от 26 декабря 2017 года № 123-VI «О таможенном регулировании в Республике Казахстан», а также международными договорами ЕАЭС.

Таможенный представитель не является независимым лицом. Ключевым моментом является то, что условия и порядок включения в реестр, права, обязанности и ответственность таможенного представителя устанавливаются таможенными органами (Кошман, 2016). То есть изначально институт таможенного представителя зависит от таможенных органов и по своей сути представляет таможенные органы в бизнесе, а не наоборот. Это способствует развитию теневого сектора оказания таможенных услуг.

По данным Казахстанской ассоциации таможенных брокеров, в настоящее время в республике действуют 305 зарегистрированных таможенных представителей, но фактически на рынке работает около

тысячи компаний. Реформа таможи в связи с созданием единого Таможенного союза и ЕАЭС в Казахстане привела к значительному увеличению «серого рынка» — с 8 до 20–30 % (Кац Э., 2019). Основная привлекательность «серых представителей» — не только в невысокой стоимости их услуг, но и в том, что они помогают участникам ВЭД снизить таможенную стоимость товаров, а соответственно, снизить суммы таможенных платежей и налогов в бюджет либо увеличить их, если необходимо, например, вывести деньги за границу.

В результате перед добросовестным игроком рынка, в данном случае Д. Н. Л., стоит двойная проблема: с одной стороны, компания должна вести свою деятельность в соответствии с требованиями закона, что ставит ее в менее конкурентное положение по сравнению с «серыми брокерами», с другой стороны, компании необходимо представлять интересы клиентов перед таможенными органами и предоставлять услуги высокого качества, чтобы оставаться конкурентоспособной.

Повышение качества услуг таможенных представителей выгодно для следующих заинтересованных лиц: владельцев бизнеса, менеджеров, таможенных органов, налоговых органов, персонала компании, клиентов и др. Высокое качество услуг положительно скажется на деловой репутации компании, ее конкурентоспособности на рынке, что предотвратит отток клиентов и привлечет новых не только в том регионе, где присутствует бизнес, но и из других регионов Казахстана.

Для решения выявленных проблем рекомендовано разработать процесс управления качеством предоставляемых услуг, усилить контроль качества, разработать конкурентную стратегию компании, методологию оценки качества, веб-ресурс, CRM-систему, адаптированную под специфический вид деятельности компании, политику управления качеством и внедрить их в компании.

1 Обзор литературы: теоретические основы управления конкурентоспособностью компании

1.1 Конкурентоспособность и определяющие ее факторы

Поведение компании на рынке определяется уровнем конкуренции, конкурентоспособностью самой компании, ее товаров (работ, услуг), уровнем научно-технического и ресурсного потенциала на основе анализа развития товаров (услуг) и рынка.

А. Смит интерпретировал конкуренцию как поведенческую категорию, когда отдельные продавцы и покупатели конкурируют на рынке за более выгодные продажи и покупки. Конкуренция для Смита действует как сила, ведущая рынок через взаимодействие спроса и предложения к определенной точке равновесия, которую он определяет как «совокупность преимуществ и недостатков различных видов использования труда и капитала» (Смит, 2003).

К. П. Макконнелл и С. Л. Брю придерживались структурной концепции конкуренции, рассматривая ее как особую ситуацию на рынке, для существования которой необходимы (Макконнелл, Брю, 1990):

- присутствие на рынке большого количества независимо действующих покупателей и продавцов того или иного продукта или ресурса;
- свобода для покупателей и продавцов входить на определенные рынки или уходить с них на основе их личных экономических интересов.

Согласно М. Портеру (Портер, 1980), конкуренция — это форма существования отрасли, определяемая взаимодействием определенных сил и угроз внутри и вне отрасли.

Категория «конкурентоспособность компании» выражает функциональный результат использования субъектом рынка множества факторов конкурентного воздействия в различных условиях, на разных уровнях и сегментах рынка (страна, регион, отрасль, группы потребителей).

Исследователи (Логонова, 2009) классифицируют конкуренцию (спрос) и предложение (рынок предложения) как объекты конкуренции. Соревнуясь за возможность продажи своих товаров, субъекты предлагают товары с определенными свойствами, которые, чтобы пользоваться спросом, должны наилучшим образом удовлетворять потребности этого потребительского рынка.

Предметом конкуренции может быть только товар в широком понимании (товары, работы, услуги, рабочая сила, капитал, инвестиции, технологии). Конкурентоспособность рассматривается на четырех уровнях:

- конкурентоспособность продукции (товаров, работ, услуг);
- конкурентоспособность организации;
- конкурентоспособность отрасли и региона;
- конкурентоспособность страны (Абаева, Старостина, 2010).

Широко известен «национальный ромб» Портера, в котором конкурентоспособность страны формируют четыре определяющих фактора: факторные условия (рабочая сила, капитал, инфраструктура, технологии); условия внутреннего спроса; наличие конкурентоспособных производств; стратегии и структуры фирм и характер их соперничества. В общую систему детерминант М. Ю. Портер также включил «случайные события» и «действия правительства».

Конкурентоспособность компании определяет множество факторов внешней и внутренней среды. Внутренняя конкурентоспособность подразделяется на стратегическую и тактическую. Стратегическая конкурентоспособность предполагает наличие у предприятия стабильных, управляемых конкурентных преимуществ для долгосрочного развития, а также устоявшихся методов управления, тактическая отражает степень соответствия характеристик компании и ее основных бизнес-процессов требованиям подрядчиков.

В рамках ресурсной концепции конкурентный потенциал предприятия подробно рассматривается в работах К. Прахалада и Г. Хамеля «Основная компетенция корпорации» (1990), П. Гранта «Теория конкурентных преимуществ, основанная на ресурсах: значение для формулирования стратегии» (1999) и Д. Тис, Г. Пизано и А. Шуен «Динамические возможности и стратегическое управление» (2008). Ж. Ж. Ламбин сказал: «Компания конкурентоспособна, если у нее есть конкурентное преимущество» (2000: 39).

Под понятием «конкурентное преимущество» понимаются:

- создание с меньшими затратами и быстрее, чем ключевые компетенции конкурентов, на основе которых рождаются ранее непредвиденные продукты (Прахалад, Хамел, 1990);
- отличительные процессы (методы согласования и сочетания), сформированные за счет наличия определенных активов компании и эволюционной траектории развития (Грант, 1999);
- «...элемент бизнес-стратегии, обеспечивающий значительное преимущество перед существующими и будущими конкурентами» (Аакер, 1988).

Все без исключения авторы признают, что конкурентное преимущество хозяйствующих субъектов в основном характеризуется такими экономическими показателями, как дополнительная прибыль, рентабельность, рыночная доля и объем продаж.

1.2 Методы измерения и управления конкурентоспособностью компании

Чтобы понять влияние различных факторов окружающей среды, используются разные методы и инструменты. Измерение, изучение факторов внешней и внутренней среды и оценка их влияния на результаты хозяйственной деятельности компании осуществляется с использованием зарекомендовавших себя в деловой практике приемов и методов экономического, а также стратегического анализа. Среди них: PEST-анализ, SWOT-анализ, конкурентный анализ в соответствии с анализом пяти сил Портера, сбалансированная система показателей (BSC), модель жизненного цикла производства и конкурентные позиции ADL/LS, стратегический анализ портфеля, матрица Boston Consulting Group (BCG), анализ McKinsey, метод диаграммы Парето, метод диаграммы Исикавы, сравнительный анализ, методы моделирования бизнес-процессов и многие другие.

1.3 Совершенствование менеджмента качества как инструмент повышения конкурентоспособности компании

По теме повышения качества продукции (услуг) существует довольно обширный список литературы. Разработкой в основном занимаются представители западной науки, в том числе такие авторы, как У. Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби, А. Фейгенбаум, Дж. Харрингтон, У. Шухарт и другие.

У. Шухарт определял качество как фактор совершенства товара. Однако качество не является абстрактной категорией (Шухарт, 1939).

Дж. Джуран понимал качество продукта как пригодность для использования, которая не объясняет, почему продукт или услуга подходят для одного потребителя, но не для другого (например, представителя другой культуры). Дж. Харрингтон попытался определить качество как удовлетворение ожиданий потребителей по цене, которую он может себе позволить, когда у него есть потребность. В этом случае производитель должен стремиться к балансу высоких характеристик продукта при минимальной цене по сравнению с конкурентами.

У. Э. Деминг считал, что качество направлено на удовлетворение запросов потребителей, настоящих и будущих (Деминг, 2000).

Ф. Кросби — идеолог системы «ноль дефектов». Изучая вопросы стоимостной оценки качества, он высказал знаменитый афоризм: «Качество — это бесплатно» (Кросби, 1979; 1996).

В 50-х годах прошлого века А. Фейгенбаум сформулировал концепцию интегрированного (тотального) управления качеством (Total Quality Management), которая стала новой философией в области менеджмента в 60-е годы. Суть этой концепции: идея комплексности менеджмента качества, которая должна затрагивать все этапы создания продукта и все уровни иерархии управления предприятием при осуществлении технической, экономической, организационной и социально-психологической деятельности (Фейгенбаум, 1983).

На сегодняшний день разработаны и апробированы на практике оригинальные методы измерения качества услуг, среди которых лидирующими считаются метод SERVQUAL (аббревиатура от англ. service quality — качество обслуживания) и его различные модификации. Эксперты сформулировали критерии качества услуг, которые можно измерить эмпирически и контролировать; различать понятия «качество» и «удовлетворение»; разделили методы измерения качества услуг на «мягкий» и «жесткий» подходы (мягкие и жесткие показатели качества) (Вирц, Лавлок, 2016).

Основная цель модели SERVQUAL — измерить степень разрыва между ожиданиями клиентов компании и их восприятием. Полученная информация (в виде индексов) используется как один из показателей успешности компании наряду с финансовыми, экономическими и другими показателями. Методика включает в себя пять измерений (параметров качества): надежность, материальные ценности, отзывчивость, уверенность и сочувствие. Учитывая критику, Кронин и Тейлор предложили отказаться от шкалы «ожиданий» и ввести шкалу «важности» в инструмент, введя модель SERVPERF (от англ. service и performance — оказание сервиса) (Кронин, Тейлор, 2004). Эта методика сочетает в себе взвешенный SERVPERF (наличие шкал восприятия и значимости) и SERVQUAL (оценивающий не только восприятие, но и ожидания потребителя услуги). Таким образом, он является наиболее полным, учитывая все «составляющие» концепции качества (ожидания и восприятие клиента).

Методологическая база исследования состоит из общенаучных методов (диалектические и логические методы, кабинетные исследования), частных методов (методы экономического анализа, финансовый анализ, метод обобщения, метод анализа документов компании, методы стратегического анализа конкуренции на рынке, бенчмаркинг) и специальных методов: экспертный опрос, модель SERVQUAL, метод наблюдения.

Исследование состояло из четырех основных этапов. На первом этапе эмпирического исследования проанализировано организационно-правовое и экономическое состояние компании, оценены основные финансово-экономические показатели и достижения. На этом этапе использовались следующие методы: анализ документов, методы экономического и финансового анализа отчетов, метод наблюдения, методы табличного и графического анализа.

Целями метода анализа данных были:

- анализ основных этапов становления компании, состава акционеров, а также органов управления;
- анализ динамики основных показателей в период 2016–2019 гг.;
- общая оценка текущего состояния компании.

Информационной базой для финансового анализа послужила утвержденная законом бухгалтерская отчетность.

На втором этапе проведен анализ положения компании на рынке. Использовались методы анализа конкурентов, PEST-анализа и SWOT-анализа. Для проведения данного исследования были подготовлены и разосланы экспертам анкеты. Отбор экспертов проводился из числа клиентов D. H. L., а именно менеджеров, пожелавших остаться неизвестными. Всего для участия в опросах было разослано 15 приглашений; приглашение приняли пять специалистов.

На третьем этапе исследованы предпочтения и ожидания клиентов с использованием модели SERVQUAL.

Цели исследования:

1. Определение предпочтений потребителей услуг таможенного представителя относительно качества получаемых услуг.
2. Определение качества услуг, предоставляемых D. H. L.

К участию в этом опросе были приглашены клиенты, которые в разное время пользовались услугами компании по таможенному оформлению. Руководителям компаний по электронной почте отправили 25 персональных приглашений с приложением анкеты. Ответили 20 менеджеров.

На четвертом этапе проведено еще одно исследование изменения предпочтений и ожиданий потребителей с использованием модели SERVQUAL, которое осуществлено после ряда мероприятий по организации системы менеджмента качества.

Информационная база исследования включала в себя нормативные правовые акты Казахстана и ЕАЭС, аналитические и статистические материалы по анализу услуг таможенного представительства, локальные документы и финансовую отчетность D. H. L., а также другие источники и актуальные исследовательские проблемы.

Полученные данные

Согласно результатам анализа конкурентной среды, D. H. L. занимает среднюю позицию на рынке (45 % от идеальной оценки в 24 балла) по сравнению с основными конкурентами. На первом месте находится Globalink logistics (75 % от идеальной оценки в 24 балла).

Для выявления факторов окружающей среды с помощью экспертного опроса проведен PEST-анализ. Экспертный опрос выявил шесть наиболее значимых факторов макросреды: «влияние “серого” сектора на рынок» (0,50); «ограничения и требования государственного таможенного комитета» (0,48); «уровень цифровизации таможни» (0,48); «усиление рыночной конкуренции» (0,46); «требования потребителей к качеству обслуживания и уровню сервиса» (0,44); «дефицит отдельных видов услуг» (0,44).

Комментируя результаты, следует отметить, что эксперты обеспокоены наличием «серого» рынка. Это неудивительно, учитывая, что институт таможенного представительства находится в стадии становления. Кроме того, с помощью экспертного опроса и SWOT-анализа факторы окружающей среды и внутренние факторы, которые напрямую влияют на D. H. L., были идентифицированы.

Каждый из пяти экспертов определил сильные и слабые стороны компании, угрозы и возможности внешней среды. Все показатели записывались по группам. Затем был произведен отбор наиболее значимых факторов и для каждого из них проведена оценка значимости по пятибалльной шкале, рассчитаны средние значения и проведена оценка с поправкой на вес. Экспертный опрос выявил три наиболее значимых фактора микросреды: «отсутствие системы менеджмента качества» (1,00); «увеличение доли рынка и расширение клиентской базы» (0,84); «повышенная конкуренция» (0,80).

При анализе результатов опроса потребителей на основе модели SERVQUAL учитывались не только показатели качества (нулевой и положительный коэффициенты — успешный результат, отрицательный — неуспешный), но и показатели важности каждого подкритерия, то есть использовался модифицированный SERVQUAL — SERVPERF.

Обнаружено, что ожидания клиентов по всем 22 подкритериям качества не соответствуют восприятию этих критериев. Общий результат был в основном отрицательным. Все 22 качественных показателя, за исключением группы субкритериев «существенность», имеют значение меньше единицы, что является неудовлетворительным результатом.

Обсуждение

В результате отсутствия у компании системы менеджмента качества, CRM-системы и интернет-ресурса потенциальный клиент не имеет возможности ознакомиться с информацией о деятельности компании, спектре ее услуг и ценах, портфеле, успехах и т. д. в открытом доступе. Учитывая, что сотни компаний только в Алматы, не считая других регионов, предлагают такие услуги онлайн, маловероятно, что

с этой «презентацией» D. H. L. сможет рассчитывать на новых клиентов и увеличить свою небольшую долю рынка (0,14 %).

Заключение и рекомендации

Общий вывод исследования: компания D. H. L. нуждается в разработке и внедрении системы менеджмента качества, включая политику менеджмента качества, и организации мониторинга удовлетворенности потребителей.

По результатам анализа разработаны рекомендации по созданию системы менеджмента качества для повышения конкурентоспособности D. H. L. Рекомендовано передать функции управления системой в отдел маркетинга, который имеется в компании. Система менеджмента должна включать в себя механизм управления качеством (цели, функции, принципы, методы управления), структуру управления, состоящую из субъекта управления и объекта управления (процесс предоставления услуг), требования к текущим процессам предоставления услуг, оценку их качества, определение направлений корректировки выполняемых процессов.

Целью управления качеством услуг таможенного представительства является обеспечение единства всех сотрудников в решении поставленных перед ними задач для удовлетворения потребностей участников внешнеэкономической деятельности.

Большинство исследователей связывает выбор направления и методов воздействия на качество с анализом причин и выбором методов и средств управления качеством. Способы повышения качества услуг делятся на экономические, организационно-управленческие, а также социально-психологические. Каждая из этих групп формирует соответствующие инструменты управления качеством:

- экономические инструменты: совокупность инструментов экономического воздействия, обеспечивающих эффективность функционирования системы менеджмента качества таможенных услуг;
- организационные инструменты: совокупность инструментов регулирования (законы, постановления и нормативные правовые акты) и методов организации управления качеством таможенных услуг;
- социальные инструменты: социально-психологические средства воздействия на межличностные отношения в коллективе.

Организацию системы управления качеством обслуживания (SQM) в D. H. L. можно представить как многоступенчатый процесс, который включает в себя следующие этапы (рис.).

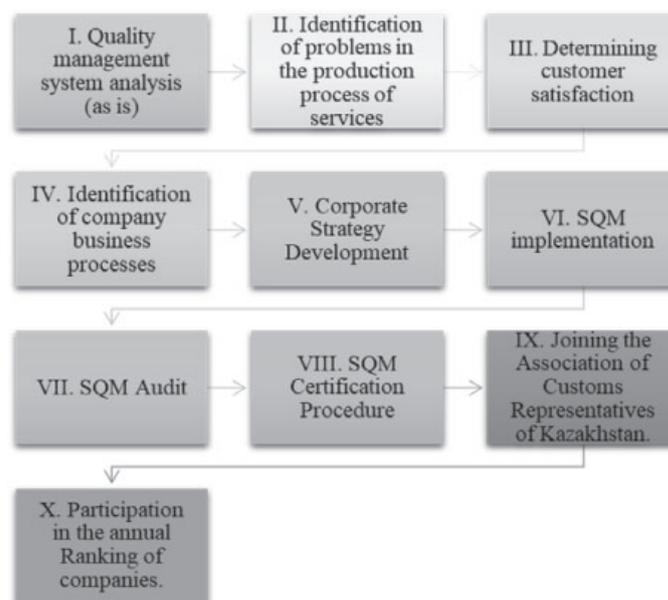


Рисунок 1. Этапы организации и внедрения системы управления качеством услуг в ТОО «Dubai Haulier & Logistics»

Список литературы

1. Кодекс Республики Казахстан от 26 декабря 2017 года № 123-VI «О таможенном регулировании в Республике Казахстан», https://online.zakon.kz/document/?doc_id=39082703, дата последнего доступа: 2020.10.18.
2. Таможенный кодекс ЕАЭС, http://www.eurasiancommission.org/ru/act/tam_sotr/dep_tamoj_zak/Pages/tk_eaes.aspx, дата последнего доступа: 2020.10.18.
3. Кошман, Э. А. Проблемное поле деятельности учреждения таможенного представительства в рамках Евразийского экономического союза // Студент: наука, профессия, жизнь: Мат-лы III Всеросс. студенческой науч. конф. с международным участием. Омский государственный университет путей сообщения. Омск, 2006.
4. Кац, Э. ВЭД вне рамок стратегии, <https://bosfera.ru/bo/ved-za-ramkami-strategii>, дата последнего доступа: 08.07.2020.
5. Смит, А. Исследование природы и причин богатства народов. М., 2003. С. 145.
6. Макконнелл, К. Р., Брю, С. Л. Экономика. Принципы, проблемы и политика. Нью-Йорк: Макгроу-Хилл, 1990.
7. Портер, М. Э. Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов. Свободная пресса, Нью-Йорк, 1980.
8. Логинова, В. А. Теоретические аспекты конкурентоспособности экономических систем. Проблемы современной экономики. 2009. С. 121–124.
9. Абаева, Н. П., Старостина, Т. Г. Конкурентоспособность организации. Ульяновск: УлГТУ, 2010.
10. Прахалад, К. К., Хамел, Г. Основная компетенция корпорации. Harvard Business Review, 1990. С. 79–91.
11. Грант, Р. М. Ресурсная теория конкурентного преимущества: последствия для формулирования стратегии. California Management Review, 1991. С. 3–23.
12. Тис, Д. Дж., Пизано, Г., Шуэн, А. Динамические возможности и стратегическое управление, технологические ноу-хау, организационные возможности и стратегический менеджмент. World Scientific, 2008. С. 27–52.
13. Ламбин, Ж. Ж. Рыночный менеджмент. Стратегический и операционный маркетинг. Лондон: Macmillan Press, 2000.
14. Аакер, Д. А. Стратегическое управление рынком. John Wiley & Sons Inc, Нью-Йорк, 1988.
15. Шухарт, У. А. Статистический метод с точки зрения контроля качества. Вашингтон, Высшая школа, Министерство сельского хозяйства, 1939.
16. Деминг, У. Э. Выйти из кризиса. MIT Press, Кембридж, 2000.
17. Кросби, П. Качество — это бесплатно: искусство гарантировать качество. McGraw Hill, Нью-Йорк, 1979.
18. Кросби, П. Качество по-прежнему бесплатно: обеспечение качества в нестабильные времена. McGraw-Hill, Нью-Йорк / Лондон, 1996.
19. Фейгенбаум, А. Тотальный контроль качества. McGraw-Hill, Нью-Йорк, 1983.
20. Вириц, Дж., Лавлок, К. Маркетинг услуг: Люди, Технологии, Стратегия. World Scientific Publishing Co., Нью-Джерси, 2016.
21. Кронин, Дж., Тейлор, С. SERVPERF против SERVQUAL // Маркетинговый журнал. 1994. С. 125–131.

Выявление факторов успешного перехода на кайдзен

Мағзимова Аружан Ерболкызы

Магистрант 2-го курса, специальность «управление проектами»

Алматы Менеджмент Университет

Научный руководитель: PhD, доцент А. М. Казыбаева

magzomovaaruzhan@gmail.com

Аннотация. В данной статье выявлены факторы успеха, основанные на переходе к бережливости. Исследование ориентировано на анализ и синтез научных работ и статей, которые позволили автору дать описание технологии кайдзен, показать ее историческое развитие и проанализировать различные подходы к переходу на бережливое производство. На основе теоретических данных и анализа рассмотрены шесть интерактивных факторов, оказывающих влияние на эффективность перехода организаций на кайдзен: индекс дистанции власти, организационная структура, люди, система занятости, практика управления эффективностью и психология.

Ключевые слова: кайдзен, модель перехода, непрерывные улучшения, факторы

Abstract. This article identifies the success factors based on a successful transition to lean. The study was focused on the analysis and synthesis of scientific papers and articles, which allowed the author to describe kaizen, show its historical development and analyze various approaches to the transition to lean manufacturing. Based on theoretical evidence and analysis, this article explores six interactive factors influencing the effective transition of organizations to kaizen: the Power Distance, organizational structure, people, employment system, performance management practice, and psychology.

Keywords: Kaizen, transition model, continuous improvement, factors

Введение

Философия кайдзен основана на постоянном улучшении. Слово «кайдзен» происходит от двух японских слов — «кай», что означает «изменение», и «дзен» — «к лучшему» (Palmer, 2001). Кайдзен — это японская технология, которая в результате постоянных усилий приводит к небольшим улучшениям и предполагает участие всей организации, от высшего руководства до сотрудников нижнего уровня. Стратегические улучшения достигаются за счет постепенной работы сотрудников над повышением стандартов работы. Стратегия кайдзен успешно реализована японской промышленностью после Второй мировой войны (Imai, 1986) и была инициирована как ответ на проблемы, с которыми столкнулась японская промышленность, такие как ограниченные ресурсы и трудности с получением сырья. Японские компании стали искать способы улучшения своих производственных процессов за счет минимизации отходов и оптимизации эффективности. Исследования показывают, что компании при переходе на японское управление кайдзен сталкиваются с проблемами (Вомач, 2007; Брюне и Нью, 2003; Оки 2012; Yokozawa, 2012).

Обзор литературы

Автор критически проанализировал литературные источники, посвященные выявлению факторов, способствующих и препятствующих разворачиванию кайдзен. Например, Брюне и Нью (2003) провели эмпирический анализ применения кайдзен в Японии и обнаружили, что у большинства исследованных японских компаний было положительное отношение к кайдзен, они обеспечивали работников соответствующим обучением, использовали кайдзен в проектном подходе, который, в свою очередь, повысил уровень обучения и навыков сотрудников. С такой системой у сотрудников было больше шансов выразить свои идеи улучшения деятельности.

Хиам (2003) подчеркивает, что компания, которая практикует строгую рабочую культуру, будет иметь тенденцию к расхождению во мнениях между высшим руководством и сотрудниками относительно необходимости генерировать конструктивные предложения или идеи. Таким образом, очень важно иметь

хорошую систему предложений по улучшению, которая способствует эффективному общению между высшим руководством и сотрудниками цеха. Это связано с тем, что такая система будет побуждать сотрудников вносить свои идеи по улучшению, основанные на опыте, который они приобрели в течение своей трудовой жизни (Вомач и др., 2007). Следовательно, по мере того как сотрудники продолжают выполнять свой распорядок дня и привыкают к процессу, они, вероятно, разработают лучший способ сделать этот процесс проще или быстрее.

Чен и Тьосволд (2006) обнаружили, что успех японской системы предложений позволил японским компаниям повысить удовлетворенность клиентов и индекс производительности, достичь стандартов мирового класса, повысить удовлетворенность сотрудников работой и увеличить доходы компании. Кроме того, гарантированная пожизненная занятость, система оплаты труда, основанная на выслуге лет, справедливая компенсация, умеренное вознаграждение и доля удовлетворенности достижениями сохраняли кадровый состав сотрудников.

Второй фактор, который может способствовать успеху кайдзен, — стремление высшего руководства иметь четкую корпоративную стратегию, политику и цели, которые могут стимулировать культуру кайдзен в организации (Имаи, 1986). Стратегия кайдзен через приверженность высшего руководства циклу Деминга, также известному как цикл «планирование — выполнение — проверка — действие» (PDCA), может использоваться в качестве инструмента решения кросс-функциональных проблем, связанных с различными функциями в организации. Четкая стратегия и политика кайдзен могут обеспечить хорошую поддержку и указать направление к внедрению кайдзен, например более эффективное распределение ресурсов. В исследовании, проведенном Бейтманом (2003) с участием 21 британского производителя автомобильных компонентов, обнаружено, что простота распределения человеческих ресурсов для проведения мероприятий по усовершенствованию была определена как один из основных факторов, способствующих поддержанию деятельности по совершенствованию процессов. Более того, Бейтман (2003) определил, что такой подход к менеджменту, который предполагает «открытую культуру» и «энтузиазм» по отношению к изменениям, имеет тенденцию к развитию позитивной культуры кайдзен в организации. Такой стиль управления имеет тенденцию сглаживать распределение ресурсов, особенно когда требуются межфункциональные усилия.

Присутствие в организации опытного кайдзен-тренера — третий фактор, способствующий успешной реализации кайдзен. Кайдзен-тренер, имеющий хорошее понимание того, как развертывать кайдзен, а также большое личное желание и приверженность управлению постоянным совершенствованием, может стать решающим фактором изменений в организации (Bateman, 2003). Эффективное общение и управление знаниями также являются еще одним важным фактором, который должен иметь кайдзен-тренер для успешной реализации (Nonaka & Takeuchi, 1995; Pagell, 2004).

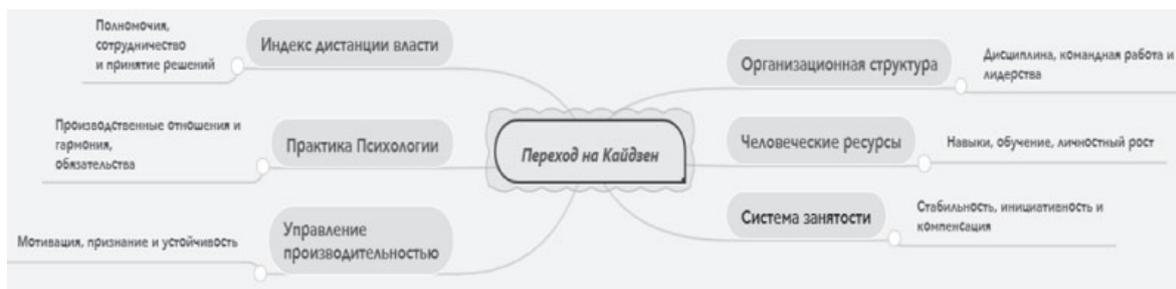
Таким образом, операционные менеджеры, обладающие этими навыками, с большей вероятностью будут наиболее подходящими сотрудниками для руководства изменениями на уровне цеха (Hill, 1991). Это связано с тем, что роль кайдзен-тренера как связующего звена между высшим руководством и сотрудниками очень важна, особенно на первых стадиях изменений. Кайдзен-тренер должен действовать как драйвер и мотиватор для людей, находящихся под его контролем. Согласно Бейтману (2003), присутствие опытного кайдзен-тренера особенно необходимо в небольших компаниях.

Организационная структура — еще один важный фактор, который влияет на результат внедрения кайдзен. Обнаружено, что организации с горизонтальной структурой, использующие специальные отношения и коллективное членство с высокой степенью автономии, самодисциплины и открытости, имеют большие шансы на успех по сравнению с бюрократической организацией (Watanabe, 2011). Вовлеченность руководства, четкая постановка задач и их измерение, наличие тренера по непрерывному совершенствованию, активное участие сотрудников, доступность ресурсов, наличие кросс-функциональных команд и четкая организационная структура — вот факторы, способствующие успеху развертывания кайдзен (Garcia-Sabater et al, 2011).

Существование кружков качества (группа сотрудников, задействованных в решении проблем) также оказывается катализатором развертывания кайдзен (Marin-Garcia et al., 2008). Предыдущие исследования показывают, что расширение прав и возможностей сотрудников очень важно для успеха развертывания кайдзен (Bessant, 2000; Womack et al, 2007; Liker & Hoseus, 2008). Это связано с тем, что благодаря расширению прав и возможностей сотрудников большее их количество будет активно участвовать в процессе решения проблем, а также может повысить чувство ответственности за поиск правильного решения.

Методы исследования

На основе анализа литературы и исследований выявлены основные факторы перехода предприятий на кайдзен. На рисунке представлены шесть интерактивных факторов: индекс дистанции власти, организационная структура, люди (человеческие ресурсы), система занятости, оплата труда и управление производительностью, а также практика психологии. Между каждым двумя смежными факторами также есть несколько перекрестных подмножеств. Например, совокупное влияние дистанции власти и организационной структуры повлияет в компании на расширение прав и возможностей сотрудников, командную работу и сложность принятия решений. Аналогично системы найма и управления заработной платой и эффективностью будут влиять на структуру вознаграждения в компании, инициативу и стабильность сотрудников. Эти подмножества предоставляют компаниям подробные подэлементы для рассмотрения во время практики.



Факторы перехода на кайдзен

Обзор литературы дает основу для понимания того, как кайдзен можно успешно привнести в деятельность организации. На основании приведенных выше выводов критические факторы успеха перехода к кайдзен можно резюмировать следующим образом.

- **Индекс дистанции власти.** Взят из подхода Хофстеда. Дистанция власти влияет на уровень иерархии, степень централизации и участие сотрудников в принятии решений. Высокая централизация власти считается одним из основных препятствий для перехода к кайдзен (Фан и др., 2011), а принятие решений снизу вверх позволяет осуществлять передачу (Desta, 2011).
- **Структура организации.** Влияет на эффективность совместной работы, межфункционального взаимодействия и сотрудничества, которые рассматриваются как положительные элементы для успеха кайдзен (Aoki, 2008; Phan et al., 2011). Организационная культура преобладает над национальной культурой для успешного перехода к кайдзен (Recht and Wilderom, 1998).
- **Люди (человеческие ресурсы).** Исследования подтвердили, что дисциплина работников (Aoki, 2008; Yokozawa, 2012), инициатива сотрудников и их участие в кайдзен (Aoki, 2008; Desta, 2011; Yokozawa and Steenhuis, 2012) необходимы для проявления лидерства во время визитов в производственные цеха (Aoki, 2008), в то время как использование японских экспатриантов для японских транснациональных корпораций (в качестве высшего уровня в зарубежной компании) отрицательно влияет на передачу кайдзен (Ёкодзава, 2012).
- **Системы занятости.** Несколько исследований доказали, что долгосрочная или пожизненная занятость вместо краткосрочных и временных контрактов обеспечивает приверженность сотрудников компании (Yokozawa, 2012) и поддерживает усилия по кайдзен (Aoki, 2008; Брюнет и Нью, 2003; Desta, 2011).
- **Оплата труда и управление производительностью.** Хорошо структурированная система управления оплатой труда и производительностью необходима для поощрения сотрудников к постоянному участию в кайдзен-мероприятиях. Их вклад в кайдзен может быть связан с оценкой вознаграждения и эффективности персонала (Brunet and New, 2003). Проверка эффективности существенно влияет на отношение сотрудников к мероприятиям кайдзен и их приверженность (Glover, 2010). Затем, после оценки эффективности, применение системы поощрений

и признания помогает укрепить поведение сотрудников, направленное на постоянное улучшение (Bessant et al., 2001). Предлагается реконструировать кадровую политику, если она не соответствует потребностям культуры кайдзен. Например, чтобы сохранить долгосрочную приверженность и мотивацию сотрудников, организациям следует создать систему, которая продвигает внутреннюю мотивацию, такую как вызовы самому себе, а также внешние вознаграждения, основанные на результатах, такие как планы распределения прибыли в компании, чтобы признавать и поощрять коллективное превосходство (Recht and Wilderom, 1998).

- **Практики психологии.** Применение организационной психологии для управления отношениями с сотрудниками и ускорения процесса передачи и внедрения кайдзен в другой культуре. Организационная психология делает упор на построение организационной структуры и культуры, чтобы предложить сотрудникам безопасную и удовлетворительную рабочую среду и мотивировать их (Aamodt, 2013). Брюнет и Нью (2003) обнаружили, что кайдзен приносит сотрудникам неотъемлемую психологическую выгоду от признания их работы и удовлетворения. Сотрудникам гораздо легче получить психологическое признание в небольших, но в постепенных улучшениях своей деятельности (Maurer, 2012).

Заключение

Для сохранения конкурентных преимуществ на определенном рынке предприятию необходимо постоянно повышать уровень качества своей деятельности с помощью соответствующих технологий, систематически повышать производительность и сокращать время выполнения заказа. Кайдзен — это признанная философия управления, которая может помочь предприятиям достичь этих целей, независимо от их деятельности. С тех пор как концепция кайдзен была окончательно выдвинута Масаки Имаи в 1986 году, кайдзен расширился от качества, производительности и времени выполнения заказа до общего бизнеса, от обрабатывающей промышленности до других отраслей и от Японии до других стран по всему миру. В данной статье рассмотрено определение кайдзен как основы исследования и выявлены факторы, влияющие на переход организаций к кайдзен.

Список литературы

1. *Bateman, N., & Rich, N.* (2003). Companies perceptions of inhibitors and enablers for process improvement activities. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 185–199.
2. *Bessant, J.* (2000). Creating and maintaining high involvement innovation. Paper presented at Seminar on Kaizen from Understanding to Action, Institute of Electrical Engineers, London.
3. *Brunet, A. P., and New, S.* 2003. Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (12): 1426–1446.
4. *Choi, T. Y., Rungtusanatham, M. and Kim, J.S.* (1997). ‘Continuous improvement on the shop floor: lessons from small to midsize firms’, *Business Horizons*, Vol.40, No.6, pp. 45–50.
5. *Garcia-Sabater, J. J., & Marin-Garcia, J. A.* (2011). Can we still talk about continuous improvement? Rethinking enablers and inhibitors for successful implementation. *International Journal Technology Management*, 55, 28–42.
6. *Hiam, A.* (2003). *Motivational Management: Inspiring your people for maximum performance.* New York: American Management Association.
7. *Hill, T.* (1991). *Manufacturing Strategy.* 2nd ed. Basingstoke: Macmillan.
8. *De Lange-Ros, E. and Boer, H.* (2001). Theory and practice of continuous improvement in shop-floor teams’, *International Journal of Technology Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 344–358.
9. *Liker, J. K. & Hoseus, M.* (2008). *Toyota Culture: The heart and Soul of the Toyota way.* New York: McGraw-Hill Professional Publishing.
10. *Marie, J. L, Bronet, V., and Pillet, M.* (2005). A typology of ‘best practices’ for a benchmarking process”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 12 No.1, pp. 45–60.
11. *Marin-Garcia, J. A., Pardo del Val, M. and Bonavia, T.* (2008). Longitudinal study of the results of continuous improvement in an industrial company / *Team Performance Management*, Vol. 14, No. 1/2, pp. 56–69.
12. *Masaaki Imaia* (1986). *Kaizen. The key to the success of Japanese companies.* // Publisher: Alpina Publisher.
13. *Mohd Ghazali Maarof, Fatimah Mahmud.* (2015). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises”. 7th International Economics & Business Management Conference.

14. *Nonaka, I., & Takeuchi, H.* (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York: Oxford University Press.
15. *Palmer, V. S.* (2001). *Inventory Management Kaizen*. Proceedings of 2nd International Workshop on Engineering Management for Applied Technology, Austin, USA. 55–56.
16. *Watanabe, R. M.* (2011). Getting ready for Kaizen: organization and knowledge management enablers. *The Journal of Information and Knowledge Management System*, 41 (4), 428–445.
17. *Womack, J., Jones, D.* (2003). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster.
18. *Womack, J., Jones, D., & Roos, D.* (2007). *The Machine that Changed the World Published*. New York: Simon & Schuster.
19. *Масааки, И.* (2010). Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи : [пер. с англ. Д. Савченко]. М.: Бизнеском. 352 с.
20. *Масааки, И.* (1986). Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи : пер. с англ. [Т. Гутман]. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер. 271 с.
21. *Медведев, В. П.* (2009). *Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации*. М.: Магистр.

Assessment of Risk Models in Project Management

Batyrzhan Mukanbetkaliyev

Almaty Management University
batyrabd@gmail.com

Abstract. Quantitative risk analysis (QRA) is one of the important stages of risk management process and the importance of this stage is often underestimated. The paper examines 6 different risk models as a part of the quantitative risk analysis and compares them with each other in terms of accuracy, risk factors covered and implementation complexity.

Keywords: risk management, quantitative risk analysis, risk models

Аннотация. Количественный анализ рисков (QRA) — один из важных этапов процесса управления рисками, и важность этого этапа часто недооценивается. В статье рассматриваются шесть моделей риска в рамках количественного анализа рисков, они сравниваются друг с другом с точки зрения точности, охватываемых факторов риска и сложности реализации.

Ключевые слова: риск-менеджмент, количественный анализ рисков, модели рисков

1 Introduction

Risk management is one of the inevitable and important directions in project management. Its main objective is to determine, assess and decrease the risk factors which can affect the planned or ongoing project in any time of its lifecycle. It is very essential to maximize the certainty of the risk detection at every stage of the project from its launch till the end. However, risk detection itself is not enough as a tool. Once the risk is detected it needs to be analyzed in terms of “a positive or negative effect on one or more project objectives such as scope, schedule, cost, and quality” (Project Management Institute, 2013, p. 310). This is when risk models are useful. There are several risk models and each of them has its own technique to determine the effect of risk factors.

6 different risk models (one for each method) as a part of Quantitative Risk Analysis (QRA) are indicated in the Table 1. The table includes names of models, their method and short description. The aim is to determine the most valuable model needed to be included in every project based on its accuracy, the highest coverage of risk factors in the process of risk management, and ease of implementation.

Table 1 — Risk Models

No.	Name	Method	Description
1	Predetermined Guidelines	Heuristic Methods	This method may vary from one dimensional contingency percentages to complex multi-dimensional table of percentages which can change by different variables such as the level of technologies used in a project. (AACE International, 2019)
2	Expected value of individual risks	Expected Value Methods	This method describes the difference between anticipated profits and expected costs. Expected profit is the likelihood of receiving a certain profit times the profit, and expected cost is the likelihood of incurring certain cost times the cost. (Stermole and Stermole, 2019)

3	Monte Carlo Simulation (MCS)	Probability Distribution Methods	This is statistical method of inference that generates a certain distribution of probable outcomes by using a mathematical model. It is achieved by sampling from variables of a model for which fixed values have been replaced with distributions of probable outcomes with considering dependencies between variables where they are not independent. (AACE International, 2019)
4	Fuzzy Sets	Mathematical Modeling	Fuzzy logic models allow an object to be categorized in more than one exclusive set with different levels of truth or confidence. Fuzzy logic recognizes the lack of knowledge or absence of precise data, and it explicitly considers the cause-and-effect chain among variables. (Shang and Hossen, 2013)
5	Analytical Hierarchy Process (AHP)	Interdependency Models	It is a multiobjective multicriteria decision-making approach that is based on the idea of pairwise comparisons of alternatives with respect to a criterion (e.g., which alternative, A or B, is preferred and by how much more is it preferred) or with respect to a goal (e.g., which is more important, A or B, and how much more important is it). By employing pairwise comparisons, the relative importance of one criterion over another can be easily assessed. (Thibadeau, 2007)
6	Regression	Empirical Methods	Regression analysis is a set of statistical processes for estimating the relationships between a dependent variable and one or more independent variables. (Uryasev, 2016)

2 Literature review

“A Guide to the Project Management Body of Knowledge” divides risk management process into 5 main stages: planning, identification, analysis, responses plan and monitoring and/or control. (Project Management Institute, 2013). Lukas and Clare (2011) gave wider explanation for those stages, while examining the top 10 mistakes made by managers in projects. Meyer (2015) also used the same stages, however his study mainly focused on QRA and he proposed to group several risk models by their methods. Our study used this alinement in order to identify each model’s origin.

Scientist are making a great effort to evaluate each model. Hillson and Simon (2012) proposed a methodology, namely, active threat and opportunity management, for managing project risks, achieving objectives, maximizing opportunities, and minimizing threats. In the area of project management, Schmidt (2001) presented a large risk profile of software projects. Wallace (2004) first proposed three dimensions (project management, technical subsystem, and social subsystem) and six sub-dimensions of risks based on socio-technical theory; they also presented a relatively comprehensive risk factor. The risk framework of Wallace was widely applied in the area of outsourcing project management (Liu, Wang, 2014). Abdullah and Verner (2012) provided a relatively comprehensive outsourcing risk structure based on socio-technical theory, which can be applied in various outsourcing forms (e.g., information technology outsourcing). However, none of these studies compare risk models relatively each other.

The aspects of risk and uncertainty that surround business models have not been adequately explored. However, some scientists made a great attempt in this field by examining “...the existing literature and

triangulate results with an extensive expert group interview to identify 28 risk and uncertainty factor groups, creating a checklist that can be used as the first step in an integrative business model risk management process for existing and new iterations” (Brillinger, Els et al., 2020).

There was an attempt to make an assessment model of risk models by Haghnevis and Sajedi (2006), where the 11 risk models were compared by phases, and it was concluded to have two possible solutions for shortcomings of models to identify internal risks: to develop new instruments and to develop new models.

To sum up, in the new era of constant flow of information and changing environment it is important to have information on risk models as much as possible.

3 Methodology

The main goal of this research was to assess pros and cons of different quantitative risk models and to identify the best model to implement in investment projects. Therefore, it was aimed at empirical-analytical group approaches as a research philosophy. The existing theories were used as a foundation for formulating hypotheses, because risk modelling field is a part of a bigger risk management field.

Data collection was solely based on secondary sources. Used secondary resources included scholarly articles and publications on the field of risk management and risk modelling. This is because this article did not aim on proving the imminence of risk models on planning investment projects and aimed to give an assessment on the models in general. Therefore, a comparative analysis of each presented risk models was done to indicate the pros and cons, and finally identify the best suitable model for the investment projects in general. The qualitative methods of data collection, and mainly case study materials were used in order to give collective view of each model. Thematic analysis was arranged in order as the best tool to closely examine the research data.

The limitation of this research technique referred to the subjectivity and the limitation of the collected data. Moreover, there was a risk that the risk management as a field of study of uncertainty would provide inaccurate data.

4 Results

6 quantitative risk models were analyzed and assessed based on the accuracy, risk factors covered and simplicity of implementation. The results are demonstrated in the Table 2. The table includes names of models, and the assessment on the abovementioned parameters.

Accuracy

We describe the results of accuracy in the second column of the Table 2. It was measured according to the model’s ability to quantify the probability of occurrence of identified risk factors. The following gradations were used in the assessment to describe the accuracy of each model: low, low moderate, high moderate, high. However, on our results we showed that the study does not apply high accuracy grade due to the fact that none of the quantitative models could measure the risk factors with proper accuracy. Some models (MCS and Fuzzy Sets) had shown various accuracy. MCS was shown the best results on accuracy (from low moderate to high moderate), because the model is very dependent on the initial information and the quantity of cases (the higher the number of cases – more accurate it gets). (Adekitan, 2014). Fuzzy Sets had also shown results, varying from low accuracy to low moderate, based on the similarity to human reasoning which is a very subjective matter and cannot be precisely defined. (Shang and Hossen, 2013). AHP was graded with low accuracy due to its main flaw – AHP weighs risks on the basis of preferences and considers them constant through the alternatives (Munier, 2018). Regression model is being used frequently due to its reliability and simplicity. It has several assumptions that must be met for the equation to be considered reliable. However, because of its limitation on calculations of independent and dependent variables its accuracy was determined as low moderate. (Esri CIS Limited). Predetermined guidelines have low accuracy

because they are not realistic and have little empirical basis. (AACE International, 2019). The low moderate accuracy was assigned to Expected value of individual risks because the probabilities in this model are based on the recurrently occurring event, however in reality this event will occur only once. (Association of Chartered Certified Accountants).

Table 2 — Assessment of Risk Models

No.	Name	Accuracy	Risk Factors Covered	Implementation
1	Predetermined Guidelines	Low	Single occurrence risks (Joubert, Francois et al., 2019)	Moderate
2	Expected value of individual risks	Low Moderate	Wide range of risk factors	Moderate
3	Monte Carlo Simulation (MCS)	From low moderate to high moderate	Wide range of risk factors	Moderate
4	Fuzzy Sets	From low to low moderate	Operational risk or emerging risk category (Shang and Hossen, 2013)	Simple
5	Analytical Hierarchy Process (AHP)	Low	Wide range of risk factors, but limited with 7 (9) elements (Thibadeau, 2007)	Simple
6	Regression	Low moderate	Wide range of risk factors	Simple

Risk Factors Covered

The assessment of risk factors each model cover was collected mainly form secondary sources. 4 models proved to cover a significant amount of risk factors, while only 3 of them can cover several risk factors at once. However, regression is not a finite model as the increase of quantity of risk factors leads this model to be inaccurate and unreliable. Predetermined guidelines can cover single occurred risk factors and only one by one, which make them not useful as a single model to use. While Fuzzy sets cover only operational or emerging risk categories, they prove to be useful because this model has the ability to assess rare risks. (Shang and Hossen, 2013). AHP model can consider 7(9) risks at once, as they use matrix on their calculation. (Thibadeau, 2007).

Implementation

At this stage, the models were divided by the simplicity of use in projects. The simplest models to be implemented are Fuzzy sets, ANP, and Regression. Those models are easy to implement in terms of requirement of additional skills from risk analysts and extra computer programs to run the models. Predetermined Guidelines, expected value of individual risks, MCS require more advanced skills in computation and additional computer programs, for example, Python, R.

5 Findings

Our findings on risk models at least hint that the assessment of models should be made considering the several factors in combination. While some models are easy to implement, they can be uncertain, and they can cover only few risk factors which can be very harmful in a long run. This result ties well with previous studies wherein it is proven the importance of the risk management procedures, especially on determination of risk factors and data collection. While the study has shown inconclusive results on deciding the best suitable model, it has proven the fact that this field is still needs to be studied with better tools and more data.

Limitation

Because of the lack of credible information, we decided to not investigate the cost of the implementation of those models in actual projects as an additional factor in implementation section. We speculate that this might be due to the confidentiality and the unwillingness of investment companies to provide such information. Moreover, because of the above factors it is also unknown how these models affected the projects' outcome.

Discussion

This result highlights that little is known about the risk management in terms of quantification of risk factors. While some researchers argue that the risk model they studied should be implemented in real projects, none of them compares their model with similar and much more useful models with the same data. Lukas and Clare (2011) claim that more and more project managers prefer to skip the QRA and only use the quality analysis. We speculate that this might be due to the difficulty of implementation.

6 Conclusion

On this basis, we conclude that risk management is one of the important stages on dealing with uncertain events, and the QRA can make a big contribution to assess the uncertainty. Moreover, the study has shown that without proper investigation in the field of risk models it will be hard to identify the best suitable model for risk management and project management in general. This opens a huge opportunity to study this field more thoroughly and to find a unified model to arrange the best possible QRA and introduce it to all project managers.

References

1. AACE International. (2019). AACE International Professional Guidance Document No. 02. GUIDE TO QUANTITATIVE RISK ANALYSIS.
2. *Abdullah, L.M., Verner, J.M.* (2012). Analysis and application of an outsourcing risk framework. *J. Syst. Soft.* 85 (8), 1930–1952.
3. *Adekitan A.I.* (2014) MONTE CARLO SIMULATION.
4. Association of Chartered Certified Accountants. The risks of uncertainty. Retrieved from <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f5/technical-articles/the-risks-of-uncertainty.html>.
5. *Brillinger A-S., Els C., Schafer B., Bender B.* (2020). Business model risk and uncertainty factors: Toward building and maintaining profitable and sustainable business models. *Business Horizons*, 63, 121-130.
6. Esri CIS Limited. Регрессионный анализ. Retrieved from <https://doc.arcgis.com/ru/insights/latest/analyze/regression-analysis.htm>.
7. *Haghnevis M., Sajedi H.* (2006). A Model for Assessment of Project Management Risk Models. 4th International Management Conference.
8. *Hillson, D., Simon, P.* (2012). *Practical Project Risk Management: The ATOM Methodology*. Second edition. Tysons Corner, Virginia, Management Concepts Press.
9. *Joubert, Francois & Pretorius, Leon.* (2019). USING RISK SIMULATION TO SET CONTINGENCY GUIDELINES FOR PORT AND RAIL CAPITAL PROJECTS.
10. *Liu, S., Wang, L.* (2014). Understanding the impact of risks on performance in internal and outsourced information technology projects: the role of strategic importance. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (8), 1494–1510.
11. *Lukas, J. A. & Clare, R.* (2011). Top 10 mistakes made in managing project risks. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
12. *Meyer, W. G.* (2015). Quantifying risk: measuring the invisible. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
13. *Munier, Nolberto.* (2018). Re: Can we use Analytical Hierarchy Process (AHP) in validating or collecting survey? Retrieved from https://www.researchgate.net/post/Can_we_use_Analytical_Hierarchy_Process_AHP_in_validating_or_collecting_survey/5c15606faa1f09bdc1339950/citation/download.

14. Project Management Institute. (2013). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) – Fifth edition.
15. *Schmidt, R.* (2001). Identifying software project risks: an international Delphi study. *J. Manag. Inf. Syst.* 17 (4), 5–36.
16. *Shang, K. Hossen, Z.* (2013). Applying Fuzzy Logic to Risk Assessment and Decision-Making.
17. *Stermole, F.J., Stermole, J.M.* (2014) Economic Evaluation and Investment Decision Methods, 14 edition.
18. *Thibadeau, B.* (2007). Prioritizing project risks using AHP. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
19. *Uryasev, S.* (2016). Regression Models in Risk Management.
20. *Wallace, L.* (2004). How software project risk affects project performance: an investigation of the dimensions of risk and an exploratory model. *Decis. Sci.* 35 (2), 289–321.

Application of agile methods in non-software industries

Omarbek Ayazhan

Almaty Management University
ayajan.omarbek@gmail.com

Abstract. This paper explores how can agile methods be applied to non-software projects and proposes approaches of improving efficiency in project realization. A set of agile principles and practices for self-organizing cross-functional teams in software development projects is currently being distributed and effectively used by other types of organizations and projects. The study examines the key principles and tools commonly used in agile, which have a positive impact on team dynamics and effectiveness, contributing to joint management and coordination of tasks in various non-technical companies. In an environment of uncertainty and high competition, focusing on critical success factors and management issues by means of flexible methodologies allows the adaptation to a rapidly changing market, and efficiently use resources.

Keywords: Agile methods, project management, project realization, non-software organization.

Аннотация. В статье исследуется, как гибкие методы могут применяться к непрограммным проектам, и предлагаются подходы к повышению эффективности реализации проектов. Набор гибких принципов и практик для самоорганизации кросс-функциональных команд в проектах разработки программного обеспечения в настоящее время распространяется и эффективно используется другими типами организаций и проектов. Исследуются ключевые принципы и инструменты, обычно используемые в гибкой разработке, которые положительно влияют на динамику и эффективность команды, способствуя совместному управлению и координации задач в различных нетехнических компаниях. В условиях неопределенности и высокой конкуренции сосредоточение внимания на важнейших факторах успеха и вопросах управления с помощью гибких методологий позволяет адаптироваться к быстро меняющимся рынкам и эффективно использовать ресурсы.

Ключевые слова: agile-методы, управление проектами, реализация проектов, непрограммные организации

Introduction

In recent years, Agile project management methodologies have developed rapidly in the field of project management, which considered to be an alternative to the traditional practice of project management.

The classic approach to project management is based on the assumption of constant requirements, low risks, and tight deadlines. The entire project is planned previously without any possibilities for changing requirements. This approach assumes that time and cost are variable and requirements are fixed. All phases occur linearly, consecutively. Each project has the same lifecycle, which includes stages as development of requirements, planning, implementation, testing, and commissioning and such project management methodologies are considered to be rigid. In applying conventional methods, project managers often encounter problems with budget execution and meeting project deadlines. According to “Gartner” - a world-famous analytical company - 66% of large-scale projects can not comply with the stated commercial goals, are completed belatedly, or significantly overspend the budget.

The Agile methodology is focused on flexible iterative project management of the organization. In accordance with this approach, the project consists of non-standard sequential stages, and interrelated mini-projects. Initiation and strategic planning is carried out as a whole for the entire project, and subsequent phases and details of work are performed separately for each subproject. Organization of project activities enables to receive the planned result faster. In addition, if necessary to amend a separate subproject, it is possible to dispense with incremental costs and adjustments to the remaining parts of the overall project. In Kazakhstan the Agile implementation process is mainly utilized in IT projects of a small amount of organizations.

Method

The present article utilizes data collection methods like literature review and statistical analysis.

The research uses literature review to conduct study to ascertain and analyze best practices of effective using agile methods of project management, implementation and adaptation in non-software development process and organizations. By determining and investigating results of experiments and researches, successfully implemented, realized and has strong outcome, we can figure out what kind of approach the most appropriate for our reality, our economy in Kazakhstan. The data for statistical analysis based on two sources: 13-th annual State of Agile report of VersionOne Statistics and Scrumtrek.

In the process of developing the company's management structure, the following methods are used:

Collection and generalization of previously known facts, scientific positions from an applied point of view, statistics and analysis.

Sources are selected from among foreign authors, as well as authors of Kazakhstan researches. All textbooks and articles are studied, after which the author of the study presents his opinion.

Sources of information include secondary data, such as literary sources, Internet, documentary sources, current information.

Literature review

Programs ordinarily integrate numerous projects and narrow the gap between project implementation and managerial strategy. (Lycett, Rassau, & Danson, 2004;). This specific strategy has been accepting augmented consideration over past few years, especially with the presentation of modern amended standards by the Project Management Institute (PMI;2008b,2017).

However, some scientists have indicated that programs more than just expanded version of projects (Lycett et al., 2004; Maylor, Brady, Cooke-Davies, & Hodgson, 2006) and are used to provide strategic goals that may not be provided by sets of unorganized projects (Turner & Muller, 2003), and thus are more than the sum of their components (Office of Government Commerce [OGC], 2007). Projects traditionally streamlined but within the final decade, they have gotten to be increasingly "unordered" as project management is progressively utilized to handle complicated circumstances in turbulent times. Against this backdrop, there is tendency of expansion fields like agile management and program management, which cope with sophisticated issues, that traditional project management is ill equipped to deal with. The development of program management occurred at that point, since there were difficulties had been set up by multiple interconnected projects and several stakeholders involved, from the necessity of transition from strategy to operations, and from uncertainty engaged in continuously emergent decision-making. For the same reasons, to solve complicated, rapidly growing IT programming projects, agile methods were invented and launched in 2001, which was afterwards called "lightweight methods" (Dalcher, D, 2008). This resulted in release of "Agile Manifesto" which expounds four fundamental ideas: (Beck, Beedle, van Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, et al, 2001)

- Individuals and collaboration over strictly defined processes and tools
- Working software is up-to-date as opposed to sticking to a rigidly defined waterfall software development process
- Learning from user through customer collaboration over contract negotiation
- Responding to change over following a plan

Nevertheless, agile methods can be used not only in IT, but also in other non-software projects. For instance, Lean Management which initially invented and used for automotive industry, gradually penetrated industries of services and from the beginning of the 21st century it is used to manage Healthcare, and Public Administration (Kadarova J., Demecko M., 2016). Furthermore, Dr. Sutherland claims that Scrum can improve the production of anything – it does not matter whether it is sales, marketing, finance, and that it operates everywhere.

Even, in research new approach were well under way, introduced by Hicks and Foster (2010) who first acknowledged the utility of using a Scrum approach specifically for academic styles of research, i.e. the SCORE method. SCORE or "SCrum fOR REsearch" is an adjusted Scrum method where the regularity of meetings and documentation process is specialized to serve the needs of the research teams.

In summing up, programs are connecting bridge between the business strategy and the projects while agile methods are the bridge between the project and the technical and operational aspect of the delivery. Within the project and beyond, both upstream and downstream, there is a need to manage ambiguity. To address these problems and achieve goals, agile methods and program management can be useful, because: projects are predictive, agile methods are flexible and program management, which harmonizes them, is both predictive and flexible.

Agile practices around the world

To solve complicated, rapidly growing IT programming projects, agile methods were invented and launched in 2001, which was afterwards called “lightweight methods” (Dalcher, D, 2008).

It turned out that cross-functional, self-organizing teams that work in small iterations for overall outcomes, considerably effective than the traditional method of operation of functional departments.

As defined by the Agile methodology Alliance, Agile methods are a series of approaches to software development focused on using iterative development, dynamic formation of requirements and ensuring their implementation as a result of continuous interactions within self-organizing working groups, consisting of specialists in various fields.

Agile methods provide accomplishment of fast results and their testing, due to flexibility and transparency, as well as continuous improvement of the project, based on regular feedback. The main principles of Agile are set out in the «flexible Manifesto software development methodologies» («Agile Manifesto»), published in 2001(Beck, Beedle, van Bennekum, Cockburn, Cunningham, Fowler, et al, 2001) Consider the basic principles of Agile:

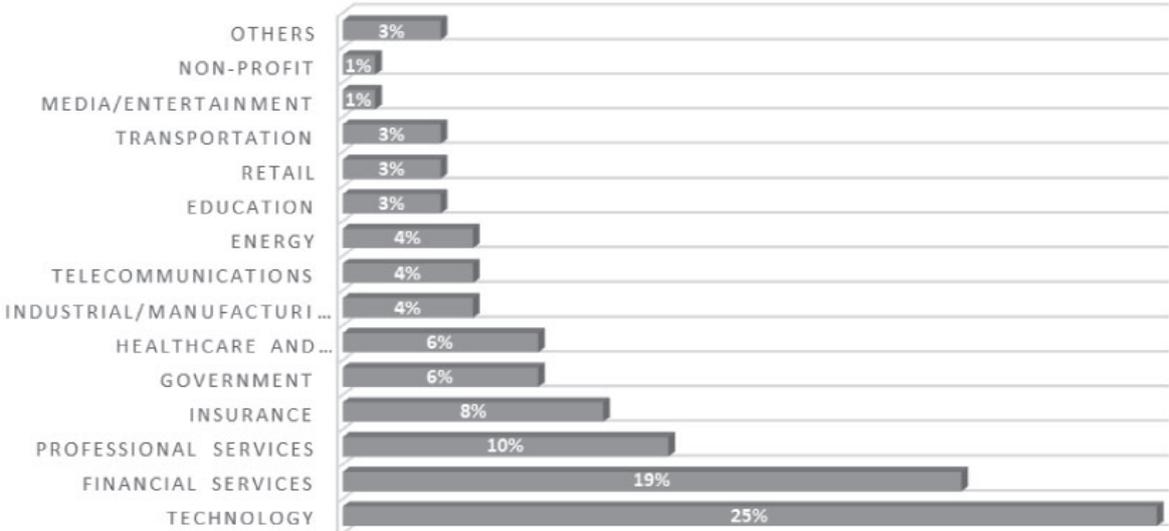
- Satisfaction of needs of costumers the highest priority by regular and early delivery of valuable software. Iterations are strictly fixed and short periods for teams to work.
- Changes of requirements are welcomed, even at later stages of developments. Agile processes allow the use of changes to ensure the customer a competitive advantage.
- A working product should be released as often as possible, with periodicity from a couple of weeks to a couple of months.
- Throughout the project, developers and business representatives must work together every day.
- On the project motivated professionals and smart creatives should work. In order to the work be done, it is necessary to create conditions, provide support and confide in them completely.
- Direct communication is the most practical and an effective way to share information, both with the team itself and inside the team.
- A working product is the main indicator of progress. Investors, developers and users should be able to support a constant rhythm indefinitely. Agile helps to establish such a stable development process.
- Sustained attention to technical excellence and quality of design increases the flexibility of the project.
- Simplicity is the art of minimizing unnecessary work, and this is extremely necessary.
- The best requirements, architectural and technical solutions are born in self-organizing teams. The team must systematically analyze possible ways to improve performance and accordingly adjust style of work.

Results

Agile project management (APM) or “agile methods” constitutes a team management approach and an efficiency framework that supports ongoing and gradual progress on work priorities, even confronted with changes. APM has its roots in the agile processes of software development, such as Scrum, XP, DSDM, Cristal, etc., which are programming methodologies based on adaptability to any change as a means to raise the chances of success of a project (Cohen et al., 2004).

In the “State of Agile 2019” survey made by Versionone (2019), the use of flexible methodologies show marked superiority in the IT sphere, 25 % of the total amount. However, if we look at the graph provided below, we can say that these methods are more and more successfully utilized in other industries such as

financial services -19%, professional services -10%, insurance-8%, government and healthcare – 6% etc. Companies using agile methodologies around the world are surveyed and 95% of respondents reports that at least some of their agile projects have been successful, while 48% reports that most or all of them are successful.



Picture 1. Industries of agile methods usage

Most of the fields that Agile methodologies make contribution, comprise project streamlining, improving team interaction, acceleration of project results and prompt outcomes. According to Chris Vandersluis (2014), author of the research paper “Apply agile methodology to non-software enterprise projects”, especially when it comes to enterprise projects, the crucial factor for consideration is the depth of modification that occur within the organization. General issue faced is the establishment of a comprehensive plan, which can then be utilized to deploy the entire plan at a time. The use of flexible thinking in change management projects is great for this purpose.

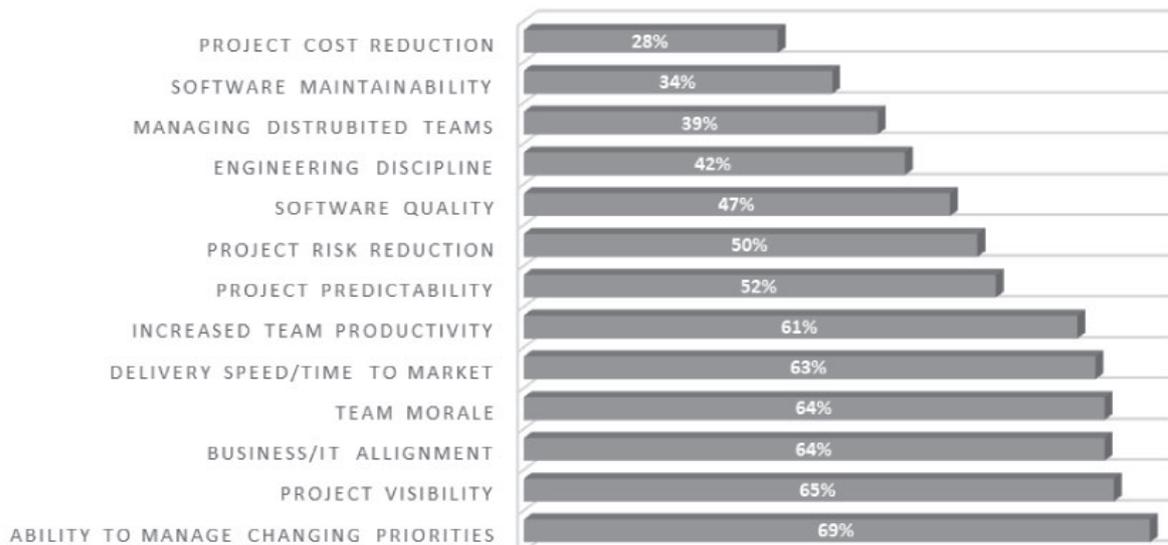
Further, he adds that Agile project management helps teams think about the project first in terms of big goals at the strategic level, and then at the tactical level forces us to think in terms of achieving production-ready results.

The popularity of Agile frameworks is also supported by PricewaterhouseCoopers report, which states that Agile projects are 28% more successful than traditional projects.

About the expected performance of implementation, Agile methodologies in organizations can be shown by research data of State of Agile, which held by VersionOne for 13th time among companies around the world to study the spread and application of Agile methodologies. Respondents submit that one of the most important advantages of flexible methods is ability to manage changing priorities -69% and transparency of projects-65%. In addition, 64% managers of projects note that Agile methodologies show positive effects on business alignment, and contribute to an effective impact on team morale, among other things, which, in turn increases team productivity – 61%. The staff gets a friendly and open to discussion workflow in which the company’s employees are not simple performers, as well as responsible persons and at the same time planners. This manifests itself in providing more high degree of freedom for the project team, reducing the significance of orders when completing tasks and developing horizontal relationships in the organization.

Independence of decision-making and the high level of responsibility is the main criteria for increasing the satisfaction of project team employees.

Reducing the delivery time to the market is another important aspect identifying the effectiveness of this methodology (63%). Other benefits derived from implementing flexible methodologies include predictability of project (52%), risk reduction(50%),quality (47%), discipline (42%) and so on.



Picture 2. State of Agile

Overall, they meet the expectations of improving project activities in the most organizations.

The advantage of using flexible Agile technologies for project customers is that they can quickly change project requirements. In addition, the customer can evidently see how progress is being made on the project, and can even take advantage of the interim results obtained in the manufacture of final product.

Agile methodology provides significant advantages to all project costumers, considerably improves the parameters of the project itself and can be considered as an effective tool for enhancing the effectiveness of project management in the organization.

Discussions

Agile in Kazakhstan

According to a study by ScrumTrek Agile in Kazakhstan, only 1-2% of companies in Kazakhstan use Agile approaches. Since Kazakhstan is relatively young and recently released from the Soviet Union, many aspects of administration and approaches to management are developing gradually. However, there are companies that successfully implement their projects using agile methods. One of the first major corporate companies to announce the introduction of flexible methods was Sberbank.

The Bank has started work on switching to bimodal management within the organization. Agile approach is what the Bank actively invests in and considers it a guarantee of future success. The main goal of the Agile approach in the Bank is to get results faster, which is achieved by building the right team and processes work.

Owing to the Agile approaches implemented in the Bank, customers can online: open deposits, pay for services without commission, transfer money to any card in the world, pay for a loan and make transfers to personal accounts in other banks in Kazakhstan, and much more. The introduction of these methods has reduced the time required to provide services and increased customer confidence to the Bank.

BI Group Construction Company has found an application of the Agile methodology in apartment sales. The use of agile methods allows to approach the sales of the apartments individually. When the house is being designed, it is not clear which apartments will be in demand from a potential buyer. Therefore, the company came to this conclusion: while the house is being built, the layout may change in accordance with customers' preferences. They put the main load-bearing structure, and inside the planned layout can be changed according to the demand for one or three-bedroom apartments.

Samruk-Kazyna national welfare fund implements and applies an Agile approach as part of the transition to the target model and the introduction of a new one corporate culture. Also, Agile approaches are used in Kazpost organizations and Kazakhtelecom and other portfolio companies of the Fund.

Currently, a small part of the organization uses Agile methods in the management of organizations, the main application is observed in IT projects. Organizations use only Agile tools, or experiment on selected departments to use management methods Agile.

This approach in the world is finding more and more fans in the environment of project management. The modern world feels the need for a flexible and efficient management. Most organizations in Kazakhstan have no concept of the effectiveness of Agile management methods. It is necessary to convey the essence of the approach and its advantages in managing not only projects, but also an organization for rapid response to dynamic development in the world developing technologies.

Conclusion

As research paper has shown, even agile methods first invented and used in IT field, there is tremendous interest for using aforementioned method in areas not even close to software development. Several investigations demonstrated successful case of agile management implementation. Nevertheless, this is the starting point for further research to generalize and develop their progress. The core advantage reported from case studies is in a non-software development terms were related to team work, customer interaction, productivity and flexibility. Some of the reported benefits are concepts that are not explicitly stated in the agile manifesto or the accompanying principles, such as the impediment removal process or better focus. In addition, the highest amount of benefits corresponds to the first value of the Agile manifesto “Individuals and interactions over processes and tools”.

These findings are interesting for further research since they imply that the first value of the agile manifesto could have the largest impact on benefits in agile applications in non-software development contexts. Further research needs to be carried out in order to make that kind of conclusions, however.

References

1. *Survey Analysis* (2017): Agile Now at the Tipping Point - Here's How to Succeed, Gartner
2. *Dalcher, D.* (2008). Beyond Agile Management: The Way Forward. Cutter IT Journal, 21 No.5.
3. *Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., et al.* (2001) Manifesto for Agile Software Development Retrieved from <http://agilemanifesto.org/>
4. Agile alliance, Web site: <https://www.agilealliance.org/resources/experience-reports/agile-in-the-ukgovernment-an-infiltrators-secrets/>
5. *Cohen D., Lindvall M., Costa P.* (2004). An introduction to agile methods. Adv. Comput. ;62:1–66
6. *Kadarova J., Demecko M.* (2016) .New Approaches in Lean Management. Procedia Economics and Finance,39,11-16.
7. *Michael H., Jeffrey S. F.* (2010) Adapting Scrum to Managing a Research Group. Department of Computer Science Technical Report,1-9.
8. 13-th annual State of Agile report, VersionOne. Official website of the Versionone. <https://www.collab.net/>
9. *Vandersluis C.* (2014).Apply agile methodology to non-software enterprise projects, PMI® Global Congress.
10. Scrumtrek, Web site: <https://scrumtrek.ru/>
11. Forbes.kz: Does Kazakhstan need management “wells”?, Web site: <https://forbes.kz/process/resources>

Совершенствование стратегии управления репутацией компании (на примере Евразийской Группы (ERG))

Дмитрий Попазов

dpkp@mail.ru

Аннотация. Целью статьи является анализ стратегии управления репутацией компании ERG и формулировка основных направлений ее совершенствования. Для достижения цели использованы методы исследования: анализ документов компании ERG, контент-анализ публикаций о компании в СМИ. На основе проведенного исследования сформулированы направления улучшения репутации компании.

Ключевые слова:

Abstract. The purpose of the article is to analyze the ERG reputation management strategy and formulate the main directions for its improvement. To achieve this goal, we used research methods – analysis of ERG documents, content analysis of publications about the company in the media. Based on the research, the directions for improving the company's reputation are formulated.

Keywords:

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что деловая репутация компании определяет ее возможности в привлечении средств, поиске инвесторов и партнеров, оперативности управления, которое может обеспечить построение отношений с властью, формирование спроса и лояльность потребителей. Это обуславливает необходимость формирования компанией стратегии управления своей репутацией.

Основная проблема стратегического управления репутацией связана с тем, что для ее формирования и поддержания требуются усилия и затраты, но при этом она все равно остается подверженной влиянию различных кризисных ситуаций.

Особенно важным стратегическое управление репутацией является для крупных многопрофильных корпораций, которые ведут деятельность на многих географических рынках, так как чем крупнее компания, тем больше вероятность различных событий в ее деятельности, которые могут негативно повлиять на репутацию. Кроме того, такие компании всегда находятся в центре внимания СМИ и общественности (Пурмель, 2009).

К одной из таких организаций можно отнести Евразийскую Группу (ERG) — одну из ведущих в мире групп в сфере добычи и переработки минеральных ресурсов. До 2013 года компания имела название Eurasian Natural Resources Corporation (ENRC) и была публичной. В 2013 году ERG выкупила акции компании ENRC.

В ситуации изменения собственников и названия перед руководством ERG встала задача формирования репутации новой компании, но при сохранении важных положительных аспектов восприятия группы ENRC. Для этого была разработана стратегия управления репутацией компании, реализация которой осуществляется до 2020 года.

Обзор литературы

Тема репутации и стратегии управления ею рассматривается в научной литературе. Преимущественно это работы в таких сферах, как связи с общественностью, маркетинг, коммуникационный менеджмент, стратегический менеджмент.

Можно выделить три основных подхода к пониманию репутации: субъективный, объективный и комплексный. Их более подробное описание представлено в таблице 1.

Таблица 1 — Подходы к определению репутации

Подход	Автор	Определение
Субъективный	Г. Даулинг	Ценностное восприятие и общее представление о компании, которое складывается из общих убеждений о ней и отношения к ней со стороны контактных аудиторий (Даулинг, 2003)
Объективный	С. Фомбрун	Представление о прошлых действиях компании, которые отражают ее способность выполнять текущие задачи и договоренности (Fombrun, 2001)
Комплексный	А. Заман	Репутация складывается из трех основных аспектов: реальный опыт взаимодействия с компанией, мнения и эмоции, которые вызвал этот опыт, текущее поведение и положение компании (Заман, 2008)

Из первого подхода следует, что восприятие репутации компании достаточно субъективное, так как на него влияют убеждения и ощущения. Второй подход предполагает, что объективное восприятие репутации связано с тем, что она выступает как оценка прошлых действий компании и ее текущего положения. Третий подход подразумевает, что репутация складывается как из субъективных ощущений, так и из объективного опыта и реального поведения компании.

Таким образом, репутацию можно рассматривать как динамическую характеристику поведения компании, которая формируется в течение продолжительного периода времени на основе совокупности информации о том, каким образом и какими методами компания строит свое поведение в определенных ситуациях (Тендит, 2013).

Репутация формирует доверие к компании со стороны всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров), к основным из которых относятся потребители, широкая общественность, СМИ, государственные и регулирующие органы, сотрудники, акционеры, партнеры, конкуренты. Для достижения благоприятного отношения и доверия всех стейкхолдеров к компании требуется качественное управление ее репутацией.

Управление репутацией компании происходит в рамках репутационного менеджмента, который, по определению В. Ф. Шаркова, представляет собой комплекс мероприятий, направленных на создание, поддержание и обеспечение защиты репутации компании, которые строятся на ее реальной деятельности и достижениях (Шарков, 2017).

Основные цели репутационного менеджмента (Тендит, 2013):

- поддержание постоянного диалога со всеми стейкхолдерами;
- обеспечение информационной открытости компании;
- продвижение ее основных репутационных компонентов, важных для отдельных групп контактных аудиторий.

В рамках современного репутационного менеджмента можно выделить несколько основных подходов к формированию стратегии управления репутацией компании (табл. 2).

Таблица 2 — Подходы к формированию стратегии управления репутацией

Основа стратегии	Автор	Определение
Мониторинг и контроль	Э. Гриффин	В основе стратегии лежит мониторинг и контроль восприятия репутации компании стейкхолдерами. Для этого необходимо создавать такую коммуникационную и информационную структуру, которая обеспечит регулярное создание и распространение информации о компании, будет способствовать управлению коммуникационными потоками (Гриффин, 2009)
Влияние на эмоции и мнения	Г. Даулинг	Стратегия управления репутацией строится на влиянии на эмоции и мнение целевых аудиторий относительно компании, для чего необходимо для каждой группы стейкхолдеров формировать наиболее привлекательные компоненты репутации и осуществлять их коммуникационное продвижение (Даулинг, 2003)

Корпоративная социальная ответственность	А. Заман	В основе стратегии управления репутацией компании лежит ее корпоративная социальная ответственность, направленная на формирование привлекательной репутации, а также смягчение репутационных рисков, социальных и этических уронов в случае их возникновения (Заман, 2008)
--	----------	--

Таким образом, различные авторы выделяют разные наиболее значимые аспекты стратегии управления репутацией компании. В целом при разработке и реализации стратегии управления репутацией компании важно учитывать все из них, что позволит наиболее успешно и эффективно управлять репутацией.

Методы исследования

Для проведения анализа стратегии управления репутацией компании ERG использованы два метода исследования: анализ документов и контент-анализ.

В рамках реализации анализа документов проанализированы такие документы компании ERG, как «PR-стратегия», «Стратегия развития коммуникаций», «Политика о принципах коммуникации и раскрытии информации ERG», в которых отражены основные стратегические положения управления репутацией в компании, так как отдельного документа по стратегическому управлению репутацией в компании не принято.

Вторым методом исследования является контент-анализ публикаций о компании ERG в СМИ для сопоставления поставленных целей реализации стратегии и применяемых способов их достижения.

Результаты исследования

Анализ документов компании ERG, в которых устанавливаются основные аспекты коммуникационной и репутационной стратегии группы, позволил выделить ключевые стратегические цели и задачи управления репутацией компании.

Основная цель управления репутацией в компании — обеспечение положительного восприятия новой компании во внешней среде и эффективное донесение видения руководства до внутренней аудитории. Для достижения этой цели в компании ERG поставлены следующие задачи по управлению репутацией:

1. Сформировать мнение целевых аудиторий о преимуществах и казахстанской принадлежности компании ERG, лидерстве в отрасли и значительном вкладе в экономику страны.
2. Сформировать мнение целевых аудиторий о том, что основным приоритетом для компании являются развитие своих казахстанских предприятий и модернизация производства на основе использования лучших международных практик и стандартов.
3. Сформировать восприятие компании как открытой и готовой к диалогу с местным сообществом, придерживающейся принципов социальной ответственности.
4. Увеличить лояльность и положительное восприятие компании ее сотрудниками за счет развития внутрикорпоративных коммуникаций и повышения корпоративной культуры.

Таким образом, основные задачи по управлению репутацией в компании направлены на все контактные группы, последняя задача особое внимание уделяет такой контактной группе, как сотрудники.

В стратегических коммуникационных документах компании указано, что ее ключевыми контактными группами являются сотрудники и журналисты региональных и республиканских СМИ. Через данные аудитории ключевые сообщения транслируются на такие аудитории, как потребители и партнеры, акционеры, государственные органы, местные сообщества, лидеры мнений. Ключевые сообщения идентичны для всех аудиторий, что позволяет формировать единое восприятие репутации.

Основные ключевые сообщения для формирования репутации сформулированы в документах компании по каждой из указанных стратегических задач управления репутацией, их можно разделить на соответствующие блоки.

Блок 1. Устойчивая история, идентичность и лидерство.

1. Все изменения в компании — это новый виток развития и роста Евразийской Группы, которая эффективно работает уже более двадцати лет.
2. ERG — исконно казахстанская компания, она сформировалась в Казахстане и намерена продолжать инвестировать прибыль от своей деятельности.
3. ERG является одним из лидеров мирового горно-металлургического рынка, компания намерена и в дальнейшем усиливать позиции лидерства в стране и отрасли.

Блок 2. Модернизация производства и развитие казахстанских предприятий.

1. ERG выполняет все взятые на себя обязательства по контрактам, инвестициям, производству.
2. Евразийская Группа заинтересована во внедрении инноваций и усовершенствовании производственных процессов.
3. ERG использует положительный опыт, полученный в качестве международной компании, и направляет все преимущества на развитие казахстанских предприятий.

Блок 3. Открытость и социальная ответственность.

1. ERG — открытая для сотрудничества и диалога компания, чья деятельность отвечает общественным интересам.
2. Евразийская Группа выполняет все взятые на себя обязательства по социальным гарантиям, играет существенную роль в сохранении социальной стабильности в регионах своего присутствия.
3. ERG постоянно осуществляет спонсорскую поддержку науки и искусства, спорта и здорового образа жизни, направляет значительные усилия на улучшение экологической ситуации в регионах своего присутствия.

Блок 4. Внутренние коммуникации и корпоративная культура.

1. Евразийская Группа по достоинству оценивает вклад каждого сотрудника и ценит своих работников.
2. Ответственный и высокомотивированный работник может сделать успешную карьеру в компаниях группы.
3. ERG чтит корпоративные традиции и работает над повышением корпоративной культуры.

Из этого следует, что компания ERG для формирования и поддержания своей репутации транслирует контактными аудиториям двенадцать ключевых коммуникационных сообщений, которые подчеркивают различные преимущества компании, важные для ее репутации.

В стратегии управления репутацией компании ERG применяется довольно широкий перечень коммуникационных инструментов и каналов. Одним из важных каналов распространения коммуникационных сообщений, направленных на формирование репутации компании, являются СМИ. В связи с этим с помощью сервиса Яндекс.Новости проведен контент-анализ публикаций о компании за последний год (с октября 2019 года по октябрь 2020 года). Всего за данный период о компании было размещено 577 публикаций в онлайн-СМИ, из них 442 — новостные сообщения или заметки, 120 — статьи на различную тематику, 15 — интервью с представителями компании.

На рисунке представлена разбивка всех публикаций о компании по их тональности: положительные, нейтральные, негативные.

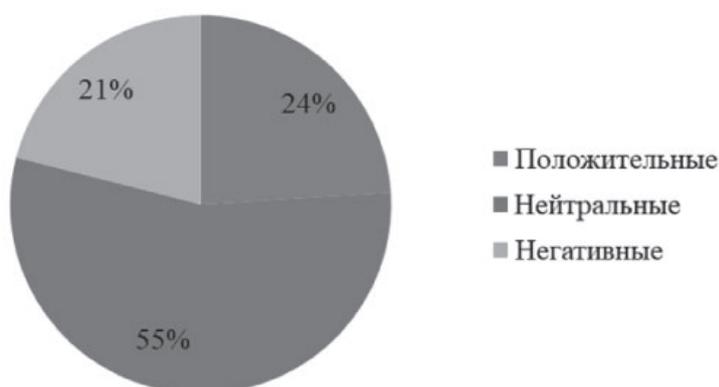


Рисунок 1. Тональность публикаций о компании ERG

В рамках контент-анализа также выявлены основные группы публикаций о компании по тематическим группам и их тональности, результаты представлены в таблице. Всего было выделено семь основных тематических групп (табл. 3).

Таблица 3 — Тематические группы публикаций о компании ERG

Тематика	Доля, %	Положительные, %	Нейтральные, %	Отрицательные, %
Текущие новости	32	2	29	1
Экономика	18	3	10	5
Политика	17	1	9	7
КСО и благотворительность	11	8	0	3
Владельцы и руководство компании	10	3	2	5
Результаты и достижения	7	4	3	0
Инновации	5	3	2	0

Обсуждение

Проведенный анализ документов, посвященных стратегии управления репутацией ERG, позволил выявить основную цель и задачи стратегии управления репутацией в компании. Из них следует, что ERG стремится поддерживать репутацию компании, которая ориентирована в своей деятельности на развитие Казахстана (в технологическом, экономическом и социальном плане), при этом является международной компанией и лидером в своей отрасли.

Для донесения такой репутации до всех своих основных контактных аудиторий компания сформулировала двенадцать коммуникационных сообщений, разделенных на четыре тематических блока (по задачам). Такое количество сообщений является избыточным, так как может трудно восприниматься и запоминаться целевыми аудиториями. Более эффективной является формулировка по одному сильному коммуникационному сообщению на каждый блок, что позволит проще доносить до аудитории эти сообщения, а также будет легче формировать общее восприятие репутации компании.

Основным каналом передачи данных коммуникационных сообщений для компании ERG являются СМИ. Однако контент-анализ показал, что управление репутацией компании через данный канал осуществляется не совсем эффективно, так как более половины публикаций имеют нейтральный тон, чаще всего они посвящены новостям компании и почти не содержат коммуникационных сообщений для поддержания репутации.

Кроме того, около 20 % публикаций о компании носит негативный оттенок; часто они связаны с различными политическими аспектами, происшествиями на предприятиях, владельцами компании, экологическими вопросами деятельности компании. Данный тип публикаций оказывает негативное влияние на репутацию компании ERG, поэтому ей необходимо усилить мониторинг за появлением таких материалов, публиковать опровержения, улучшить взаимодействие со СМИ, чтобы сократить количество таких публикаций, давать комментарии и разъяснения по спорным вопросам.

Только четверть публикаций носят положительную тональность, преимущественно они связаны с результатами деятельности предприятий компании, отраслевыми достижениями, проектами корпоративной социальной ответственности, благотворительной деятельностью, инновациями. Именно эта часть публикаций положительно влияет на репутацию компании, многие из них доносят важные для репутации коммуникационные сообщения.

Анализ тематических групп показал, что компания ERG недостаточно полно реализует поставленные задачи управления репутацией. Например, блок 1 (устойчивая история, идентичность и лидерство) отражен в публикациях тематики «Результаты и достижения», которые составляют только 7 % от всех материалов, что не позволяет полностью достичь соответствующей задачи управления репутацией.

Блок 2 (модернизация производства и развитие казахстанских предприятий) отражается в публикациях на темы «Инновации» и «Экономика». Однако по теме «Инновации» представлено меньше всего публикаций, что не позволяет эффективно формировать восприятие компании как направленной на активную модернизацию. Экономические аспекты деятельности компании раскрыты более подробно в публикациях.

Публикации для донесения сообщений из блока 3 (открытость и социальная ответственность) относятся к тематике «КСО и благотворительность» и составляют 11 % от всех публикаций, но среди них присутствуют и негативные. Задача развития социально ориентированного имиджа является для компании очень важной, поэтому ей требуется увеличить количество и качество публикаций в данной тематике.

Также к проблемам можно отнести то, что половина публикаций о владельцах и руководстве компании носит негативный оттенок, поэтому требуется улучшить PR-сопровождение их деятельности.

В целом компании ERG необходимо увеличить количество публикаций в тематиках «Инновации», «Достижения и результаты», «КСО и благотворительность», направленных на поддержание ее репутации, донесения коммуникационных сообщений для достижения стратегических целей по управлению своей репутацией.

Заключение

Стратегия управления репутацией компании представляет собой планомерный процесс, который имеет своей целью формирование наиболее привлекательной и соответствующей деятельности компании репутации через ее качественное развитие, регулярный мониторинг коммуникационной среды, формирование и продвижение значимых для стейкхолдеров репутационных характеристик, реализацию программ корпоративной социальной ответственности.

Анализ стратегии управления репутацией компании ERG позволил выделить ряд проблем и недостатков в данной деятельности. Одной из причин наличия таких проблем может являться то, что в компании отсутствует единый документ, закрепляющий и объединяющий все основные принципы и инструменты управления репутацией. Это ведет к тому, что поставленные задачи по управлению репутацией выполняются недостаточно полно, что показал контент-анализ публикаций о компании в СМИ.

В таблице 4 представлены основные этапы совершенствования управления репутацией компании ERG.

Таблица 4 — Этапы совершенствования управления репутацией компании ERG

Этап	Направление совершенствования
1	Создание единого документа «Стратегия управления репутацией компании ERG»
2	Уточнение и обновление задач управления стратегией в соответствии с достигнутыми результатами и текущими проблемами в восприятии репутации компании
3	Сокращение количества коммуникационных сообщений, но при этом усиление их смыслового содержания
4	Развитие взаимоотношений со СМИ для увеличения количества положительных и сокращения количества негативных публикаций о компании
5	Повышение количества публикаций в тематиках «Инновации», «Достижения и результаты», «КСО и благотворительность»
6	Совершенствование мер по управлению репутацией топ-менеджмента компании

Список литературы

1. *Fombrun, C. J.* (2001). Corporate reputation — its measurement and management. *Thexis*, 18(4).
2. *Гриффин, Э.* (2009). Управление репутационными рисками. Стратегический подход. Альпина паблишер.

3. *Даулинг, Г.* (2003). Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. Имидж-Контакт.
4. *Заман, А.* (2008). Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. Олимп-бизнес.
5. *Пурмель, М. И.* (2009). Репутация корпорации: формирование и управление. Репутациология, 1.
6. *Ринк, О.* (2014). Управление репутационными рисками: уравнение с несколькими неизвестными. Управление финансовыми рисками. 4.
7. *Тендит, К. Н.* (2013). Основы репутационного менеджмента. ФГБОУ ВПО «КНАГТУ».
8. *Шарков, Ф. И.* (2017). Константы гудвилла: стиль, публицити, репутация, имидж и бренд фирмы. Дашков и К.

Методы формирования и реализации системы спортивного менеджмента

Проводникова Кристина Александровна

Магистрант 2-го курса, специальность «менеджмент». Алматы Менеджмент Университет
kprovodnikova@gmail.com

Аннотация. В данной статье говорится об особенностях построения на территории Казахстана структуры спортивных организаций, подробно раскрывается содержание методов формирования спортивного менеджмента, функций управления и методов руководства спортивным коллективом, а также рассматривается менеджмент спортивных мероприятий. Содержание статьи указывает на то, что в Казахстане есть необходимость в управлении эффективностью для спортивных инструкторов (тренеров) в качестве менеджеров.

Целью данной статьи является разработка критериев оценки спортивных инструкторов-менеджеров, чтобы она проводилась в соответствии с управлением эффективностью, путем измерения и сравнения результатов спортсменов по их физико-интеллектуальному, профессиональному и управленческому потенциалу в соответствии с целями и требованиями должности.

Ключевые слова: спортивный менеджмент, спортивная индустрия, спортивные секции, управление эффективностью, критерии оценки, спортивный инструктор, менеджеры, инновационная система

Abstract. This article deals with the peculiarities of building the structure of sports organizations on the territory of the Republic of Kazakhstan. The content of methods of formation of sports management, management functions and methods of leadership of a sports team is revealed in detail, and also, the management of sports events is considered. The content of the article indicates that in Kazakhstan there is a need for performance management for sports instructors (coaches) as managers. The method of improvement for these categories of personnel and the need to reduce the risks associated with the retention or promotion of incompetent persons to management positions are determined. The purpose of this article is to develop criteria for assessing sports instructors-managers, so that their assessment is carried out in accordance with performance management, by measuring and comparing the results of athletes, according to their physical and intellectual potential, professional and managerial potential, in accordance with the goals and requirements of the position.

Keywords: Sports management, sports industry, sports sections, performance management, assessment criteria, sports instructor, managers, innovative system

Введение

На данный момент в обеспечении здоровья казахстанцев большую роль играет спорт, также есть необходимость в управлении в области спортивного менеджмента. Развитие системы спортивного менеджмента предполагает ее ориентацию на эффективность. Это требует разработки эффективной системы управления, которая должна быть ориентирована как на повышение эффективности задействованных человеческих факторов, так и на финансовые выгоды как меру успеха, что позволит спортивным структурам обеспечить более эффективное управление.

В Казахстане отсутствует развитая система управления спортивной деятельностью. Специфика реализации инновационной системы спортивного менеджмента подразумевает разработку новой системы управления, адаптированной к этой деятельности, которая не будет соревновательной для других спортивных федераций, а будет адресована всем категориям населения, занимающимся массовым спортом. Эффективная система управления производительностью ориентирована на успех каждого сотрудника, на каждого человека, занимающегося двигательной деятельностью. В рамках спортивной деятельности управление эффективностью рассматривается как процесс оценки эффективности, который в большинстве случаев заключается в организации официальных встреч по оценке и обратной связи, исходящих от менеджера. Результаты оцениваются один раз в полгода или один раз в год, и принимается решение о последующих действиях или реорганизации.

Преимущество спорта для всех видов деятельности по сравнению с активным спортом заключается в том, что он адресован всем, независимо от финансового положения, психосоматического

состояния или принадлежности к определенной социальной категории. Факторы, которые способствуют развитию спорта для всех, — это движение, групповое движение, социализация, командный дух. Как известно, спорт основан на честности, сотрудничестве и стремлении выйти за рамки своих возможностей.

Постановка проблемы

Процесс оценки спортивных секций для всех основан на наборе критериев, идентичных для всех сотрудников, независимо от занимаемой должности, специфики деятельности или иерархического уровня. Когда процесс оценки эффективности не основан на четком наборе конкретных критериев, касающихся оценки индивидуальных способностей руководства, на него может повлиять личное мнение того, кто проводит оценку. Разработка критериев оценки управления эффективностью, адаптированных к спорту, устранил ошибки во время оценки, оптимизирует различные мероприятия, относящиеся только к спортивной сфере.

Улучшение подготовки менеджеров в спорте, в результате точной обратной связи оценки, с точки зрения управления эффективностью определило бы «повышение уровня подготовки менеджеров, улучшение необходимых качеств и способностей, необходимых для процесса управления» [1]. В спорте для всех видов деятельности требуется более эффективный процесс управления, который может обеспечить достижение целей, лучшую организацию и более эффективный контроль процессов и действий.

Применение принципа эффективности в конкретной деятельности должно интегрировать цель управленческой деятельности. Как в соревнованиях, так и в массовых видах спорта эффективность следует рассматривать как отношение между полученными и приложенными усилиями, результат которых должен быть как можно большим. Эффективность также может быть отношением между полученными и приложенными усилиями, результат которых должен быть как можно меньше. Недавние исследования доказали, что если усилия, прилагаемые в спортивном спорте, определяют небольшое усиление эффекта (из-за повышенных требований к тренировкам и соревнованиям в спортивном спорте), то в случае массового спорта соотношение противоположное, так как «спорт для всех» становится тенденцией, способствует общению, стимулирует социальную жизнь, развивает чувство принадлежности, поэтому население ощущает необходимость в занятиях спортом.

Связь между эффектами и усилиями отражает эффективность спортивной системы управления Министерством образования, науки и спорта. И усилие, и сам эффект являются функцией времени, что означает, что эффекты становятся переменными во времени. Они зависят от различных факторов: качества тренировочного процесса, управления производительностью, качества жизни и т. д.

Решение проблемы

Перспектива исследования основана на том факте, что на оптимизацию видов спорта для всех конкретных видов деятельности влияет уровень управления спортивными инструкторами-менеджерами, который должен оцениваться на основе объективных и единых критериев. Основными составляющими деятельности инструктора являются:

- исполнительная составляющая: координация организационного и учебного процесса;
- управленческая составляющая: определение программы, целей и контроля;
- соединительные компоненты: образовательная и социальная функция.

Методы улучшения оценки результатов в спорте

Анализ цели оценки в рамках оценки отношения и поведения спортивного инструктора-менеджера с целью улучшения показателей или деятельности посредством:

- определения действий, которые приводят к успешному результату;

- выявления плохих результатов, причин и решений для оптимизации этих ситуаций;
- определения потребностей в развитии;
- повышения уровня управления спортом по всем видам деятельности [5].

Таблица 1 — Взаимосвязь между анализом производительности и менеджментом производительности

Анализ эффективности результатов в спорте	Управление эффективностью результатов в спорте
Выполняется периодически	Выполняется ежедневно
Измеряет результаты спортсмена	Измеряет поведение спортсмена
Отзывы инструктора о результатах спортсмена	Отзывы инструктора о поведении спортсмена

Оценка результатов в спорте

1. Этапы оценки:

- определение элементов, описывающих производительность, и определение метода количественной оценки;
- системная коммуникация и обучение персонала (тренеров) для применения этой системы;
- периодическая промежуточная оценка функционирования системы и соответствия критериев ожидаемым результатам;
- ежегодная оценка оказывает большое влияние на консолидацию деятельности организации [3].

Это момент, когда цели трансформируются в результаты, и мы выясняем, если:

- результаты достигнуты;
- какие лучшие практики мы должны применить;
- причины, ограничивавшие достижение результатов;
- корректирующие меры на индивидуальном уровне и в системе для предотвращения сбоев в будущем.

2. Критерии оценки.

В таблице 2 представлена устаревшая система критериев оценки результатов в спорте по сравнению с инновационной системой.

Таблица 2 — Сравнение устаревшей системы критериев оценки результатов в спорте с инновационной системой

Критерии оценки	Инновационная система	Устаревшая система
1	2	3
1. Количество работы	<ul style="list-style-type: none"> • Количество конкретных мероприятий • Количество участников, спортсменов • Количество волонтеров, вовлеченных в конкретные мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Объем работы — количество тренировок
2. Качество работы	<ul style="list-style-type: none"> • Качество исполнения • Соблюдение рабочих процедур и определенных стандартов • Качество организации деятельности спортсменов (тренировочный план) 	<ul style="list-style-type: none"> • Качество обучения • Результативность игры, соревнований
3. Поведение	<ul style="list-style-type: none"> • Общение спортсменов со спортивными инструкторами, персоналом • Адаптация к внутренним правилам • Методы мотивации и вознаграждения (сборная РК) • Общение внутри команды 	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникация происходит только с главным бухгалтером • Адаптация к внутренним правилам • Количество санкций (уведомление, карточки, исключения, отстранение) и их влияние на команду и результаты

1	2	3
4. Отношение	<ul style="list-style-type: none"> • Пунктуальность • Желание участвовать • Сотрудничество и командный дух • Способность учиться на ошибках • Способность участвовать в различных мероприятиях: метрических и организационных 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуализм • Неспособность учиться на ошибках
5. Внешний вид	<ul style="list-style-type: none"> • Необходимое оборудование спортсмена • Необходимое оборудование спортивного комплекса • Чистота спортивного зала 	<ul style="list-style-type: none"> • Неполное обеспечение спортсмена оборудованием • Необходимое оборудование спортивного зала

Оценка эффективности и вклад тренеров, участвующих в спорте, для достижения спортивных результатов представляют сегодня один из самых спорных аспектов [3]. Существующая практика устанавливает в деятельности по оценке спортивных достижений систему оценивания, основанную на единицах компетенций, разделенных на следующие десять категорий [3]:

- планирование и организация тренировочного процесса;
- шаги спортивного развития;
- отбор и подготовка молодых талантов для занятий спортивными видами спорта;
- развитие и совершенствование всех двигательных качеств и способностей спортсменов;
- технико-методическое совершенствование спортсменов;
- технико-методическая подготовка спортсменов;
- психологическая и теоретическая подготовка спортсменов;
- обучение в соответствии с полом и возрастом;
- постепенная подготовка детей и юношей к участию в соревнованиях;
- подготовка спортсменов, участвующих во внутренних соревнованиях;
- подготовка высококлассных спортсменов к участию в международных соревнованиях широкого профиля.

Некоторые специалисты считают, что периодическая оценка деятельности тренера, основанная только на этих ценностях, не может предложить адекватный ответ, основанный на анализе взаимосвязанных факторов или удовлетворенности частей, участвующих в процессе оценки [4]. Наша инновационная система полагает, что инструкторы-менеджеры должны иметь особое поведение и знания, такие как: способность понимать человеческую природу, наблюдение за чувствами сотрудников, коллег и спортсменов, мотивационные элементы, эффективное коммуникативное отношение, признание неизбежных человеческих ошибок, проблемный подход, энтузиазм и энергия подчиненных [2].

С учетом специфики спорта создана система оценки компетентности спортивных инструкторов-менеджеров в соответствии с управлением эффективностью. Критерии оценки спортивных инструкторов-менеджеров:

- планирование и организация занятий спортом;
- количество и разнообразие организованных акций;
- отбор молодых талантов для занятий спортом;
- развитие двигательного потенциала участников;
- развитие организационного потенциала спортивных мероприятий для участников и волонтеров;
- технико-методическая и физическая подготовка участников;
- психологическая и теоретическая подготовка участников;
- адаптация организационной структуры и видов деятельности к возрасту и полу;
- уважение пожеланий участников и специфики спортивной области;
- привлечение все большего числа участников и волонтеров;
- подготовка участников к соревнованиям и занятиям спортом по всем видам деятельности;
- обучение участников обмену международным опытом;

- достижение целей и принятие на себя ответственности;
- способность решать проблемы и объективность оценки;
- коммуникабельность, работа в команде;
- способность развивать способности сотрудников и волонтеров;
- способности к переговорам и посредничеству;
- способность к анализу и синтезу, инициативность и творчество;
- способность создавать, планировать и действовать стратегически;
- возможность консультирования;
- способность организовывать, вести, координировать и контролировать;
- принятие решений и способность делегировать полномочия;
- компетентность и способность управлять ресурсами;
- способности и естественное желание тренировать.

Результаты процесса управления

Результаты управления эффективностью могут быть определены в соответствии со статусом достигнутых организационных целей. Инновационная система достижения результатов в спорте адресована всем категориям населения. Факторами, влияющими на вклад менеджера в достижение успеха, могут быть: профессионализм, гибкость, способность к концентрации для достижения цели, серьезность, репутация [6].

Неэффективность занятий спортом для всех видов деятельности определяется, среди прочего, следующими факторами: недостатки в организации деятельности; нечестность в признании собственных ограничений; отсутствие ресурсов или неадекватное управление ими; неадаптированность к конкуренции. Любой успех может быть превращен хорошим менеджером в «двигатель прогресса» и представляет собой достоинство команды спортсменов. Неудача — это не что иное как разрушение, которое должен принять на себя прежде всего тренер-менеджер.

Заключение

Разработка и внедрение инновационной системы критериев оценки спортивного инструктора-менеджера для оценки эффективности и повышения результатов в спорте определит устранение старых ошибок. Обратная связь, полученная в результате объективного процесса оценки управления эффективностью, приведет к оптимизации деятельности и устранению неудач в спорте. Управление результатами в спортивной деятельности невозможно без использования научных методов и приемов, которые могут обеспечить знание и эффективное применение объективных экономических законов, эффективное и рациональное управление ресурсами, стимулирование и творческое использование спортивных инструкторов-менеджеров, оптимизацию принятия решений и всех функций управления, интеграцию технических, экономических, социально-политических и человеческих измерений для спортивных структур.

Список литературы

1. *Alina Popescu. DiferenŃe de gen in managementul performan. Ńei, CPE, 2006, pp. 15, www.cpe.ro.*
2. *Рябцев, В. В. Особенности развития физической культуры и спорта на муниципальном уровне в крупном мегаполисе / В. В. Рябцев // Теория и практика физической культуры. 2011. № 1. С. 14–16.*
3. *Хойя, Р. Спортивный менеджмент: принципы и применение / Р. Хойя. Австралия: La Troub, 2013. 409 с.*
4. *Russell, H. Sport Manegment. Principles and applications / H. Russell, A. Smith, M. Nicolson, B. Stewart, H. Westerbeek/ Routledge. 2013. P. 351.*
5. *Починкин, А. В. Инновационные направления управления спортивного менеджмента / А. В. Починкин, И. Л. Димитров, С. В. Вишейко // Ученые записки Университета имени П. Ф. Лесгафта. 2015. № 11. С. 219–223.*
6. *Anatol. Impactul managementului asupra dezvoltării sportului în Romania : autoreferat la tezei de doctorat. 2005, pp. 15, 16.*

Глэмпинг — новый вид активного туризма. Перспективы развития внутреннего туризма в Казахстане

¹ Суймбаев Алибек, ¹ Турмысов Талгат-Али

Алматы Менеджмент Университет
¹ alibeksuimbayev@gmail.com
² Talgat_08.06@mail.ru

Аннотация. В статье раскрывается исследование рынка и особенности развития глэмпинга в мировой индустрии туризма. Отмечено, что с ростом глобального спроса на кемпинг зарождается инновационное решение в виде глэмпинга. Указаны варианты классификации глэмпинга и исследована специфика его развития. Установлено, что в последние годы наибольшее количество глэмпингов расположено в Великобритании, Европе и США. Определена будущая тенденция развития глэмпинга в Казахстане, в частности в Алматинской области. Сделан вывод о перспективах развития данного вида отдыха, его высоком потенциале для экономики республики с целью развития внутреннего туризма.

Ключевые слова: кемпинг, глэмпинг, классификация глэмпинга, внутренний туризм

Abstract. This article exposes the market research along with glamping features within the global tourism industry. It is highlighted that with the growth of the global demand for camping, emerges an innovative solution in the form of glamping. The article also indicates different glamping classifications and it also investigates the specificity of glamping development. It has been established that in recent years the largest number of glamping sites are located in the UK, Europe and the USA. The trend of glamping development in Kazakhstan, especially within Almaty suburbs. A conclusion is made about the prospects for the development of this type of recreation, its high potential for the economy in Kazakhstan, with the aim of developing domestic tourism.

Keywords: camping, glamping, glamping classification, domestic tourims

Обзор литературы и исследование мирового рынка

Массовое развитие кемпинга за последние 50 лет, часто рассматриваемое как формирование бюджетного размещения для отдыха, отошло от своей первоначальной идеи. В новом тысячелетии кемпинг вернулся к своим ценностям пребывания в исключительной природной среде, но с нововведением в виде комфортного роскошного жилья, которое становится все более оригинальным и необычным.

В США популярность кемпингов значительно выросла: согласно данным за 2018 год, 1,4 миллиона семей предпочли отдых на открытом воздухе. В 2016 году демографические данные участников кемпинга составили 40,5 миллиона американцев, а в 2015 году данный показатель вырос на 500 000 отдыхающих. В общей сложности количество дней, проведенных людьми в «кемпинге», составило 587,2 миллиона дня, в среднем это 14,5 дня на человека. Кемпинг стал чрезвычайно популярным среди молодого поколения, поскольку 56 % отдыхающих составляют миллениалы. Данный тренд также широко распространен среди представителей поколения-X и бэби-бумеров (Camping statistics, 2020). В Европе, согласно статистике за 2017 год, кемпинг обеспечивает более 373 миллионов ночевки в открытом пространстве, а для некоторых европейских стран он представляет собой один из важнейших туристических продуктов (Eurostat, 2017).

Для того, чтобы оставаться конкурентоспособными на взыскательном туристическом рынке, кемпинги по всей Европе стремятся внедрять инновации и постоянно ищут новые креативные типы размещения, которые не зависели бы от погодных условий и помогли бы смягчить влияние сезонности на эффективность бизнеса.

Кемпинг в стандартном определении для многих является лучшим решением для отдыха на свежем воздухе и способа единения с природой, но для других это нестандартный формат, ведь не каждый готов терпеть лишения, связанные с аскетичным бытом туриста (Хлебникова, 2019). Вот почему в индустрии туризма возникла идея сделать кемпинг благоприятным, комфортным и максимально продуманным отдыхом на открытом воздухе (Уитни, 2011).

Современный человек, проживающий в мегаполисе, не всегда готов выйти из своей «зоны комфорта», ведь природа подразумевает возвращение к первобытности вместе со всеми сопровождающими факторами: насекомыми, дикими животными, сном в палатках, полным отсутствием коммуникации с современным миром и многим другим. По сравнению с другими видами размещения инновационный кемпинг-продукт способствует повышению конкурентоспособности туристического направления. В конкурентной среде туризма свобода и активный отдых на свежем воздухе стали самыми популярными у туристов, а также проблемой для кемпингового бизнеса, и в то же время стали «новым видом венчурного капитала, измеряемым не деньгами, а временем и энергией людей» (Даниэльссон, Фюрт, Ларссон, 2013). Современное развитие кемпингов является ответом на растущий спрос на комфортное пребывание в естественной среде и желание провести время на ухоженных курортах мечты, которые в то же время технологически продвинуты.

Так зародился альтернативный способ вернуться к природе, который получил название «глэмпинг», согласно Оксфордскому словарю (2016) (Мутич, 2010). «Глэмпинг (glamping) — это сочетание слов glamour (“гламур”) и camping (“палаточный лагерь”). Определение “гламурного кемпинга” образовалось в Великобритании в то время, когда молодое поколение хотело безопасно находиться на лоне природы под звуки гитары. Но отказ от благ цивилизации стал бы крупной жертвой, так и зародилось начало постройки мобильных лагерей из легких шатров, где гостям предлагают комфортную кровать с чистым бельем, красивые завтраки, высокоскоростной интернет и долгожданное уединение» (Власова, 2020).

Глэмпинг также часто определяют как 5-звездочный кемпинг. «Там, где природа встречается с роскошью» — один из самых увлекательных слоганов глэмпинга может открыть новую главу в мировом развитии туризма (Кейт, 2011). Сам же глэмпинг укоренил свои позиции в виде глобальной тенденции; рост глэмпинга набрал силу в геометрической прогрессии в Великобритании и Европе в 2007 году, аналогичная ситуация происходит в США, и отрасль не демонстрирует признаков замедления. Arizton Advisory & Intelligence в своем отчете за 2019 год отмечает, что, по прогнозам, выручка индустрии глэмпинга в следующие пять лет достигнет примерно миллиарда долларов — колоссальный рост для ниши путешествий на свежем воздухе (Arizton, 2019). В противовес отелям и гостиничному бизнесу, туристы не ограничены лишь выбором комнаты для размещения, ведь каждый вариант глэмпинга уникален по дизайну и подаче. Вот классификация размещения:

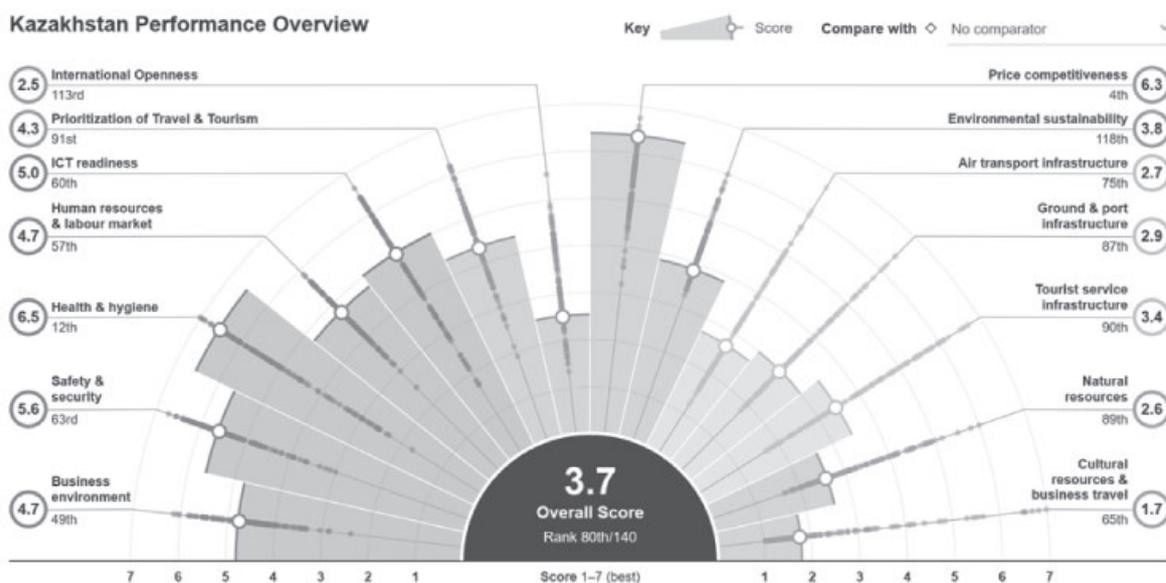
- bell tent — палатка из натурального хлопка;
- сафари-тенты;
- прозрачные, полупрозрачные и обычные сферы;
- A-frame — деревянные домики в форме буквы «А» или треугольника;
- юрты, вигвамы, иглу, типи (от английского слова tipi — переносное жилище кочевых индейцев Великих равнин);
- домики на деревьях;
- охотничьи домики, хижины;
- контейнеры;
- дома на колесах, винтажные кемперы, airstream, цыганские караванчики и вагончики.

Исследование внутреннего туризма в Казахстане и прогноз его развития

Согласно «Государственной программе развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019–2025 годы» (Primeminister.kz, 2019), вопрос повышения уровня внутреннего и въездного туризма стоит достаточно остро, ведь планка, заданная на данный период, стоит достаточно высоко. Целевой индикатор внутреннего туризма гласит следующее: «увеличение количества внутренних туристов до 8 млн человек» (Primeminister.kz, 2019). В глобальном индексе конкурентоспособности Всемирного экономического форума за 2019 год, по оценке политики, обеспечивающей развитие сектора туризма, среди 140 стран Казахстан занимает 80-е место с общей оценкой 3.7. В этом же рейтинге 81-е место занимает Намибия — государство в Южной Африке, а на 82-м расположилась Кения — государство в Восточной Африке.

Отчет о глобальном индексе конкурентоспособности выпускается регулярно, для сравнения — расположение Казахстана согласно статистике за 2015, 2017 и 2019 годы.

Таблица 1 — Данные глобального индекса конкурентоспособности Всемирного экономического форума



Past performance

Travel & Tourism Competitiveness Edition	2015	2017	2019
Rank	85 / 141	81 / 136	80 / 140
Score	3.5	3.6	3.7

С 2017 года по 2019-й страна поднялась лишь на одну позицию, об этом также говорится и в самом отчете. Казахстан обозначен как одна из стран с медленным развитием, ведь темп его роста практически не изменился за последние пять лет. Некоторые эксперты считают, что для достойного положения старта въездного туризма, а именно для привлечения экспатов и иностранных туристов, необходимо для начала заинтересовать своих соотечественников. По словам директора Евразийской ассоциации туризма Рысты Карабаевой, успех в данной отрасли будет лишь тогда, когда сами казахстанцы с удовольствием предпочтут заморским берегам берега Каспия или Балхаша (Бодрова, 2020).

У внутреннего туризма в Казахстане есть потенциал. На 2019 год показатели внутреннего туризма выросли на 5,8 %, сообщает Enegeturizm.kz. Согласно данным Forbes.kz за период с 2018 по 2019 год, количество клиентов в сфере внутреннего туризма увеличилось с 5,6 миллиона до 5,9 миллиона человек. Также и касательно размещений, общая цифра посетителей составила 4,7 миллиона человека (2018 год — 4,4 миллиона). «Количество обслуженных санаторно-курортными учреждениями туристов достигло 296,9 тыс. человек (годом ранее — 285,8 тыс.); особо охраняемыми природными территориями — 871,9 тыс. человек (против 889,6 тыс. человек годом ранее)» (Forbes.kz, 2019).

Тренд на местный туризм у казахстанцев растет из года в год. Принимая во внимание текущие реалии, а именно мартовское введение в Казахстане чрезвычайного положения, а также постановление главного государственного санитарного врача Республики Казахстан «О дальнейшем продолжении строгих ограничительных мер», выезд за пределы республики ограничен, и трудно оценить, на какой период. Данная ситуация может послужить отправной точкой для переформатирования мышления народа, переориентировать клиентов на внутренний туризм. Страна богата природными ресурсами, которые потенциально могут заменить поездки за границу. Например, горнолыжный курорт «Шымбулак» может послужить альтернативой швейцарским Альпам.

В последний год активный отдых в Алматы набирает обороты, существует ряд экскурсий, куда люди могут спонтанно отправиться на выходные. Становятся популярными следующие виды активностей:

хайкинг-туры, треккинг, восхождение на вершины, retreat-туры, многодневные горные походы и другие. В быстроразвивающемся мире, когда человек перегружен ускоренным ритмом мегаполиса, развился новый трендовый термин «детокс», что в переводе означает «очищение». Казахстанцы стали больше ценить единение с природой, ведь работа отнимает большую часть времени, и многим просто необходимо остановить бешенный ритм и очистить голову на свежем воздухе.

Природа Казахстана прекрасна, в округе Алматы имеется масса мест, куда каждый мог бы спонтанно отправиться с ночевкой в палатке. Но не стоит забывать, что многие совершенно не готовы лишиться комфортных условий пребывания. Глэмпинг — это единение человека с природой в комбинации с условиями отеля. В оригинальном понимании помимо отельных условий, чистой кровати и интернета важно учесть «вау-фактор». В Алматы глэмпинг не будет ограничен в выборе инфраструктуры. Сезонность развлечений позволит туристу не ограничиваться в выборе, а бизнесу — иметь постоянный спрос. Для примера, посетив глэмпинг зимой, посетитель сможет покататься на лыжах и сноуборде или же проехать в гору на снегоходе, а летом выбор может стоять между рыбалкой и рафтингом. Адаптация под желания клиента и разнообразие выбора без ограничений позволит бизнесу быть востребованным на постоянной основе.

Председатель совета директоров Kusto Group Еркин Татишев подмечает, что только на территории Алматинской области рынок туризма можно дорастить до \$3 млрд и больше (Forbes Kazakhstan, 2019). Бизнесмен имеет ряд проектов как в Казахстане, так и в Грузии, и, по его словам, округ Алматинской области составляет 200 тысяч кв. км, в то время как площадь Грузии — всего 60 тысяч кв. км. Казахстан богат невероятными красотами, которые совершенно не уступают красивейшим видам не только Грузии, но и многих других популярных туристических стран (Forbes Kazakhstan, 2019).

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что на сегодняшний день Казахстан располагает огромными природными ресурсами. Даже одна Алматинская область сможет дорастить рынок туризма до \$3 млрд. Существует масса мест, где реально расположить новый формат инновационного кемпинга — глэмпинг, полностью оборудованный и адаптированный под желания и требования клиентов. Глэмпинг составит отличную конкуренцию традиционным местам размещения: отелям, гостиницам, хостелам и санаториям. Помимо того, что глэмпинг является быстрым решением для отдыха, ведь не нужно планировать вылет из страны и тратить время на долгое перемещение, это также экономия сбережений. В противовес обычному кемпингу в палатках глэмпинг сможет охватывать более широкую аудиторию, а все благодаря удобствам. Удобные кровати, чистота и тепло будут притягивать семьи с детьми, а активности вместе с доступом в Сеть привлекут миллениалов. Различные виды дизайна глэмпингов также станут привлекательным условием для будущей целевой аудитории.

Заключение

Целью является развитие новой тенденции кемпинга. Отслеживание мировых трендов и переформатирование мышления людей в текущих реалиях пандемии может положить начало развитию местного туризма. Таким образом, глэмпинг как новый креативный вид размещения напрямую связан с созданием сезонных услуг в Казахстане, которые будут способствовать преобразованию кемпинг-точек в Алматинской области, которые, в свою очередь, могут составить конкуренцию гостиничному бизнесу. Глэмпинг представляет собой симбиоз гостиничной и кемпинговой индустрии.

Среди наиболее значимых результатов исследования можно отметить, что большинство казахстанцев ранее проводили отпуск в гостиницах за рубежом, а не в собственной стране, но прирост, обозначенный в статистике за период с 2018 по 2019 год, показывает, что интерес ко внутреннему туризму есть. Это доказывает, что введение нового, креативного вида размещения в кемпинге может создать спрос на новый вид активного отдыха — глэмпинг и привлечь гостей, которые изначально не были фанатами кемпингов, а предпочитали оставаться дома или в гостиницах. Тот факт, что появился спрос на активный отдых вроде хайкинг-туров, доказывает, что развитие глэмпинга имеет многообещающие перспективы.

Список литературы

1. CTDS (2013). Croatian Tourism Development Strategy to 2020 49/50. Zagreb: Ministry of Tourism Danielsson, J., Fuerth, T., Larsson, T. et al. (2013). The Outdoor Experience of The Future. Stockholm: SCR, SLAO.
2. Eurostat. (2017). Tourism statistics — annual results for the accommodation sector, Eurostat Statistics Explained. Brussel: Eurostat.
3. *Kate, R.* (2011). Yahoo News. Retrieved 12 March 2017 from Glamping: Where Nature Meets Luxury : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.yahoo.com/news/glamping--where-nature-meets-luxury.html>.
4. *Mutić, A.* (7 September 2010). Lonely Planet. Retrieved 12 February 2017 from Glamping - wild luxury in North America's great outdoors : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.lonelyplanet.com/north-america/travel-tips-and-articles/75909>.
5. Whitney (June 2011). www.consideryourselfathome.com. Retrieved 2 March 2017 from Let's go glamping : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.consideryourselfathome.blogspot.com.
6. Forbes Kazakhstan (2019). Внутренний туризм в Казахстане вырос на 5,8 % : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://forbes.kz/news/2019/05/27/newsid_200154.
7. *Бодрова, Е.* (2020). Как в Казахстане развивают туризм и что с ним не так : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://informburo.kz/stati/kak-v-kazahstane-razvivayut-turizm-i-chto-s-nim-ne-tak.html>.
8. World Economic Forum | Committed to improving the state of the World. The Travel & Tourism Competitiveness Report (2019). Travel and Tourism at a Tipping Point.
9. Государственная программа развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2019–2025 годы (2019): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://primeminister.kz/ru/gosprogrammy/gosudarstvennaya-programma-razvitiya-turistskoj-otrasli-respubliki-kazahstan-na-2019-2025-gody>.
10. Camping Statistics 2020. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.condorferries.co.uk/camping-statistics>.
11. \$1 Billion Glamping Market Creates New Wave in the US- Market Research by Arizton (2019) : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.prnewswire.com/news-releases/1-billion-glamping-market-creates-new-wave-in-the-us--market-research-by-arizton-300791541.html>.
12. Forbes Kazakhstan (2019). Еркин Татишев: рынок туризма только в Алматинской области можно дорастить до \$3 млрд и больш : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://forbes.kz/process/businessmen/erkin_tatishev_gyynok_turizma_tolko_v_almatinskoy_oblasti_mojno_dorastit_do3_mlrd_i_bolshe/?utm_source=forbes&utm_medium=mlt_blogs.
13. *Власова, Ю.* (2020). Палатка с розеткой за 10 тыс. долларов в сутки, или Что такое глэмпинг? : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://biletix.ru/blog/posts/glamping-in-russia>.
14. *Алиева* (2020). Сорванный сезон. Коронавирус подкосил туристическую отрасль : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://rus.azattyq.org/a/kazakhstan-impact-of-coronavirus-on-tourism/30620306.html>.
15. *Thomas, E.* The Rise of Glamping: Market Evolution & Trends : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.americaoutdoors.org/rise-of-glamping-market-evolution-trends/>.
16. *Хлебникова, С.* (2019). Что такое глэмпинг? Про новую концепцию отдыха : [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://sport-marafon.ru/article/idei-dlya-puteshestviy/chto-takoe-glemping-pro-novuyu-kontseptsiyu-otdykha/>.

Проектный менеджмент в развитии предприятия

Тәліп Мәдина Нұрланқызы

Алматы Менеджмент Университет
talipova_mn@mail.ru

Аннотация. В статье описаны виды деятельности предприятия по развитию, подчеркивается, что развитие — это естественный объект для применения методов управления проектами. Даны характеристика и описание девелоперских проектов, их жизненные циклы, приведены основные аспекты формализации девелоперских проектов: организационная структура управления девелоперскими проектами, формирование и управление бюджетом развития, взаимосвязь стратегии и девелоперских проектов, критерии привлекательности девелоперских проектов и порядок их выбора, формирование методов и процедур управления, создание соответствующего документооборота, вопросы информационной системы управления девелоперскими проектами и эффективности использования. Описаны проблемы и особенности девелоперских проектов.

Ключевые слова: проект развития, жизненный цикл проекта, организационная структура управления проектами, оптимизация процессов, стратегия развития, корпоративные ресурсы

Abstract. The article describes the improvement and optimization of the enterprise. It is emphasized that development is a natural object for project management methods. The characteristics and descriptions of development projects, their life cycles are given. The main aspects of the formalization of projects, such as, the organizational structure of projects, budgeting, links with strategy and projects, the criteria for the priority of projects and the procedure for their selection, the formation of management methods and procedures, project documentation, issues of the information system for the project management are presented. The problems and features of development projects are described.

Keywords: development project, project life cycle, organizational structure of project management, process optimization, development strategy, corporate resources

Введение

Для долгосрочного и поступательного развития компании необходимо выделить три основных компонента: стратегию развития, способы и технологию реализации конкретных инициатив развития и, наконец, необходимые корпоративные ресурсы. Для эффективного и качественного развития они должны присутствовать одновременно, быть сбалансированными, релевантными друг другу и иметь должное качество.

При реализации стратегии развития в компаниях может возникнуть ряд проблем. Для их минимизации используются девелоперские проекты, эффективное управление которыми осуществляется с помощью корпоративной системы управления проектами развития.

Любая организация предполагает осуществление двух видов деятельности — текущей операционной, для которой и была создана организация, и связанной с улучшением, оптимизацией текущей деятельности, направленной «внутри» компании, и «внешней», на развитие рынка. В результате текущей деятельности создаются продукты или услуги, приносящие доход организации. Действия по улучшению текущей деятельности обычно называют развитием, которое ориентировано на будущее и требует больших затрат. Развитие — это нетипичная деятельность компании, которая осуществляется вне рамок основной, «производственной» деятельности, изменяет ее или влияет на нее [1].

При структурировании деятельности в соответствии с такими критериями, как рыночная ориентация или внутренние процессы, можно выделить следующие основные типы развития: деятельность, направленная на развитие рынков и портфеля продуктов, на внутреннее развитие, улучшение, оптимизацию основных процессов, ресурсов, организации, управления. Мы также включим стратегические преобразования компании и бизнеса.

Девелоперская деятельность имеет свою специфику:

- инновация; использует новые подходы, ресурсы, технологии;

- имеет крайне рискованный характер, связанный с вложением средств и возможным неполучением ожидаемого результата развития в целом или с измененными характеристиками;
- эта деятельность приводит к результатам с неочевидным или невидимым экономическим эффектом;
- развитие разделяют не все руководители компании, что ведет к торможению или «саботажу» этой деятельности.

Все вышеперечисленное приводит к очевидной необходимости формализовать и упростить эту деятельность. Для этого эффективно использовать методы управления проектами, так как именно они позволяют управлять в условиях постоянной смены ресурсов, технологий, подходов, снижать риски, создавать экономию и сокращать время реализации. Таким образом, мы приходим к следующему выводу: развитие можно и нужно облекать в девелоперские проекты.

Само развитие ценно, когда разрабатывается стратегия развития, ставятся измеримые цели, устанавливаются четкие ориентиры для их достижения (так называемые KPI, или ключевые показатели эффективности). Формируется следующая логика: миссия определяет видение, которое устанавливает ограничения и ориентиры для корпоративного стратегического плана; последний, в свою очередь, раскладывается на функциональные стратегии и микростратегии, включая подстратегию развития. На ее реализацию ориентированы программы и отдельные проекты компании.

На практике этот постулат не является абсолютным, ведь многие компании не имеют сформулированной стратегии или жестко ее не формализуют, считая это лишь направлением. Чем яснее будут руководящие принципы разработки, тем более длительным и поступательным будет развитие компании любого масштаба и отрасли.

Сказанное дает два важных условия: в развитии компании не должно быть ориентиров и направлений, не подкрепленных стратегией развития; когда рождаются другие инициативы развития, необходимо внести коррективы в стратегию или создать отдельный бизнес [2].

Постановка проблемы

Формулирование руководящих принципов развития в виде развернутой стратегии, как правило, не вызывает проблем ни с теоретической, ни с практической точки зрения и хорошо развито в современном стратегическом менеджменте. Однако это не дает ответа на вопрос, насколько быстро, экономично и эффективно обеспечить их реализацию. В настоящее время широко распространена позиция менеджмента компаний, согласно которой «корпоративное развитие входит в должностные обязанности руководителей компании» или «мы делаем это в рабочем порядке». Такое отношение заставляет сотрудников заниматься вопросами развития одновременно с текущими делами руководства и, как правило, при полном отсутствии дополнительных ресурсов. «Плюс» обычно берется и проявляется по «остаточному принципу».

К другим проблемам относятся:

- Нежелание рассматривать инициативы развития как проекты развития. Одна из причин этого — сопротивление некоторых сотрудников и руководства, которые в случае выделения инициативы развития в проект компании вынуждены предоставлять необходимые ресурсы, составлять планы и отчеты, формировать структуру управления, а также обеспечивать выполнение временных, финансовых и других показателей. В отсутствие проекта это, казалось бы, невозможно, так как реализация инициативы развития вне формальных рамок проекта практически приводит к отсутствию реализации.
- Конкуренция девелоперских проектов за ресурсы. Разрешение конфликта часто происходит в пользу более влиятельного в политическом отношении менеджера, который отвечает за инициативу, а иногда и в пользу случая. В любом случае решение субъективно.
- Проблема появления дополнительных работ. Сотрудник положительно относится к выполнению своих основных обязанностей по текущей деятельности и крайне отрицательно — к инициативам по развитию, считая их обязанностью руководства.

В статье предлагается решение проблем развития. Им придается статус дополнительных корпоративных мероприятий с использованием дополнительно выделенного времени и специально выделен-

ных ресурсов и формализацией их через проекты развития. Такая формализованная идентификация инициатив развития как проектов значительно облегчает обеспечение третьего столпа развития — предоставление необходимых корпоративных ресурсов, особенно если есть возможность продемонстрировать преимущества для будущего компании.

Это решение предполагает ответы на следующие вопросы: как формализовать концепцию девелоперского проекта? кто будет руководить и кто будет управлять проектами развития? как будет формироваться и управляться бюджет развития? как будет разложена стратегия и как она будет связана с проектами развития? как будут определяться критерии привлекательности девелоперских проектов и каков порядок их отбора? как сформировать методы и процедуры управления, создать соответствующий рабочий процесс? как и какую информационную систему использовать? — и много других.

Вот ряд типичных реальных проблем реализации девелоперских проектов в производственной компании:

- Произвольный выбор девелоперских проектов для исполнения.
- «Наказательная инициатива» для развития.
- Низкая осведомленность сотрудников компании о новых инициативах развития.
- Битва за ресурсы, проблемы с планированием нагрузки в девелоперских проектах.
- Долгие сроки реализации проекта.
- «Заморозка» проектов на любой стадии.
- Отсутствие оценки конечного результата девелоперского проекта.
- Подмена целей девелоперских проектов.

Обсуждение и результаты

Исходя из логики этих вопросов, в статье приведены примеры достижения положительных результатов данной формализации в ряде компаний.

1. Формализация девелоперского проекта.

Как сказано выше, под девелоперским проектом понимается проект, реализующий задачи, инициативы, мероприятия, связанные с девелоперской деятельностью компании. Его отличительная черта — это своего рода «затея», т. е. затраты не приводят к явному экономическому эффекту и часто очень рискованны. В категорию этих проектов входят все проекты, которые не включены в текущую деятельность по генерированию выручки и направлены на развитие основных средств, бизнеса, человеческих ресурсов организации.

Можно предложить следующие определения.

Девелоперский проект — это:

- проект, основной целью которого является улучшение производственной или вспомогательной деятельности компании;
- уникальный процесс, направленный на повышение производительности и конкурентоспособности продукции организации для достижения стратегической цели;
- проект, целью которого является изменение существующих или внедрение новых процессов организации для увеличения прибыльности и достижения стратегической цели компании;
- проект, основной целью которого является повышение эффективности существующего или создание нового вида деятельности компании;
- проект, направленный на улучшение и оптимизацию деятельности предприятия в целом или его структурных подразделений и не предусматривающий прямой коммерческой выгоды; к таким проектам могут относиться проекты по созданию и внедрению информационных технологий, совершенствованию бизнес-процессов, проекты организационных изменений и другие [3].

Для сравнения приведем определение бизнес-проекта как проекта, основная цель которого — получение прибыли путем продажи или сдачи в аренду результата проекта стороннему лицу или организации.

Типичный жизненный цикл проекта разработки аналогичен жизненному циклу любого проекта. Типичными отличиями могут быть:

- «размытие» границ фаз, стадий;
- больше возможностей, чем у бизнес-проектов;
- проблемы с набором жизненного цикла;
- большое количество возможных точек возврата;
- бесконечные начало и конец проекта, содержание.

В качестве примера приведем два варианта жизненных циклов разных проектов разработки.

Проект вывода на рынок нового продукта включает в себя:

- инициирование идей продукта, услуги (на основе анализа потенциального рынка и определения потребностей рынка);
- обоснование идеи и ее оформление в виде документа;
- дальнейший анализ идеи, определение стратегии;
- создание концепции проекта;
- создание плана проекта и проектной документации;
- непосредственно разработка и создание продукта, услуги;
- пробный вывод на рынок;
- апробация или тестирование;
- передача результата проекта руководству головной компании;
- оценка всех результатов, закрытие финансовых документов, ликвидация проектного офиса и др.

Проект по внедрению проектного управления в компании:

- предложение идеи реализации на основе анализа состояния компании;
- формализация идеи;
- поиск подрядчика — консалтинговой компании;
- предварительное изучение текущих бизнес-процессов компании;
- определение потребностей и стратегии реализации проекта;
- подача предложений, апробация, экспертиза, утверждение концепции внедрения компанией-заказчиком;
- разработка основных компонентов проекта внедрения и подготовка к его реализации;
- тимбилдинг;
- разработка основного содержания проекта;
- структурное планирование, организация и согласование с функциональными руководителями;
- заключение договоров с основными подрядчиками;
- презентация дизайн-разработки;
- получение разрешения на продолжение работы;
- организация выполнения работ по внедрению и достижение целей проекта;
- доставка результата проекта заказчику;
- подведение итогов, закрытие проекта.

2. Организационная структура управления проектами развития.

Классический подход к управлению проектами включает в себя следующие элементы организационной структуры управления:

- управление отдельным проектом;
- управление проектами на уровне предприятия;
- внутренняя методическая поддержка.

Все это отражено в организационной структуре управления девелоперскими проектами. Управление единым девелоперским проектом: руководитель проекта (как специализированный, так и частично занятый), правление, куратор, рабочая группа, включая администратора, профильных экспертов и других участников.

Рекомендуется использовать выделенного менеджера проекта только в случае крупных девелоперских проектов с участием более двух отделов. Это обеспечивает объективность руководителя, не лоббирующего интересы какого-либо ведомства. Интересным вариантом полноценного участия может быть использование выделенного персонала, собранного в отдельную команду разработчиков. Условно ее можно назвать группой разработки, блоком разработки. Комбинация возможна для не очень больших проектов, кроме того, есть возможность управлять сразу несколькими проектами. Строгий регламент управления, официальное объявление о проекте, мотивация позволят в такой ситуации эффективно

управлять девелоперским проектом. Очень важно взаимодействовать с функциональным руководителем руководителя проекта, чтобы уменьшить конфликты при неполной занятости [4].

Совет по управлению проектом — это коллегиальный внутренний орган оперативного управления проектом, состоящий из руководства проекта, куратора, представителей подрядчиков и других участников по согласованию. Он создается на время проекта и по его завершении расформировывается. Работа управляющего совета организована на основании положений устава или специально разработанных положений. Специфика вопросов, организация взаимодействия определяются конкретным проектом. Если одновременно работает несколько проектов со схожей спецификой, можно сформировать правление для портфолио или программы.

Куратор проекта — представитель руководства фирмы, который осуществляет общий надзор за реализацией проекта и обеспечивает всестороннюю поддержку проекта внутри фирмы и за ее пределами. Куратор не имеет полномочий изменять ресурсное обеспечение проекта. Как правило, достижение целей проекта входит в зону функциональных интересов куратора, поэтому, как никто другой в руководстве фирмы, он заинтересован в эффективном завершении проекта. Менеджер проекта обычно отвечает за решение проблем проекта, которые выходят за рамки его компетенции. Мотивация куратора основывается либо на его заинтересованности в результате проекта, либо на материальном поощрении после успешного завершения проекта. Стоимость работы куратора не должна включаться в смету девелоперского проекта.

Администратор, секретарь проекта, делопроизводитель, задействованные функциональные специалисты и, в некоторых случаях, представители подрядчиков, поставщиков составляют команду, или рабочую группу, проекта — группу, которой поручено выполнение конкретных задач в рамках проекта с полным или частичным отделением от основной деятельности, обладающую необходимой компетенцией и вовлеченностью в работу на протяжении всего проекта или большей его части. Рабочая группа формируется, как и в случае с лидером, либо на основе неполного рабочего дня, либо в качестве освобожденных сотрудников. Критериями являются значимость и размер проекта.

Управление проектной деятельностью на уровне предприятия — комитет по стратегии или инвестиционный комитет, проектный комитет, руководитель предприятия, куратор всех девелоперских проектов, офис развития, качественный сервис.

Проектный комитет или его аналог — это назначенный высший межфункциональный коллегиальный орган управления проектами развития компании, принимающий решения об открытии и закрытии проектов развития, осуществляющий общий контроль над проектной деятельностью компании, специально сформированный для организации, планирования, управления и координации деятельности по управлению портфелем проектов стратегического уровня. Лучше, если он будет состоять из нечетного количества топ-менеджеров, собственников, экспертов, руководителей ключевых функциональных направлений во главе с председателем и будет организован секретариат. При нечетном количестве членов комитета голосование упрощается, хотя это требование не обязательное. Встречи проводятся регулярно или по специальному графику. Наличие внутреннего методиста управления проектами, например представителя службы управления проектами, желательно для правильного выполнения процедуры оценки проекта. Работа комитета организована и управляется в соответствии с положением, которое также включено в положение о компании по управлению проектами.

В помощь проектному комитету может быть прикреплена рабочая или экспертная группа — группа специалистов компании, обладающих компетенцией в предметной области проекта и выполняющих функции экспертов по подготовке оценки идеи проекта, результатов его этапов и проекта в целом.

Основные функции проектного комитета:

- реализация стратегии развития компании;
- утверждение критериев и принципов отбора проектов в портфолио;
- рассмотрение заданий на проектирование и принятие решения об их включении в портфолио;
- согласование бюджета инициированных проектов и источников финансирования;
- координация распределения и перераспределения бюджетов и ресурсов между проектами на основе приоритетов.

Все девелоперские проекты должны курировать человек, отвечающий за развитие компании в целом. Это может быть директор по развитию, генеральный директор или даже владелец компании. Куратор мотивирован развитием организации и, как правило, не входит в систему мотивации проекта. Хотя в случае формирования нескольких направлений развития (например, кадровое, продуктовое направле-

ние, технологии и т. д.) кураторами могут быть заместители генерального директора по направлениям или даже менеджеры более высокого уровня. В этом случае мотивация за результат проекта может быть предоставлена, например, в виде бонуса по результатам девелоперского проекта.

Внутренняя методологическая поддержка — служба или сектор управления проектами, служба внутреннего контроля, служба качества.

Служба управления проектами является консультативным и методическим органом, помогающим в управлении проектами развития. Для более скоординированной и формализованной работы деятельность этой службы должна быть закреплена внутренними регламентами, например положением о подразделении и должностными инструкциями.

3. Формирование и управление бюджетом развития.

Как уже сказано, девелоперский проект не приносит немедленной прибыли, поэтому формирование бюджета на него обычно бывает непростым. Сторонники проекта пытаются выжать из руководства финансирование, используя лоббирование, привлечение внимания к будущему организации, уговоры и просьбы. Распространенная, но наиболее частая ошибка — предоставление бюджета по остаточному принципу (то, что остается от финансирования всех других инициатив), в результате проект дает нулевой эффект.

Интересным примером является ситуация, когда бюджет развития формируется в начале года и имеет специальную целевую линию, связанную с проектами развития. Он предоставляется руководителю, который функционально участвует в разработке, или соответствующему коллегиальному органу. Проектный комитет — хороший пример такого органа. Имея определенную ответственность за распределение бюджета развития и набор критериев, по которым можно определить привлекательность той или иной инициативы, комитет может вполне объективно распределять полученные средства. Можно построить две группы девелоперских проектов: первая будет отвечать за очевидные проекты, так или иначе включенные в запланированную разработку на текущий год, вторая — за новые незапланированные инициативы, которые либо работают на будущее, но чрезвычайно актуальны, чтобы запустить их сейчас, либо носят новаторский характер. Бюджет развития тоже будет гореть, чтобы разделиться на две части. Проектный комитет также не должен отвергать «чрезмерно запланированные» инициативы, которые могут принести очевидный экономический эффект в очень короткие сроки, тем самым возвращая выделенные деньги, и даже с любым положительным эффектом [5].

4. Связь стратегии с проектами развития.

Девелоперские проекты не должны появляться независимо от стратегии предприятия. Есть три возможных пути зарождения инициатив.

Первый вариант, наиболее легко поддающийся планированию, — когда четко разработанная стратегия предприятия разлагается на микростратегии, предполагающие достижение через реализацию проектов. Эти проекты четко связаны со стратегией и предполагают дальнейший отбор для реализации в соответствии со сложными утвержденными критериями.

Второй путь — спонтанное проявление инициативы снизу или сверху. Любой сотрудник должен иметь право высказывать и предлагать идеи, связанные с развитием собственной компании. Есть компании, где это превращено в систему, например в виде ящика для предложений.

Третий — когда инициатором девелоперского проекта может быть только сотрудник уровня не ниже ведущего инженера и экономиста. В любом случае первым фильтром должно быть соответствие данной инициативы стратегии (хорошо, когда все сотрудники знают стратегию компании).

5. Критерии привлекательности девелоперских проектов и порядок их отбора.

Все проектные инициативы не могут быть одинаково привлекательными. Некоторые должны быть реализованы немедленно и имеют для этого веские причины, а другие могут подождать или вообще не быть реализованы. При этом некоторые инициативы по развитию могут выполняться просто как набор упорядоченных действий, даже не будучи в ранге проекта. Одним из критериев здесь может быть срок реализации инициативы.

Например, на одном из газодобывающих предприятий используется следующий критерий: инициатива развития должна длиться не менее трех месяцев и не более трех лет; в его реализации участвуют представители не менее двух подразделений предприятия; результат, достигнутый при реализации про-

екта, или создаваемый продукт, предназначен для дальнейшего использования двумя и более подразделениями предприятия. Соответственно, идеи, не соответствующие этим критериям, не называются проектами и реализуются в рабочем порядке.

Для выбора и определения приоритетности инициатив, определенных как проекты, применяются разные критерии. Их характер в первую очередь связан со спецификой предприятия, типом бизнеса, существующими ограничениями. Например, если у компании жесткие ограничения по финансированию, одним из основных критериев привлекательности девелоперского проекта может стать его оценка.

Для объективности оценки лучше использовать больше критериев. Их можно разделить на две группы — те, которые условно можно назвать группой общих критериев, присущих всем компаниям и предприятиям, и группу частных критериев, связанных со спецификой конкретной компании.

К общим относятся: соответствие стратегии предприятия, актуальность, продолжительность проекта, эффективность, смета, осуществимость, имидж для предприятия.

Примерами конкретных критериев могут быть техническая значимость и проработка, социальная значимость, готовность организации к данному проекту и другие. Критерии имеют разные веса, и их итоговая оценка рассчитывается по формуле средневзвешенного значения. Итоговый показатель — это мера привлекательности проекта для компании.

Процедура оценки должна быть подготовлена внутренней методологической службой, инициатором или назначенным менеджером проекта. Следует отметить, что выбор критериев, определение их весовых коэффициентов — это предварительная методологическая процедура, выполнение которой следует поручить внешнему консультанту. Сама оценка проводится специальным отборочным органом, например проектным комитетом.

По мере продвижения проекта необходимо периодически обращаться к процедуре, чтобы поддерживать показатель привлекательности проекта в актуальном состоянии. Кроме того, это обновляет информацию о вложенных критериях.

В таблице приведены значения критериев выбора и приоритизации в трех компаниях: производственной, где ранжируются проекты оптимизации существующих и новых продуктов, горнодобывающей, где речь идет о проектах развития предприятия, внедрении ИТ-решений, реформировании и проектном институте, который также реализует девелоперские проекты. Как видите, и сами критерии, и группы совершенно разные.

Таблица 1 — Критерии отбора и приоритизации в трех компаниях [2]

№ п/п	Критерий	Пример предприятий		
		производство	добыча	проектирование
1	2	3	4	5
1	Актуальность			(1)
	- необходимость изучить и решить проблему			0,4
	- своевременность решения проблем		0,14	0,3
	- социальная значимость			0,2
	- имиджевое/техническое значение	0,08	0,07	0,1
2	Эффективность			(1)
	- чистая приведенная стоимость			0,5
	- срок окупаемости			0,25
	- коэффициент внутренней эффективности			0,25
3	Осуществимость			(1)
	- продолжительность	0,1		0,2
	- бюджет		0,15	0,3
	- организационная готовность		0,07	0,25
	- внешние риски	0,1	0,09	0,25
4	Соответствие утвержденным планам	0,07	0,13	
5	Финансовая привлекательность	0,15		

1	2	3	4	5
6	Коммерческая привлекательность	0,17		
7	Техническая актуальность и проработка	0,15		
8	Личное мнение заказчика	0,15		
10	Перспектива продукта (результата) в будущем		0,11	
11	Ссылка на отраслевые планы и стратегию		0,1	
12	Осуществимость проекта с точки зрения существующих технологий		0,09	
13	Опыт реализации подобных проектов		0,06	

Систему критериев следует протестировать и при необходимости обновить. Контроль за использованием системы осуществляется внутренней методической службой. Если есть внутренний стандарт или регламент управления проектами, в его состав входит система критериев и процедур [6].

6. Формирование методик и процедур управления, создание соответствующего рабочего процесса.

Девелоперские проекты, как и любые другие проекты, требуют определенных формализованных подходов к управлению. Формализация может пойти в направлении создания методологического стандарта. По своему содержанию стандарт включает в себя следующие основные части:

- Введение, содержащее основные определения, терминологию, цель и связь с другими документами, используемые сокращения, процедуру утверждения, ввода в эксплуатацию и т. д.
- Ключевые концепции: типичный жизненный цикл проекта развития фирмы, классификация проектов развития, участники и заинтересованные стороны, организационная структура, критерии выбора, процессы и инструменты.
- Описание политики фирмы:
 - в выборе проектов развития и их приоритизации;
 - ресурсном обеспечении проектов;
 - мотивации;
 - построении коммуникаций между участниками проектной деятельности;
 - управлении рисками в проектах развития компании;
 - управлении качеством;
 - работе с поставщиками;
 - управлении другими аспектами управления проектами.
- Подробные процедуры и инструкции, связанные, например, с жизненным циклом проектов фирмы.
- Шаблоны и формы всех стандартных документов, используемых при управлении проектами развития.
- Различные приложения, например предложения по оценке работы исполнителей и их мотивации, должностные инструкции руководителя и руководителя проекта, устав команды, краткое описание инструментов управления проектами и др.

7. Вопросы информационной системы управления девелоперскими проектами.

Проекты разработки управляются более эффективно при использовании программного обеспечения. Как правило, необходимо соблюдение следующих критериев:

- интеграция с решениями, уже используемыми на предприятии;
- приемлемость для участников девелоперских проектов;
- универсальность (не специализированная) и доступность продукта;
- стоимость эксплуатации.

Чаще всего начинают с Microsoft Project или с каких-то простых систем собственной разработки.

Заключение

Подсчитать экономический эффект от реализации проектных подходов девелоперских проектов непросто. Предлагаемые методы расчетов сложны как в понимании, так и в применении. Главной задачей могло бы стать выделение множества возможных параметров, критерия, по которому можно определить в денежном выражении такое понятие, как «качество управления». Ключевым в определении экономического эффекта может быть то, что управление проектом помогает экономить рабочее время, т. е. время становится главным ресурсом управления. Именно эта система дает возможность четко определять временные потери руководителя и исполнителя и дает возможность реально управлять ситуацией.

Внедрение проектного управления позволяет повысить продуктивность человеческих ресурсов не менее чем на 10 %. На первый взгляд кажется, что это не такая уж большая цифра, но если взять 10 % годового фонда оплаты труда предприятия, то цифра получается очень внушительной. И это только прямой экономический эффект, а есть и косвенный. Оптимизация использования ресурсов позволяет сократить время реализации проекта.

Анализируя имеющийся опыт, можно прийти к выводу, что в большинстве случаев неудачного перехода управления разработкой на принципы проектирования остается основная проблема внедрения — человеческий фактор. Поэтому первоочередной задачей является адаптация и понимание принципов и преимуществ этой системы всеми сотрудниками компании.

В заключение отметим несколько положительных моментов, которые дает создание формализованного управления девелоперскими проектами:

- разработка механизма оперативного учета и оценки всех поступающих по девелоперским проектам идей;
- рассмотрение всех инициированных проектов на соответствие стратегии компании;
- указание на очевидную прибыль от проектов развития, полученную в виде экономии затрат или повышения производительности;
- упрощение составления календарных планов;
- появление возможности анализа и выравнивания загрузки ресурсов;
- предоставление руководству и персоналу более полной и своевременной информации о статусе проектов;
- усиление контроля за сроками реализации девелоперских проектов в целом.

Список литературы

1. *Фунтов, В. Н.* Управление проектами развития фирмы. Теория и практика. Монография. Серия: Практика менеджмента. Питер, 2009.
2. *Фунтов, В. Н.* Основы управления проектами в компании. II издание, доп. Питер, 2008.
3. *Ильина, О. Н.* Системный подход к управлению проектами в организации.
4. *Цыбулевский, В. А.* Управление инновационными проектами по внедрению информационных технологий на предприятии: автореф. дисс. ... канд. экон. наук.
5. *Богданов, В. В.* Управление проектами. Корпоративная система — шаг за шагом.
6. *Монастырский, С. Н.* Развитие инструментов менеджмента в системах управления комплексными инновационными проектами в условиях неопределенности: автореф. дисс. ... канд. экон. наук.

Влияние пандемии COVID-19 на работу антидопинговой системы Казахстана

Турекулова Матлуба Расуловна

Высшая Школа Менеджмента, Алматы Менеджмент Университет
turekulovamatluba@gmail.com

Аннотация. Появление и прогрессирующее распространение вируса SARS-CoV-2 и последующей пандемии COVID-19 в 2020 году масштабно отразилось на каждой составляющей как мирового, так и казахстанского общества. Жесткие меры, на которые были вынуждены пойти правительства государств в борьбе за здоровье населения, привели к суровым последствиям не только в секторах здравоохранения и экономики, но и в сфере культуры и спорта, в частности затрагивая вопросы антидопинга. Данная статья посвящена проблеме влияния последствий COVID-19 на работу антидопинговой системы стран мира, включая Казахстан, в рамках программы борьбы с применением допинга. Целью работы является подробный анализ текущей ситуации, изучение опыта иностранных коллег в решении задач, возникших в период пандемии.

Ключевые слова: COVID-19, пандемия, спортивное сообщество, антидопинговая система

Abstract. The emergence and progressive spread of the SARS-CoV-2 virus and the subsequent Covid-19 pandemic in 2020 had a massive impact on every component of both world and Kazakhstani society. The tough measures that the governments of states were forced to take in the fight for the health of the population, entailed severe consequences not only in the health and economic sectors, but also in the field of culture and sports, in particular affecting anti-doping issues. This article is devoted to the problem of the impact of the consequences of COVID-19 on the work of the anti-doping system of the world countries, including Kazakhstan, as part of the anti-doping program. The aim of the work is a detailed analysis of the current situation, reviewing the experience of foreign colleagues in problem solution that arose during the global pandemic.

Keywords: COVID-19, pandemic, sports community, anti-doping system

Введение

В связи с реактивностью распространения вируса события активно развивались начиная с конца 2019 года, когда в СМИ появилась первая информация о зараженных. Это привело к тому, что Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) объявила о глобальной эпидемии коронавируса 11 марта 2020 года. Казахстан ввел карантин 15 марта, а затем последовало введение чрезвычайного положения. Пандемия, связанная с коронавирусной инфекцией COVID-19, затронула многие сферы нашей жизни, включая спортивное сообщество. Так, все ведомственные и подведомственные организации страны были вынуждены перевести свою деятельность на удаленный режим работы. Это коснулось и Национального антидопингового центра Казахстана (далее — КазНАДЦ), миссией которого является формирование ментальности, свободной от допинга. До пандемии деятельность организации включала в себя тестирование спортсменов (профессионалов, любителей, спортсменов специализированных спортивных школ и т. д.), управление результатами, внедрение антидопинговой образовательной системы и т. д., тогда как во время тотальной эпидемии КазНАДЦ был вынужден временно приостановить некоторые аспекты своей работы.

Проблема

В ходе изучения темы были выделены следующие проблемные направления, с которыми столкнулась антидопинговая система Казахстана в период активной фазы течения пандемии.

1. В связи с тем, что в рамках борьбы с COVID-19 осуществлялись масштабные санитарно-противоэпидемические мероприятия, в том числе с участием структурных подразделений Министерства обороны и органов внутренних дел, осуществляющих деятельность в сфере санитарно-эпидеми-

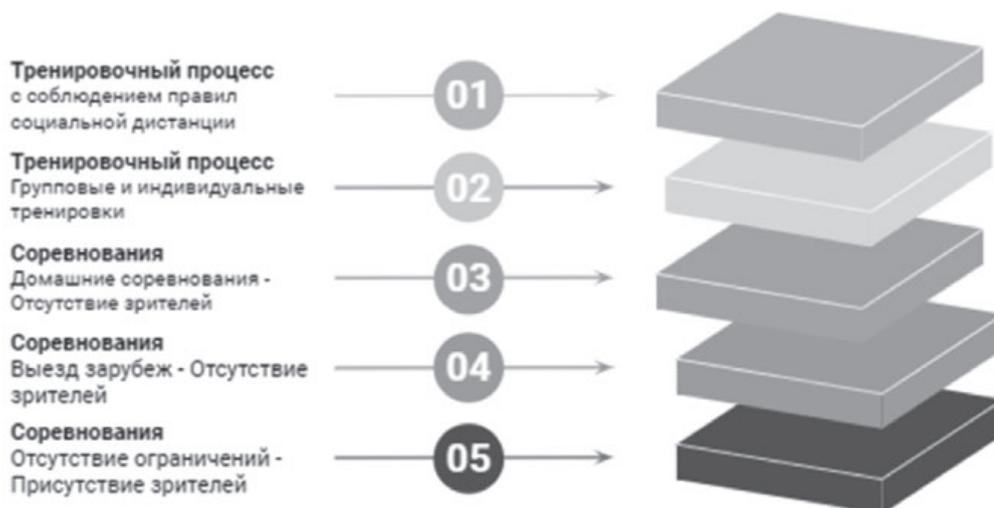
ологического благополучия населения, указом Президента было запрещено проведение зрелищных, спортивных и других массовых мероприятий. Это ограничило доступ персонала КазНАДЦ к спортивным командам и значительно сократило количество взятых в соревновательный и внесоревновательный периоды проб.

2. Так как тестирование КазНАДЦ осуществляется для качественного имплементирования процесса сбора проб (преимущественно крови и урины), ежегодно центр разрабатывает план распределения тестов (ПРТ). При разработке плана КазНАДЦ должен основывать этот документ на анализе данных программы тестирования, соответствующей результатам оценки риска применения допинга спортсменами, относящимися к ее юрисдикции, эффективной для выявления и предотвращения практики использования допинга. Из-за сложившихся обстоятельств в 2020 году сроки, методы внедрения плана и количество проб, включенных в ПРТ КазНАДЦ, составленный в соответствии с требованиями международного стандарта по тестированию и расследованиям, оказались под угрозой срыва.
3. Здоровье спортсменов, вспомогательного персонала и работников органа тестирования оказалось под еще большим риском. Мировая практика тестирования на выявление запрещенных веществ подразумевает близкий физический контакт персонала допинг-контроля и спортсменов, которые, в свою очередь, посещают общественные места и контактируют с другими людьми. Соответственно, протокол тестирования во время COVID-19 является предметом обсуждения, так как является достаточно рискованным для обеих сторон, которые одинаково подвержены риску заражения во время процедуры сбора проб.

Литературный обзор

Анализ различных подходов и инициатив продемонстрировал, что многие организации придерживаются безопасного подхода к решению проблем и стремятся к тому, чтобы найти или самостоятельно разработать антикризисный метод, способный помочь спортивному сообществу вернуться в строй в кратчайшие сроки и с минимальными потерями. Так, Всемирное антидопинговое агентство (ВАДА) опубликовало гид для спортсменов, в котором указало на осведомленность о сложностях, которые последуют за этим кризисом, и не только для спортсменов, но и для всего спортивного сообщества, которое нацелено на защиту чистого спорта. ВАДА указало, что несмотря на то, что тестирование является неотъемлемой частью борьбы с допингом, приоритезация снижения распространения вируса и, следовательно, его влияния на мир важнее.

Спортивная элита Великобритании решила прибегнуть к разработке идей главных медицинских экспертов своего региона, деятельность которых причастна к работе медицинского обеспечения на олимпийских, паралимпийских и других профессиональных соревнованиях. Основной идеей формирования группы гражданско-научной инициативы являлась разработка плана восстановления и возвращения спорта страны к деятельности.



Несмотря на то, что есть значительная разница между видами спорта и дисциплинами, включая, но не ограничиваясь, действующие и будущие расписания соревнований, финансовые и человеческие ресурсы, потенциальные риски заражения COVID-19 участниками и их способность соблюдать социальную дистанцию, групповой коллаборативный подход к планированию того, как именно элитные спортсмены могут вернуться к спорту, был выбран более подходящим для построения диалога с государством и органами здравоохранения Англии. Ключевым компонентом этого подхода являлись разработка и развитие пятиступенчатой модели (см. рис.), которая, в свою очередь, должна служить гарантом постепенного возвращения к проведению соревнований без каких-либо ограничений, начиная со стадий с более низким уровнем риска заражения вирусом.

Пятиступенчатая модель возвращения к тренировочному и соревновательному процессам

Рассчитывалось, что модель может помочь в создании прочной основы в разговоре с представителями государства, агентств здравоохранения, спортсменами, тренерами и спортивными чиновниками. Также был предложен новый метод оценки риска спортивных мероприятий, основанный на регулирующих правилах ВОЗ, где основное планирование сосредоточено на 3, 4 и 5 стадиях. Допускается вероятность того, что некоторые стадии могут быть приостановлены, в зависимости от эпидемиологии заболевания в рамках общества и реакции государства и общественности. В процессе развития плана действий и соответствующих регулирующих документов поддержка самочувствия атлетов, вспомогательного персонала и болельщиков оставалась в приоритете.

Разработанная модель предоставляет собой план действий для каждого вида спорта, имеющего место на территории Великобритании, начиная с 23 марта 2020 года (стадия 0) до стадии 1 (организованные тренировочные процессы индивидуальных элитных спортсменов) на объектах, соответствующих санитарным требованиям и соблюдению режима социальной дистанции.

Позже считается возможным перейти к стадии 2 (контактные групповые тренировки), где применим принцип частичной социальной дистанции по причине невозможности отказаться от пользования общим спортивным инвентарем, и далее к стадии 3 (соревнования за закрытыми дверями, где социальная дистанция не соблюдена). Разработанный документ, обладающий специальной моделью поэтапного строения, подчеркивает минимум стандартов, которым представители элитного спорта должны будут соответствовать.

Безусловно, глобальная пандемия повергла весь спортивный мир в состояние перманентной нестабильности. В марте Всемирное антидопинговое агентство заявило, что ожидается пробел в тестировании, так как регулирующие процесс органы более не могли осуществлять визиты к спортсменам с целью сбора проб в связи с усиливающимся карантинном и закрытием границ. Также с учетом того, что олимпиада в Токио была перенесена на 2021 год, были сомнения, что некоторые соискатели медалей могут воспользоваться шансом и начать употребление веществ, улучшающих результат. Это и стало толчком для еще одного шага к инновационным решениям проблем и поставленных задач. Антидопинговое агентство США представило новый метод самотестирования на выявление допинга в организме, который в первую очередь направлен на защиту чистых спортсменов, так как организация не хочет допустить случаев применения допинга во время карантина, в период, когда физические процедуры осложнены ограниченным доступом к атлетам в связи с умеренным тестированием.

В ходе пилотной программы 15 спортсменам-волонтерам удалось самостоятельно предоставить анализы урины и крови под тщательным надзором инспекторов допинг-контроля через приложения видеосвязи FaceTime или Zoom. Директор Агентства США Тревис Тайгарт объяснил применение данного метода ожидаемо возникшим страхом перед последствиями снижения объемов тестирования и выявления запрещенных субстанций.

Методология исследования

В процессе подробной аналитической работы исследованы первичные и вторичные данные, в том числе литературные, касающиеся сложившейся ситуации антидопинговой политики и пандемии в целом.

Применены методы фасетирования, группировки, анализа. Проведен тщательный разбор опыта иностранных организаций, осуществляющих свою деятельность в этой же сфере.

Обсуждение и результаты

Меры, предпринимаемые правительствами для борьбы с COVID-19, такие как соблюдение правил социального дистанцирования с помощью приложений, отслеживающих поведение людей, домашнее самотестирование и сотрудничество между конкурирующими компаниями для ускорения разработки вакцины и поиска методов лечения, могут помочь информировать спорт. Цель — сгладить кривую риска пандемии для защиты здоровья населения — является ответственностью всех спортсменов, независимо от вида спорта или уровня, и является долгожданным отходом от непропорционального внимания к охране здоровья «индивидуального» спортсмена и команды. Многие технологии, которые позволяют работать из дома, такие как обучение студентов онлайн, заявки на медицинские консультации, рецепты и направления, а также лечение пациентов в больницах / домах престарелых с помощью видеосвязи, призваны изменить наш образ жизни и работы после пандемии и могут использоваться для повышения спортивной целостности.

Эта эволюция антидопинга может способствовать дальнейшему продвижению тестирования. Обязательство Международного олимпийского комитета (МОК) о выделении 10 миллионов долларов на новые антидопинговые подходы с особым упором на технологии и амбициозную программу долгосрочного хранения и повторного анализа может дать свежие результаты. Возможно, будет более эффективным объединить такие инновации с технологией, которая позволяет проводить дистанционное тестирование, и другими подходами, такими как искусственный интеллект, для определения оптимального времени и спортсмена для тестирования, а также для обеспечения более частого тестирования и целостности сбора образцов с реальными данными и оценкой времени. Эти разработки, несомненно, вызовут новые проблемы, такие как управление большими данными, защита данных, безопасность данных. Тем не менее, экономически выгодная возможность снизить стоимость сбора образцов, увеличить частоту тестирования и удобство для спортсменов поможет повысить доверие к антидопинговой системе.

Заключение

По мере того как спорт во всем мире начинает возвращаться к нормальной жизни, национальные руководящие органы и международные федерации опубликовали ряд протоколов о возвращении к тренировкам, к игре и к соревнованиям. Целью этих протоколов и сопровождающих их оценок рисков является гарантирование того, что риск распространения вируса, вызывающего COVID-19, снижен настолько, насколько это возможно. Наряду с четкими указаниями по личной гигиене и использованию средств индивидуальной защиты протоколы содержат инструкции по борьбе с распространением инфекции на игровых площадках и на общем оборудовании и сокращению близкого контакта до необходимого минимума. Хотя эти протоколы стремятся ограничить возможность распространения вируса, никто не может гарантировать полную безопасность всех участников, так как это, скорее всего, будет невозможно, но вместо этого допустим оправданный и управляемый риск при перезапуске: возвращение к тренировкам, игре и соревнованиям. Эта пауза во всемирной деятельности спортивного сообщества дала время и возможность рассмотреть новые подходы к решению проблем. Пандемия коронавируса (COVID-19) также предоставляет время задуматься о проблеме честности, стоящей перед спортом. Карантин и ограничения в передвижении, введенные в ответ на этот глобальный кризис, привели к тому, что большинство спортивных мероприятий были отложены или отменены, включая Олимпийские игры 2020 года. Хотя эта пандемия угрожает и без того хрупкому положению мирового спорта, она предоставляет беспрецедентную возможность для участников спорта извлечь жизненно важные уроки из COVID-19, разобраться в нерешенных проблемах честности и разработать творческие и долгосрочные решения. Позитивные действия и инновационные подходы выходят за рамки спортивной честности и приносят далеко идущие преимущества в области спорта и лечебной физкультуры.

Список литературы

1. Всемирное антидопинговое агентство. / пер. с англ. А. А. Анцелиовича, А. А. Деревоедова (2015). Всемирный антидопинговый кодекс.
2. Athletics Integrity Unit (2020). Athlete advisory: anti-doping and COVID-19.
3. World Health Organisation (March 2020). Who Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19.
4. *Carmody, S., Murray, A., Borodina, M.* et al. (May 2020). When can professional sport recommence safely during the COVID-19 pandemic? Risk assessment and factors to consider. *Br J Sports Med.*
5. *Pitsiladis, Y.; Muniz-Pardos, B., Miller, M.* et al. (2020). Sport Integrity Opportunities in the Time of Coronavirus. *Sports Med.* 50, 1701, 1702.
6. *Borja Garcia-Garcial; Mark James; Dionne Koller; Johan Lindholm; Despina Mavromati; Richard Parrish; Ryan Rodenberg* (July 2020). The impact of Covid19 on sports: a mid-way assessment.

УО «Алматы Менеджмент Университет»

Almaty Management University
магистранттарының
Бесінші Коллоквиумының
материалдар жинағы
2 желтоқсан 2020 жыл

Proceedings
of the 5th Graduate Colloquium
of Almaty Management
University
December 2, 2020

Техническое редактирование, верстка *Р. Б. Баязитовой*

Подписано в печать 00.12.2020. Формат 60x84 1/8.
Гарнитура «Таймс». П. л. 11,75.

