



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

Almaty Management
University
магистранттарының
Алтыншы Коллоквиумының
материалдар жинағы

23 сәуір 2021 жыл



Graduate Colloquium

Proceedings
of the 6th
Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

April 23, 2021

Almaty Management University
магистранттарының
Алтыншы Коллоквиумының
материалдар жинағы

23 сәуір 2021 жыл

Proceedings
of the 6th Graduate Colloquium
of Almaty Management
University

April 23, 2021

Алматы, 2021

УДК 378
ББК 74.58
А39

Редакционная коллегия:

Председатель:

Сулейменов Ербол Зинаддинович — Ректор, Кандидат физико-математических наук

Члены:

Куренкеева Гульнар Турдалиевна — Первый проректор, Кандидат экономических наук, PhD

Булдыбаев Тимур Керимбекович — Директор, информационно-ресурсное управление

Серікбекова Айгерім Серікбекқызы — Менеджер, информационно-ресурсное управление

A39 **Almaty Management University магистрантарының Алтыншы Коллоквиумының материалдар жинағы.** — Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2021. — 332 с.

ISBN 978-601-7470-93-7

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

УДК 378
ББК 74.58

ISBN 978-601-7470-93-7

© Алматы Менеджмент Университет, 2021

Содержание

Оценка повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	6
<i>Айгинин Эльдар</i>	
Внедрение принципов бережливого производства в деятельности компании (на примере ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»»).....	12
<i>Айдуисенов Багдат Абжаппарович, Габдулина Айгуль Сабитовна</i>	
Пути развития туризма в Казахстане	17
<i>Ахметова Эльвира, Избергенов Нурсултан, Кожасайсаков Альсаид, Курванжан Бахтияр, Яворская Ольга</i>	
Рейнжиниринг в сфере образования	23
<i>Әшім Әзел Азаматқызы</i>	
Особенности формирования интегрированных маркетинговых коммуникаций в курортном регионе	30
<i>Булатова Анеля Жаркыновна</i>	
Оптимальная модель эффективной разработки урановых месторождений: добываем или оставляем	35
<i>Ержанов К. Б., Тайкулакова Г. С.</i>	
Практика применения гибридной методологии Scrumban в управлении проектами (на примере ТОО AV Software)	45
<i>Есенғалиева Адина Кайрлыевна, Никифорова Н. В.</i>	
Телемедицина: новые стандарты в «постковидное» время	52
<i>Есимсеитов Адил</i>	
Разработка стратегии развития компании (на примере ТОО City Gas Service)	56
<i>Жанбосынова М. А., Тултабаев С. Ч.</i>	
Западный и восточный менеджмент	63
<i>Жаугашарова Аружан, Молдахметов Алмас, Рамазанова Дара, Ниязбеков Жангир, Каримова Саёра</i>	
Стратегия проекта для инновационной продукции: структура стратегического управления проектами	68
<i>Желоманов Нурлан Оспанович</i>	
Организация системы управления рисками компании.....	73
<i>Жумабаева Жұлдыз Толендиевна</i>	
Разработка стратегических преобразований в организации на примере компании LaFa Event	81
<i>Ивкова Анастасия Владимировна, 2 Тажибаева Алия Муратовна</i>	
Развитие маркетинга в Казахстане. Ретроспектива и перспектива развития нового этапа	88
<i>Имиров Алишер</i>	
Сравнение гибких методов управления проектами: Scrum, Kanban и scrumban.....	91
<i>Кайырлыболат Амир, Тайкулакова Г. С.</i>	
Роль государства в обеспечении условий для развития конкурентоспособности предприятий.....	96
<i>Калмакпаева Этира Альчеровна</i>	
Теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности	103
<i>Калмакпаева Этира Альчеровна</i>	

Роль и сущность маркетингового анализа в деятельности предприятия	109
<i>Касымжанов Р. Д., Смыкова М. Р.</i>	
Развитие исламского финансирования в Казахстане	115
<i>Кашиков Хамит, Джаксыбекова Г. Н.</i>	
Способы повышения эффективности деятельности компании	121
<i>Кислицына Светлана Владимировна, Дедешко Елена Евгеньевна</i>	
Проблемы управления персоналом в сфере бизнес-образования	126
<i>Кияшева Улжан Мараткызы</i>	
How does planning of PR-events affect the activity of an organization?	131
<i>Elvina Kovalchuk, Yuliya Nigmatullina</i>	
Стратегии для физических лиц в сфере портфельного инвестирования	138
<i>Копова-Сафонова Мария Андреевна</i>	
Использование возможностей цифровизации в транспортно-логистической сфере	144
<i>Коптаев Б. М., Нурсултанова Г. А.</i>	
Ключевые аспекты управления изменениями в казахстанских компаниях	150
<i>Кустадинчев Юрий Юрьевич</i>	
Применение инструментов кайдзен в непроизводственных процессах организации (на примере Назарбаев Интеллектуальной школы физико-математического направления города Уральска)	155
<i>Магзимова Аружан Ерболқызы, Казыбаева А. М.</i>	
Эффективные инструменты проектной методологии в развитии компании «МЕТРО»: формула успеха	161
<i>Мадиярова Д. М., ² Тайкулакова Г. С.</i>	
Влияние снижения долговой нагрузки граждан Казахстана на БВУ	169
<i>Махмудов Улугбек</i>	
Роль HR-менеджера в компании	175
<i>Фарица Мубаракова</i>	
Преимущества использования метода Монте-Карло в проектном менеджменте	180
<i>Батыржан Мұқанбетқалиев</i>	
Управление операционными рисками в маркетинге	185
<i>Муратов Берик</i>	
Управление кадровыми рисками в ТОО «Каспиан Рэйдио Сервисес»	190
<i>Муратова Марина, Джетписова Алия</i>	
Разработка стратегии развития компании	195
<i>Анатолий Невгод</i>	
Проектный подход к управлению организационными изменениями	203
<i>Нұрқайдар Айдана Сайынқызы</i>	
Инструменты повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования	209
<i>Нурмухамбетова Ляззат</i>	
Анализ проблем и факторов, влияющих на финансовую устойчивость	217
<i>Нурсултан Аружан</i>	
Модели выбора стратегии предприятия	221
<i>Попова Наталия</i>	

Разработка стратегии развития малого бизнеса на примере деятельности химчистки в г. Атырау	227
<i>Раушанова Асель Макаровна</i>	
Принципы успешного управления маркетинговыми проектами	241
<i>Рспаева Евгения</i>	
Особенности экологических венчурных проектов	245
<i>Сакиянова Айым</i>	
Особенности разработки стратегического плана развития в сфере гостиничного бизнеса	250
<i>Сурина Арзигуль Мамуржановна, Залучёнова Ольга Михайловна</i>	
Перспективы развития онлайн-страхования в Казахстане	255
<i>Anara Pleuberlina</i>	
Управление проектами компании с помощью инструментов lean-менеджмента.....	260
<i>Тұрсынова Айым Абдыкаримқызы</i>	
Лидерство компании в конкурентной среде	266
<i>Турыспаева Альфия Асхатовна</i>	
Благотворительность — основа нравственности.....	270
<i>Тусупбеков Расул, Турарова Айгуль, Отраднова Карина, Муратова Диляра, Шаханова Айару</i>	
Бизнес-стратегия как путь продвижения философской практики	275
<i>Тычина Ольга Анатольевна</i>	
Гибридный подход к управлению проектами	280
<i>Канат Усенов</i>	
Практика развития технологий в финансовом секторе экономики в период пандемии COVID-2019.....	288
<i>Хазин Даниил Олегович, ² Кошкина О. В.</i>	
Особенности продвижения брендинга высших учебных заведений Казахстана в условиях нового времени (пандемии)	293
<i>Хамитова Зибан</i>	
Маркетинг для проектов: использование маркетинговых инструментов на всех этапах проекта.....	299
<i>Хамраев Шамиль</i>	
Основные направления стратегического развития УО Tamos Education.....	305
<i>Шайділда Динара Әшімбекқызы, Шалбаева Шолпан Есламбековна</i>	
Система здравоохранения Казахстана: особенности развития, проблемы и повышение инвестиционной привлекательности	311
<i>Шалабаев Махамбет Бердибаевич</i>	
Оценка финансовой устойчивости банков второго уровня.....	315
<i>Шаповалова Юлия Александровна</i>	
Анализ динамики производства продукции нефтепереработки (на примере ТОО «АНПЗ»).....	321
<i>Шоханова М. Е.</i>	
Творческие студенческие работы (поэзия)	327

Оценка повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Айгинин Эльдар

Алматы Менеджмент Университет, город Алматы
eldar.aiginin@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме оценки повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Охарактеризовано понятие и особенности эффективности финансовой деятельности. Развитие конкуренции и ограниченность ресурсов приводят к повышенному вниманию к решению проблем обеспечения эффективности деятельности предприятий, что связано с решением вопросов оценки эффективности как отдельных хозяйственных операций деятельности подразделений, так и деятельности хозяйствующего субъекта в целом. Однако, несмотря на многочисленные исследования, до сих пор не существует единого общепринятого определения эффективности. Также уделено внимание перспективам развития эффективности предприятия.

Ключевые слова: эффективность, предприятие, прибыль, активы, пассивы, затраты, коммерция, ресурсы, финансирование

Abstract. The article is devoted to the actual problem of the assessment of increasing the efficiency of financial and economic activities of the enterprise. The concept and features of the effectiveness of financial activities are characterized. The development of competition and limited resources leads to increased attention to solving the problems of ensuring the efficiency of enterprises, which is associated with solving the issues of evaluating the effectiveness of individual economic operations, the activities of divisions, and the activities of the economic entity as a whole. However, despite numerous studies, there is still no single generally accepted definition of effectiveness. Attention is also paid to the prospects for the development of the company's efficiency.

Keywords: efficiency, enterprise, profit, assets, liabilities, costs, commerce, resources, financing

Аңдатпа. Мақала кәсіпорынның қаржы-шаруашылық қызметінің арттыру тиімділігін бағалаудың өзекті мәселесіне арналған. Қаржылық қызмет тиімділігінің түсінігі мен ерекшеліктері сипатталған. Бәсекелестікті және шектеулі ресурстарды дамыту кәсіпорындардың тиімділігін қамтамасыз ету мәселелерін шешуге көп көңіл бөледі, бұл жеке шаруашылық операцияларының, бөлімшелер қызметінің және тұтастай шаруашылық жүргізуші субъект қызметінің тиімділігін бағалау мәселелерін шешумен байланысты. Алайда, көптеген зерттеулерге қарамастан, әлі күнге дейін тиімділіктің бірыңғай жалпы қабылданған анықтамасы жоқ. Сондай-ақ, кәсіпорын тиімділігін дамыту перспективаларына назар аударылды.

Түйінді сөздер: тиімділік, кәсіпорын, пайда, активтер, міндеттемелер, шығындар, сауда, ресурстар, қаржыландыру

Одной из центральных категорий, используемых в экономической науке, является эффективность. Среди ученых ведется активная дискуссия по поводу соотношения между «эффективностью» и «производительностью», «экономичностью», а также другими критериями оценки деятельности предприятия.

Обеспечение эффективности финансово-хозяйственной деятельности — одна из главных задач любого современного предприятия. В условиях жесткой конкуренции и негативного влияния других внешних и внутренних факторов выполнение этой задачи достаточно затруднено.

Важное значение для раскрытия сути категории «эффективность» имеет установление критериев ее оценки, однако среди экономистов в этом вопросе нет единодушия. При формировании экономического механизма управления эффективностью деятельности предприятия возникают сложности в построении единого показателя оценки эффективности его функционирования.

Учитывая практические аспекты деятельности предприятия, возникает необходимость в разработке совокупности качественных и количественных показателей эффективности деятельности казахстанской системы в целом и отдельных ее уровней, обеспечивающих достоверную оценку эффективности деятельности предприятия с позиций комплексного и системного подхода [1, с. 8].

С точки зрения оценки управления эффективностью деятельности предприятий важным этапом экономической диагностики его функционирования является построение комплексной системы оценки количественных и качественных параметров деятельности, которое предусматривает применение следующих методов: количественный анализ основных показателей функционирования предприятия; синтез и комплексный подход; анализ иерархии его деятельности и использование структурно-функционального подхода; экономическое прогнозирование и т. п.

Показатели эффективности могут выражаться в формате абсолютных и относительных величин, статических и динамических показателей [2, с. 3].



Рисунок 1. Подходы к определению понятия «эффективность» [2]

Составлено автором

Экономическому анализу огромное значение уделялось всегда, поскольку он позволяет определить эффективность и экономики в целом и отдельного предприятия. Задачами экономического анализа финансового состояния предприятия выступают [3, с. 52]:

- оценка использования финансовых ресурсов;
- определение резервов, способствующих укреплению финансового состояния;
- улучшение отношений между контролирующими организациями, банками и др.

Финансовое положение предприятия — это, по сути, конечный результат его деятельности, который и интересует собственников, деловых партнеров и налоговые органы. Данный анализ представлен следующими этапами [4, с. 12]:

- анализ имущественного комплекса;
- анализ показателей финансового состояния и ликвидности;
- анализ рентабельности;
- факторный анализ прибыли.

Управление эффективностью финансово-хозяйственной деятельности предприятия представляет собой интегрированный подход, объединяющий различные направления деятельности предприятия, включая стратегию, управление персоналом, операционный менеджмент, планирование, анализ, учет и контроль, соответствующие методы, модели, системы и программное обеспечение для обеспечения устойчивого роста эффективности деятельности предприятия.

В современных экономических условиях анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия — важный фактор при принятии руководством предприятий стратегических и управленческих решений. Оценка результатов деятельности предприятия в целом или его отдельных подразделений дает возможность предпринять меры по снижению риска и повышению доходности финансово-экономической деятельности, а также выявить факторы повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Основным источником информации о финансовых показателях деятельности является финансовая отчетность предприятия, на основе которой осуществляется оценка деятельности предприятия и его финансового состояния. Оценка деятельности и финансовое состояние предприятия играет важную роль в принятии финансовых управленческих решений, так как помогают оценить риски и потенциальные выгоды планирования перспективной деятельности.

Исследование и оценка значений финансовых показателей, а также успешное решение управленческих проблем могут быть достигнуты введением единой системы финансовых показателей в рамках комплексного анализа эффективности бизнеса. Несмотря на то что в научной литературе количество публикаций на эту тему увеличивается, исследователи не пришли к общему мнению по поводу сущности и состава финансовых показателей, а также методов их измерения и оценки.

По результатам исследования сделан вывод, что эффективность является одной из характеристик функционирования социально-экономической системы, которая тесно связана с категорией качества и определяется с учетом целей и ценностей предприятия, его результатов и затрат [5, с. 58].

Оценка экономической эффективности предприятия — в определенной мере новое явление в экономической теории и практике. Ее необходимость обусловлена в первую очередь переходом экономики на рыночные отношения. Тем не менее, в области оценки экономической эффективности коммерческой организации уже наработан определенный опыт, как в теории, так и на практике.

Предметом экономического анализа является хозяйственная деятельность предприятия, а также социально-экономическая эффективность, включая конечные финансовые результаты, на которые в значительной мере влияют факторы внешней и внутренней среды. Иначе говоря, экономический анализ имеет дело с хозяйственными процессами предприятия и конечными результатами его деятельности.

Экономическую эффективность предприятия обычно определяют по следующим группам показателей:

1. Показатели, отражающие уровень использования трудового потенциала.
2. Показатели, характеризующие уровень использования оборотных активов, для определения которых рассчитывают показатели объема реализации продукции на 1 тенге оборотных средств и показатели, отражающие скорость обращения оборотных средств.
3. Показатели, отражающие уровень использования внеоборотных активов и основных фондов.
4. Показатели, характеризующие уровень и структуру расходов: полная себестоимость, производственная себестоимость, объем реализованной продукции на 1 тенге расходов.

Все эти показатели определяют экономическую сторону деятельности предприятия и обеспечивают его детальную оценку.

Итак, при формировании системы показателей эффективности деятельности предприятия необходимо придерживаться единых принципов, что даст возможность применения показателей эффективности при построении экономического механизма управления эффективностью функционирования предприятий, использования данных показателей для выявления резервов повышения результативности всех видов деятельности. Эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия в конечном итоге будет характеризоваться соответствующим количеством показателей оценки, обобщающих многочисленные первичные показатели по степени их важности и влияния на составляющие эффективности — результаты и затраты.

Эффективность коммерческой деятельности представляет собой совокупность всех направлений этой самой деятельности по отношению к полученному результату, выраженному как в социальном, так и в экономическом аспектах. Так, если производимый той или иной организацией (предприятием) товар или услуга имеют положительный, социально одобряемый вес на рынке, то спрос со стороны потребителя не падает (как минимум), при этом организация (предприятие) извлекает из реализации товара или услуги экономическую прибыль, что, в свою очередь, означает, что такая коммерческая деятельность будет эффективной.

В условиях современной рыночной экономики многим компаниям становится все сложнее «пробиваться» на рынок, еще сложнее — удерживать свои коммерческие позиции, что обуславливается целым

рядом экономических практик. Так, сегодня постоянно наращивается уровень конкурентоспособности, происходят динамичные изменения потребительских настроений, удорожание ресурсов и т. п.

Одной из наиболее сложных и важных проблем при рассмотрении вопроса экономической эффективности любого производства является выбор критерия и показателей, характеризующих ее [6, с. 36]. Теоретическая сложность и практическая актуальность проблемы нахождения критерия и показателей эффективности производства способствовали их интенсивной разработке и многообразию точек зрения и суждений по ним.

Большинство авторов критерием экономической эффективности предприятий выделяют получение максимального объема реализации при наименьших затратах. Этот критерий отражает экономические и социальные процессы в любом производстве.

Ученые разделяют все показатели, характеризующие экономическую эффективность производства, на общеэкономические: себестоимость производства единицы продукции, выручка от реализации, прибыль, производительность труда, выработка на одного работника.

Экономическая эффективность производства должна характеризоваться обобщающим показателем, каким является рентабельность производства. Под рентабельностью производства понимается такая хозяйственная деятельность предприятия, при которой стоимость валовой продукции или денежная выручка от реализации продукции возмещает ее себестоимость и обеспечивает сверх того получение чистого дохода или прибыли.

Повышение эффективности экономической и хозяйственной деятельности предприятия является необходимым условием расширения и обогащения материально-экономической основы народного благосостояния за счет увеличения фондоотдачи, роста производительности труда, экономного использования финансовых ресурсов и улучшения качества продукции.

Экономическая эффективность предприятия имеет две стороны: качественную и количественную; в совокупности они обуславливают меру эффективности.

Резервы — это возможные, но еще не использованные в настоящее время потенциальные возможности увеличения объемов выпуска и продажи товаров и продукции, снижение ее себестоимости, роста прибыли и показателей рентабельности, укрепления финансового состояния, улучшение других финансово-экономических показателей, отражающих результативность деятельности организации.

Согласно классификации по отношению к процессу производства, выделяют внешние и внутренние резервы предприятия. Внешние резервы связаны с концентрацией производства, совершенствованием материально-технического обеспечения, формированием спроса, ценообразованием, сбытом, внутренние резервы сосредоточены на предприятии по центрам затрат, центрам прибыли.

Данные параметры оценки (составные части) взаимосвязаны. Для того чтобы объективно оценить состояние компании, необходимо проанализировать результаты оценки каждого из них. Аналитика состояния, сравнение результатов, обобщение и формирование выводов будет способствовать формированию управленческих решений в компании.

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности на сегодня является едва ли не главным фактором и условием функционирования и развития потенциала структур предпринимательства.

Настоящая деятельность по-прежнему совершенствуется в соответствии с объективными требованиями высокотехнологичного производства и реализацией продукции, усложнением хозяйственных взаимосвязей, повышением значимости для потребителя определенных технико-экономических параметров продукции.

Существуют следующие основные направления, которые улучшают производственно-хозяйственную деятельность:

- экономические — заключаются в уменьшении себестоимости продукции, повышении цен и уменьшении постоянных затрат;
- технологические — предполагают модернизацию основных фондов, внедрение современных передовых технологий;
- организационные — включают в себя изменения в организационной структуре предприятия, создание и сокращение отделов;
- неэкономические — направлены на маркетинговое влияние, интеграцию информационных технологий.

Главным условием снижения себестоимости продукции является использование результатов научно-технического прогресса. Активное внедрение и разработка совершенной и современной техники,

автоматизация процессов, совершенствование технологий предоставляют возможность сокращать затраты на реализацию продукции [7].

Для оценки финансовой устойчивости компании используются следующие показатели:

1. *Коэффициент отношения привлеченных и собственных средств*. Данный показатель характеризует общее состояние финансовой устойчивости и показывает, какая доля привлеченных средств приходится на собственные. Рекомендуемое значение должно быть ниже 0,7, иначе финансовая устойчивость компании является сомнительной.
2. *Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств* рассчитывается как соотношение заемных средств и краткосрочных кредитов к сумме краткосрочных кредиторских займов и собственных средств. Он показывает, какая доля при формировании внеоборотных активов за исследуемый период приходится на собственный капитал, а какая — на краткосрочные заемные средства. Чем выше показатель, тем выше зависимость от привлеченного капитала [6, с. 17].
3. *Коэффициент структуры краткосрочных вложений* показывает долю вложений внешних инвесторов. Низкое значение коэффициента говорит о невозможности привлечения заемных средств, высокое же — либо о сильной зависимости от инвесторов, либо о возможности предоставления финансовых поручительств либо залогов.
4. *Коэффициент маневренности собственного капитала* характеризует состояние собственного капитала компании, т. е. определяет использование его доли в финансировании текущей деятельности. Критическое значение — 0,5 (50 %).
5. *Коэффициент финансовой зависимости* по своей сути является обратно пропорциональным коэффициенту концентрации собственного капитала. Превышение доли привлеченных средств говорит о низкой платежеспособности, а также о снижении вероятности получения кредита [7].

Следовательно, обеспечение высокого уровня экономической эффективности деятельности субъектов хозяйствования в наши дни обоснованно считается решающим условием достижения конечной цели общественного производства. Благодаря этому повышению расширяется и обогащается степень удовлетворения потребностей общества, повышается производительность труда (решающее для развития экономики страны), повышается фондоотдача (способствует повышению прибыли), повышается качество продукции (увеличивается объем продаж, прибыль, рентабельность, повышается экспорт).

Для прогнозирования финансового состояния предприятия обычно применяются четыре основных метода [2, с. 15]:

- *метод экстраполяции*, согласно которому исходят из предположения существования прямой связи между оборотным капиталом и объемом продаж.; данный метод довольно упрощенный, поскольку учитывается лишь фактор объема продаж, в то время как потребность в краткосрочном финансировании зависит от уровня дебиторской и кредиторской задолженности, от периода оборачиваемости запасов и др.;
- *метод периодов оборачиваемости* имеет цель рассчитать прогнозное значение объема чистого оборотного капитала посредством изучения продолжительности финансового цикла; также имеет некоторые недостатки, поскольку сроки оборачиваемости — это не нормативные показатели, изменяющиеся под влиянием различных факторов;
- *метод бюджетирования* базируется на планировании денежных потоков, в том числе от основной, инвестиционной и финансовой деятельности; управленческие решения принимаются на основе плановой сметы средств, рассчитанной как отклонение между поступлением и расходом денежных средств; данный метод позволяет определить у предприятия избыток или недостаток денежной наличности в оборотном капитале;
- *метод предварительных или прогнозных балансов*: обычно прогнозная отчетность составляется на конец отчетного периода (год, квартал, месяц), и она способствует установлению и оценке изменений, которые произойдут в активах и пассивах предприятия в результате проведения финансово-хозяйственных операций; сопоставление прогнозных значений балансовых статей с фактическими призвано определить объем изменений, что, в свою очередь, способствует своевременной корректировке производственной и финансовой стратегиям.

Итак, все показатели, характеризующие экономическую эффективность производства на предприятии, охватывают: себестоимость производства единицы продукции, выручку от реализации, прибыль, производительность труда, выработку на одного работника.

Таким образом, оценка финансово-хозяйственного состояния предприятия сегментирована на определение следующих основных параметров:

- оценка финансового положения предприятия;
- оценка имущественного положения предприятия;
- оценка результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Список литературы

1. *Ивасенко, А. Г.* Финансы организаций (предприятий): Учеб. пособие / А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова. 2-е изд., стер. М.: КноРус, 2018. 207 с.
2. *Камаев, А. Д.* Экономическая теория. Краткий курс: Учебник / В. Д. Камаев, М. З. Ильчиков, Т. А. Борисовская. 7-е изд., стер. М.: КноРус, 2018. 382 с.
3. *Феофанов, Н. Ю.* Анализ финансовой отчетности: практикум. Омск: Омская юридическая академия, 2018. 50 с.
4. *Хлыстова, О. В.* Финансовый менеджмент: Учеб. пособие / О. В. Хлыстова, Е. В. Неяскина. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Проспект, 2018. 367 с.
5. *Каморджанова, Н. А.* Финансовый учет и отчетность. Продвинутый уровень: Учеб. пособие / под ред. Н. А. Каморджановой. М.: Проспект, 2018. 256 с.
6. *Маркарьян, Э. А.* Финансовый анализ: Учеб. пособие / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко, С. Э. Маркарьян. 9-е изд., перераб. М.: КноРус, 2018. 190 с.
7. *Наумова, Н. А.* Бухгалтерский учет и анализ: Учебник (бакалавриат) / Н. А. Наумова, М. В. Беллендир, Е. В. Хоменко. М.: КноРус, 2018. 630 с.

Внедрение принципов бережливого производства в деятельности компании (на примере ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»»)

¹ Айдуисенов Бағдат Абжаппарович, ² Габдулина Айгуль Сабитовна

¹ Студент МВА, Алматы Менеджмент Университет, Высшая школа бизнеса,
г. Алматы, Республика Казахстан
bagdat_1982@mail.ru

² Д. э. н., профессор, Алматы Менеджмент Университет, Высшая школа бизнеса,
г. Алматы, Республика Казахстан

Аннотация. Последние несколько лет спрос на урановую продукцию на мировом рынке подвергается резким изменениям. АО «НАК «Казатомпром»» занимает первое место в мире по добыче урана и второе место — по его запасам. ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»» использует метод подземного скважинного выщелачивания (ПСВ), преимуществом которого является экологическая безопасность и низкая себестоимость без потери качества продукции. Для дальнейшего повышения эффективности производства необходимо проводить политику минимизации затрат с сохранением качества производства. Для этого выбрана широкая управленческая концепция, направленная на устранение потерь и оптимизацию бизнес-процессов, — бережливое производство.

Ключевые слова: бережливое производство, сокращение всех видов производственных потерь, минимизация затрат с сохранением качества продукции, добыча урана и подземноскважинное выщелачивание

Abstract. Over the past few years, the role and demand for uranium products in the global market has undergone dramatic changes. JSC «NAC «Kazatomprom»» ranks first in the world in uranium production and second in the world in uranium reserves. Production in the companies of JSC «NAC «Kazatomprom»» is carried out by the method of underground well leaching (PSV), where the advantage of this method is environmental safety and low cost without loss of product quality. To further improve the efficiency of production, it is necessary to implement a policy of minimizing costs while maintaining the quality of production. For this purpose, a broad management concept was chosen, aimed at eliminating losses and optimizing business processes – «Lean Manufacturing».

Keywords: lean production, reduction of all types of production stocks, minimization of costs with the preservation of product quality, uranium mining and underground leaching

Введение

Последние несколько лет рынок урана был перенасыщен, что вызвало падение цен. Индикатор спотовых цен, по сообщению TradeTech, снизился с \$ 69,50 на 28 февраля 2011 года до \$ 28,50 на 31 июля 2020 года [1].

По оценке AREVA, спрос придет в равновесие с предложением к 2022 году и в таком равновесии рынок будет находиться до 2035 года [2].

С другой стороны, падение цен на рынке дает определенные преимущества участникам с низкой себестоимостью добычи конечного уранового продукта.

ТОО «ДП «ОРТАЛЫК»» (далее Компания) является одной из дочерних компаний АО «НАК «Казатомпром»», которая занимается добычей урана с выпуском готовой продукции до химического концентрата природного урана (ХКПУ). Добыча на данном предприятии реализуется методом подземного скважинного выщелачивания (ПСВ). Преимуществом данного метода является экологическая безопасность и низкая себестоимость без потери качества продукции.

Для дальнейшего повышения эффективности производства необходимо проводить политику минимизации затрат с сохранением качества производства. Для этого выбрана широкая управленческая концепция, направленная на устранение потерь и оптимизацию бизнес-процессов, — *бережливое производство (БП)*.

Методы исследования

С целью снижения производственных потерь и с учетом специфики деятельности в Компании используются следующие методы и инструменты БП:

- *организация рабочего пространства (5C)* — метод организации рабочего пространства, целью которого является создание оптимальных условий для выполнения операций, снижения потерь, поддержания порядка, чистоты, аккуратности, повышения безопасности, экономии времени и энергии;
- *5Why (5 почему)* — при обнаружении проблемы необходимо задавать вопрос «почему?» столько раз, сколько необходимо для того, чтобы выяснить первопричину;
- *визуальное управление (Visual management)* — использование простых визуальных средств контроля, которые позволяют отслеживать состояние важнейших параметров процесса и дают возможность сравнить фактическое положение дел с требованиями к эффективности производства, предъявляемыми каждому работнику;
- *канбан (kanban)* — средство информирования, с помощью которого дается разрешение или указание на производство или передачу изделий в производстве, организованном по принципу вытягивания (производство только нужного заказчику продукта в нужном количестве избавляет от таких видов потерь, как перепроизводство и излишние запасы);
- *SWOT-анализ* — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Метод может успешно применяться при анализе процессов и проектов;
- *Gemba (Гемба)* — физическое наблюдение за выполнением процесса: во время прохождения через рабочую зону члены команды подмечают различные потери, что позволяет быстро реализовать быстрые проекты; умение выявлять неэффективность и решать проблемы в своей рабочей среде позволяет участникам команды выработать навыки, необходимые для применения бережливого мышления при повседневной работе;
- *Just in time (точно в срок)* — концепция управления производством, которая направлена на снижение количества запасов, в соответствии с которой необходимые комплектующие и материалы поступают в нужном количестве в нужное место и в нужное время [3].

Внешний анализ

Проведенный сравнительный анализ деятельности компаний — лидеров в мире по добыче урана (Cameco, BHP Billiton, Paladin Energy, Areva) (бенчмаркинг) за период 2018–2019 гг. показал следующее [4].

Объем добычи урана в посфукусимском периоде, несмотря на снижение спроса, из года в год растет, в основном за счет крупнейших уранодобывающих компаний, что обусловлено стремлением сохранить свою долю на рынке природного урана в ожидании улучшения мировой конъюнктуры.

Компании с небольшими объемами добычи природного урана вынуждены сокращать добычу. Так, у крупнейшей после АО «НАК «Казатомпром»» добывающей уран компании Cameco (Канада) в 2019Иг. объем добычи урана вырос по сравнению с 2018 г., тогда как у менее крупной австралийской компании, Paladin Energy, снизился из-за высокой средней себестоимости добычи, которая превышала рыночные цены, поэтому продолжать добычу урана в прежних объемах было экономически нецелесообразно [5].

В связи со снижением цен на природный уран и ухудшением рыночной ситуации для уранодобывающих предприятий все добычные компании ведут работы по оптимизации производства и сокращают расходы. При этом одни компании снижают издержки, как Cameco, а другие, как Paladin Energy, ведут добычу на рудниках с низкой себестоимостью. В результате по итогам 2019 г. прямое распределение затрат на производство (cash cost) у обеих компаний снизилось.

Обе компании заявляют, что и далее планируют снижать себестоимость производства. Дополнительно Cameco заявила, что планирует сократить/приостановить добычу на некоторых своих проектах из-за текущих низких цен и сфокусироваться на более рентабельных урановых проектах.

Следует отметить, что деятельность Компании направлена на достижение уровня показателей деятельности таких уранодобывающих компаний мира, как BHP Billiton, Paladin Energy, Areva, Cameco (табл. 1).

ООО «ДП «Орталык» по сравнению с другими компаниями занимает по разным показателям 10–27-е место.

Таблица 1. Показатели деятельности уранодобывающих компаний BHP Billiton, Paladin Energy, Areva, Cameco

Показатель	Ед. изм.	Лучшее значение	Компания-лидер
EVA	млрд тенге	968	BHP Billiton
ROACE	%	18,6	BHP Billiton
WACC	%	8,3	BHP Billiton
Стоимость заемного капитала	%	3,5	BHP Billiton
Выручка на одного сотрудника	млн тенге	96,9	Paladin Energy
Текучесть персонала	%	6,8	Areva
Отношение административных расходов к выручке	%	3,8	Areva
Производительность труда	тн/чел	5,8	Paladin Energy
Себестоимость ЗОУ	тг/кг	9 667	Cameco
Коэффициент обновления запасов урана		0,35	Areva
Среднегодовая доза внешнего облучения персонала	МЗ/год	0,9	Areva

Полученные данные

Бизнес-процессы на месторождении: бурение, обвязка, закисление, добыча, переработка, отгрузка. Конечным продуктом на месторождении является химический концентрат природного урана (ХКПУ). С месторождения ХКПУ направляется на переработку до закиси-оксида урана (ЗОУ), а затем в виде ЗОУ — конечному покупателю.

Для того чтобы выявить производственные потери, надо определить точки развития в рамках применения инструментов бережливого производства:

- организация рабочего пространства (5С);
- 5Why (5 почему);
- визуальное управление (Visual management);
- канбан (kanban);
- картирование потоков создания ценности (Value Stream Mapping, VSM);
- СОП (стандартная операционная процедура) / рабочая инструкция;
- СОК (стандартная операционная карта);
- 6 sigma (метод управления процессами);
- SWOT-анализ (метод стратегического планирования);
- всеобщее обслуживание оборудования (TPM, Total Productive Maintenance);
- Gemba (Гемба);
- Jidoka (автономизация);
- Just in time (точно в срок);

На основе использованных инструментов бережливого производства создана модель «как есть» (на 2019 г.).

Так как предприятие направлено на добычу урана, ключевыми параметрами, определяющими основные затраты, являются затраты, относящиеся к горно-подготовительным работам (ГПР).

ГПР являются большим циклом, который включает в себя несколько процессов:

1. Бурение и сооружение технологических блоков; основные затраты, относящиеся к себестоимости, составляют 20 %.
2. Подготовка (обвязка) технологических блоков к эксплуатации; основные затраты, относящиеся к себестоимости, составляют 10 %.
3. Закисление технологических блоков; основные затраты, относящиеся к себестоимости, составляют 20 %.
4. Другие эксплуатационные затраты (электроэнергия, оборудование, ремонтно-восстановительные работы, серная кислота для добычи, заработная плата и т. п.); основные затраты, относящиеся к себестоимости, составляют 50 %.

Ключевым показателем по определению затрат при ГПР является время (период) отработки технологических блоков [6].

Модель «как есть» показывает весь производственный цикл, разделенный по переделам, и показывает время, затрачиваемое на каждый производственный передел. В данной модели период отработки одного технологического блока составляет 90,7 месяца (рис. 1).



Рисунок 1. Модель «как есть» за 2019 г.

- Для снижения затрат, относящихся к затратам бурения и сооружения технологических скважин. Внесли изменения в этапы сооружения технологических скважин, изменили конструкцию скважин, в результате сокращены такие процессы, как зона расширения и кавернометрия в процессе контроля зоны расширения, а также операция по обсыпке. Данное сокращение операций привело к снижению затрат, относящихся к сооружению технологических скважин, на 10 %, при этом качество сооружения технологических скважин не изменилось.
- Для снижения затрат по направлению подготовительных этапов (обвязки) на предприятии разработано положение о возможности повторного использования оборудования и материалов. В результате затраты подготовительного этапа (обвязка) снижены на 15 %.
- В рамках интенсификации технологических блоко проведен ряд мероприятий: перекрытие заданной части фильтровых колонн, дозакисление после перекрытия и изменение регламента добычи на действующих блоках.

По итогам 2020 г. в январе 2021 г. создана модель «как есть» за 2020 г. (рис. 2). В ней период отработки одного технологического блока сократился до 71 месяца.



Рисунок 2. Модель «как есть» за 2020 г.

По сравнению с 2019 г. после внедрения всех принципов бережливого производства период отработки в 2021 г. снизился на 72 %.

Заключение

Внедрение принципов бережливого производства помогло достичь снижения производственных потерь на 20 % и получить экономическую выгоду: снижение производственной себестоимости на 10 %, а также улучшение производственной деятельности предприятия, что привело к увеличению выручки на 15 % в 2020 г. по сравнению с предыдущими годами с аналогичными показателями (информация по точным данным в денежном выражении по политике Компании является конфиденциальной).

Список литературы

1. https://www.kazatomprom.kz/ru/media/view/finansovie_rezultati_ao_nak_kazatomprom_za_2020_god.
2. https://www.orano.group/docs/default-source/orano-doc/groupe/publications-reference/publication-groupe/orano_2019_annual_activity_report.pdf?sfvrsn=c1d339e_10.
3. Лайкер, Джефффри. ДАО ТОЙОТА. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. С. 115–200.
4. <https://investfuture.ru/news/id/6-krupneyshih-kompaniy-po-dobyche-urana-v-mire>.
5. https://www.kazatomprom.kz/ru/media/view/konferentszvonok_obzor_operatsionnih_i_finansovih_rezultatov_za_2018-2019_god.
6. Руководство по производственной системе участка «Центральный» месторождения урана Мынкудук. С. 4–21.

Пути развития туризма в Казахстане

¹ Ахметова Эльвира, Избергенов Нурсултан, Кожайсаков Альсаид,
Курванжан Бахтияр, Яворская Ольга

¹ Almaty Management University

Научный руководитель - Курмангожаева Эльмира Сейфуддиновна,
к.ф.н., доцент Language Center, Almaty Management University
e.kurmangozhaeva@almau.edu.kz

Аннотация. Значимость исследуемой области определена потребностью в придании органами государственной власти особого значения развитию туризма, так как при эффективном процессе управления развитием этой сферы в Казахстане страна может получать значительный положительный социально-экономический эффект. В статье рассмотрены вопросы, методы и пути развития туризма в Казахстане, подняты важные для молодежи вопросы с целью улучшения туризма. Мы описали основные особенности культуры и туризма как социально-значимых отраслей, определили их перспективные пути развития, предложили эффективный пример интеграции культуры и туризма, задали вектор национальных программ и потенциала развития страны. Методология основана на трех способах: анализе, сравнении и опросе.

Ключевые слова: туризм, культура, интеграция, развитие, новые пути решения

Abstract. The importance of the studied area of tourism is determined by the need to provide special interest by public authorities to the importance of tourism development, since with an effective process of managing the development of this sphere in Kazakhstan; the country can receive a significant positive socio-economic effect. This article discusses the issues, methods and ways of tourism development in Kazakhstan. Important issues were raised among young people with the aim of improving tourism. We have described the main features of culture and tourism as socially significant industries. Their perspective ways of development have been determined. An effective example of the integration of culture and tourism is proposed. The vector of national programs and the country's development potential are set. The methodological framework is carried out in three ways: analysis, comparison and survey.

Keywords: tourism, culture, integration, development, new solutions

Введение

Для проведения научно-исследовательской работы студенты Almaty Management University выбрали тему «Пути развития туризма в Казахстане». Этот выбор обусловлен тем, что область туризма близко связана с будущей профессиональной деятельностью авторов статьи и интересует каждого из участников исследовательской работы.

По данным Всемирной туристской организации, туризм — это деятельность гостей, которые являются путешественниками, совершающими поездки за границы их обычной среды в период меньше одного года с любой целью (деловая, отдых, индивидуальная), помимо заработка.

Объектом научно-исследовательской работы является туризм на территории Казахстана. На сегодняшний день туризм представляет собой одну из ведущих и наиболее динамичных отраслей мировой экономики. По результатам научных исследований, за последний год жители Казахстана в связи с невозможностью выезда за границу посетили немалое количество отечественных мест отдыха и достопримечательностей, что положительно сказалось на изменении восприятия территории государства.

Цель данной работы: исследование новых путей развития Казахстана. Мы видим потенциал и хотим внести свой вклад в развитие культуры нашей страны. Наша команда уверена, что не стоит пренебрегать достоянием страны, что доказывается в методологическом следствии опроса, сравнения и анализа.

Литературный обзор

Данная часть составлена на основе интернет-источников, которые содержат достоверную информацию, а также наших собственных выводов.

Туризм в наше время — одна из стремительно развивающихся сфер внешнеэкономической активности. В этот период совершается неуклонный рост воздействия туризма как на всемирную экономику

в целом, так и на экономику отдельных государств и регионов. Туризм является одной из более значительных, стабильных, а также долговременных областей, которые сопутствуют формированию всемирного хозяйства. Казахстан не стоит на месте. Его достопримечательности — озера Балхаш и Алаколь, моря Каспийское и Аральское, заповедники, мавзолеи, древние исторические города — привлекают туристов. Казахстан за последние десятилетия сделал большой шаг вперед. Сейчас быстро развивается город Туркестан — культурно-духовный центр всего тюркского мира. История древнего города Яссы (ныне Туркестан) волнует людей со всего мира. В этом городе построен один из красивейших аэропортов Казахстана, здесь копают каналы и используют гондолы, как в Венеции.

Сейчас Казахстан занимает 51-е место в мировом рейтинге по количеству туристических поездок. За последние годы страна инвестировала немало средств в развитие данной отрасли, например ЕХРО-2017: гости со всего света приезжали в Астану (сейчас Нур-Султан), чтобы увидеть мировые инновации. В выставке участвовали представители из 115 стран, а гостей было более четырех миллионов. Это оказало большой вклад в туризм страны, а также в ее узнаваемость на мировом рынке. Увеличение количества таких выставок и участие в мировых программах будет еще больше прославлять наше государство. Наша страна показала свои возможности, заинтересованность и потенциал. Благодаря этому увеличивается не только количество иностранных туристов, но и заинтересованных во внутреннем туризме. В связи с этим созданы новые рабочие места и выделен бюджет на их финансирование. В ближайшем будущем, мы уверены, Казахстан не будет уступать другим популярным туристическим направлениям, таким как Турция, ОАЭ, страны Европы и т. д.

Методы исследования и полученные данные

Для работы над статьей мы выбрали две гипотезы, которые наша команда в дальнейшем будет подтверждать:

- в будущем казахстанский туризм будет привлекательным для иностранных туристов;
- несмотря на усилия правительства по развитию туристической отрасли, у страны есть проблемы, которые снижают ее привлекательность.

Для того чтобы казахстанский туризм стал более привлекательным для туристов, нужно создать необходимые условия. Например, не все специалисты сферы туризма владеют английским, не говоря уже о втором и третьем иностранном языке. Это создает языковой барьер между гостями нашей страны и сотрудниками, предоставляющими сервисные услуги. На данный момент правительство страны делает большой упор на важность знания английского языка каждым гражданином, ведь от этого напрямую зависит развитие самого государства. Комитет индустрии туризма указывает на недостатки в данной отрасли, и эта сфера активно меняется в лучшую сторону, так что в будущем Казахстан станет более привлекательным для иностранных туристов.

Для подтверждения второй гипотезы мы составили опрос, чтобы понять, есть ли у туристической отрасли нашей страны проблемы, и если да, то какие. Мы получили ответы, которые доказывают подтверждение данной гипотезы.

В нашей проектной работе помимо качественного метода анализа информации мы использовали количественный метод в связи с тем, что в данной теме важен не только разбор ее содержания, но также установление количественных соотношений.

К инструментам нашего исследования относятся:

- опрос;
- анализ;
- сравнение.

Опрос проведен среди студентов нашего вуза с использованием Google-формы. В нем приняли участие 53 респондента, им были предложены 7 вопросов с выбором ответа.

Целью опроса было выявление туристического потенциала Казахстана, а также проблем в этой сфере. Данный инструмент исследования наша команда отнесла к количественному методу, так как он показал числовой результат и процентное соотношение ответов респондентов. Вопросы были заданы из различных сфер туризма. Для удобства опрос был составлен на двух языках: казахском и русском, для того чтобы увеличить охват участников.

Рассмотрим некоторые из предложенных вопросов.

Первый вопрос: «Если Вы выбираете отдых за пределами Казахстана, то по каким причинам?» 47,2 % участников ответили, что причиной отдыха за рубежом является желание увидеть другие страны, 32,1 % утверждают, что в Казахстане низкий уровень развития сервиса, 24,5 % не владеют полной информацией о местах отдыха в стране, а 15,1 % предпочитают отдых в Казахстане.

Вывод по полученным ответам на первый вопрос: большинство участников выбирают отдых в других странах не из-за отрицательных аспектов, связанных с туризмом в нашей стране, таких как нехватка информации, а также низкий уровень сервиса. В связи с этим можно подвести итог: туристическим фирмам и компаниям необходимо улучшить маркетинг для предоставления жителям полной информации о своих услугах.

Второй вопрос: «Как Вы думаете, через сколько лет туризм в Казахстане будет на одном уровне с туризмом Европы?»

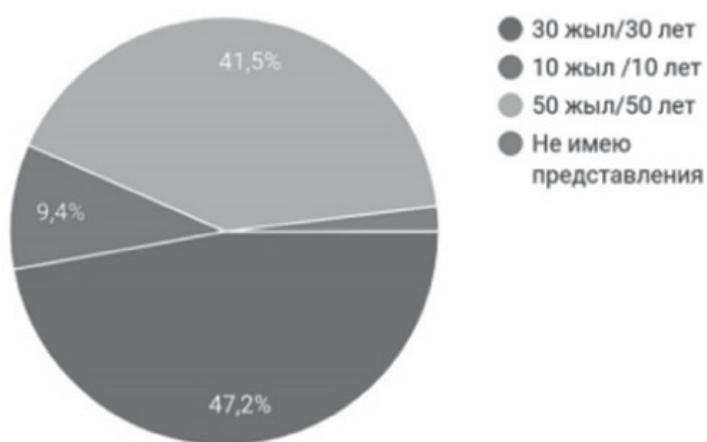


Рисунок 1

Ответы (рис. 1) показывают, что основная часть студентов видит приравнение уровня туризма Казахстана к европейскому лишь через 30 лет. Ответ «через 50 лет» выбрали 41,5 % опрошенных, что на 5,7 % меньше основной части ответов. 10 % видят приравнение в скором будущем, через 10 лет.

Третий вопрос: «Какие проблемы туризма Вы видите в Казахстане?»

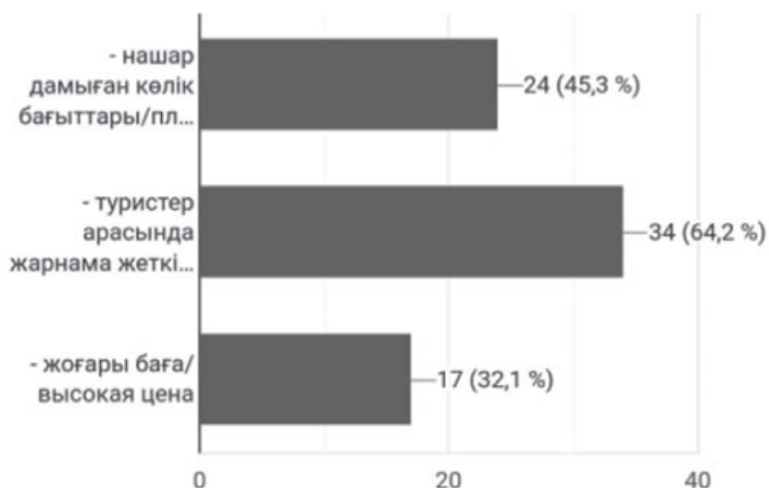


Рисунок 2

Данные (см. рис. 2) показывают, что большинство участников видят такую проблему, как нехватка рекламы среди туристов, с чем мы абсолютно согласны. Необходимо развивать рекламу туристических

мест и маршрутов. На втором месте такая проблема, как плохо развитые транспортные маршруты. Это относится к качеству автомобильных дорог, а также авианаправлений. Третье место заняла высокая цена услуг. Данную проблему мы можем выявить при анализе.

Наша цель в опросе была достигнута. Мы выявили потенциал туристической отрасли, а также ее проблемы. После получения статистических данных наша команда воспользовалась методом анализа для подведения итогов. Благодаря результатам мы обнаружили, на что необходимо обратить внимание специалистов этой области, чтобы развивать внутренний туризм.

Третий инструмент нашего исследования — сравнение. Данный метод мы только начали применять в нашей проектной работе, для того чтобы подкрепить письменными источниками те ответы, которые мы получили в результате опроса.

Одной из главных выявленных из опроса проблем туризма страны является неосведомленность жителей о ее туристическом потенциале. По данным Best Ads On TV (2018), Казахстан занимает 4-е место в рейтинге мировой рекламы. Таким образом, мы сделали вывод, что страна имеет огромные возможности в развитии рекламы туристических мест, ее представлении за рубежом. Для сравнения: казахстанская рекламная компания **Cheil Kazakhstan** уступила лишь конкурентам из Франции, Америки и Великобритании. Данный потенциал рекламных компаний может вывести туристическую сферу нашей страны на новый уровень, как среди иностранных гостей, так и среди граждан республики. Туристические возможности нашей страны включают в себя 12 национальных парков, 12 объектов ЮНЕСКО, потенциал лыжного сезона, три уникальных озера для пляжного туризма. Улучшенный маркетинг данных мест увеличит приток туристов и доход экономики.

Обсуждение

Если спросить казахстанцев относительно местных красот, а также интересных мест Казахстана, почти каждый назовет широкоизвестные Шымбулак, Медеу, озеро Балхаш, более разбирающиеся упомянут Кольсайские озера, Большое Алматинское озеро, Чарынский каньон. А расскажут про эти достопримечательности казахстанцы, скорее всего, не потому, что посетили эти прекрасные места, а потому, что где-то слышали о них. Также несмотря на то, что власть разрабатывает разнообразные проекты для развития туризма, путешественники все еще не планируют посетить нашу страну, но если все же и приезжают, то остаются не очень довольны обслуживанием, а также инфраструктурой. К слову, природные достопримечательности Казахстана не хуже аналогичных в других странах, например Чарынский каньон, Кольсайские озера, озеро Кобейтуз.

С поддержкой муниципальных, а также негосударственных фондов можно улучшать и совершенствовать общественную индустрию путешествий для менее состоятельных граждан государства. Турагентства Казахстана смогли бы продавать путевки для льготников, таких как школьники, студенты и пенсионеры. Возобновление общественных льгот, усовершенствование обстоятельств кредитования посодействовали бы формированию туризма, а турфирмы могли бы обзавестись потоком новых покупателей и туристов, путешествующих по родной стране.

Значимой проблемой считается формирование спорт-туризма. Во времена Советского Союза на территории всех республик были популярны активные виды отдыха. В наше время также есть места для любителей активного отдыха, и с каждым десятилетием количество таких мест увеличивается. Для того, чтобы спортивный туризм начал ускоренно развиваться, а специализированные агентства Казахстана предлагали подобные турпоездки, следует поднимать его престижность, готовить специалистов в данной сфере, увеличивать количество квалифицированных кадров.

Реализовывать путевки для путешествия по территории нашей страны будет выгодно, только когда они будут интересны жителям. В первую очередь необходимо составить четкую стратегию развития данной отрасли и маркетинговый план.

Подготовка сотрудников считается одним из основных вопросов развития туризма страны. Туристические агентства в Казахстане нуждаются в подготовленных, высококвалифицированных работниках. Имеются также трудности с обеспечением безопасности путешественников, а также их личных данных. Обязательным пунктом является создание государственного органа, отвечающего за безопасность туристов.

В Казахстане имеются большие возможности для развития туризма. Потенциально в недалеком будущем мы сможем наблюдать больший процент иностранных туристов в нашей удивительной и прекрасной стране, а также увеличить показатели туризма внутри государства.

К основным результатам нашего исследования можно отнести данные, полученные из проведенного опроса. Ссылаясь на ответы опрошенных студентов, можно сделать вывод, что немалая часть граждан считает уровень сервиса в Казахстане недостаточным для отдыха в стране, а это означает, что необходимы реформы, способствующие улучшению предоставляемого сервиса.

Большая часть опрошенных полагают, что развитию туризма в Казахстане мешает нехватка рекламных материалов для туристов. Мы считаем, что Комитет индустрии туризма Министерства культуры и спорта Республики Казахстан не должен исключать эту проблему из актуальных, а возможно, и рассмотреть ее в повестке дня.

Одним из неубедительных, или спорных, результатов является выбор опрошенных в вопросе о равенстве развития туризма Казахстана и стран Европы. Многие ответили, что через 30 лет туризм Казахстана будет на конкурентном уровне с Европой. На это может повлиять большое количество факторов, например политика государства, качественное развитие инфраструктуры, наличие добросовестных предпринимателей, которые будут предоставлять качественный сервис, отсутствие либо быстрое решение глобальных проблем, таких как пандемия коронавируса, использование различных методов рекламы Казахстана как привлекательной для туризма страны. В совокупности все эти факторы могут сравнять уровень развития туризма в Казахстане и Европе, но, к сожалению, его пока можно лишь приравнять к уровню развития нынешнего года. А есть ли пространство для роста и будут ли расти европейские страны, сложно предсказать.

Вывод

Целью исследования было выявление туристического потенциала Казахстана и проблем в сфере туризма. Наша команда первым этапом провела опрос среди студентов AlmaU. Для выявления проблем туризма в Казахстане мы решили использовать Google-опросник, который распространили среди студентов. По итогам опроса выявлены основные проблемы: недостаточно рекламы, плохо развитые маршруты и высокая цена для туризма в Казахстане. Их мы разобрали и проанализировали. Также после сравнения выяснилось, что у Казахстана есть большой потенциал в продвижении туристических услуг, как в мире, так и среди местных жителей, посредством СМИ. Осознавая, что большинство жителей Казахстана не осведомлены о туристическом потенциале страны, стоит уделить этому особое внимание, ведь сложно привлекать иностранных туристов и ожидать большого потока гостей, не вовлекая местное население.

В Казахстане довольно много исторических, культурных мест, древние памятники, а также красивые, живописные места, которые можно и нужно продвигать, развивать пути доступа к ним. Без сомнения, на данный момент Казахстан стремительно растет и начинает привлекать туристов. События EXPO-2017 и Rixos в Актау привлекли немало иностранцев, которые обратили внимание на Казахстан. На данном этапе нашему государству стоит сконцентрироваться на улучшении и совершенствовании сервиса внутреннего туризма и реализовать определенные виды туризма, используя преимущества в виде разнообразных ландшафтов: горный, лыжный, велосипедный, пешеходный и т. п. — а также сервиса предоставляемых туров по стране, экскурсий и оздоровительных центров. Данные виды туризма очень перспективны, ведь все больше люди заботятся о своем здоровье, не говоря уже об экономической отдаче.

На основании изложенного следует вывод, что потенциал Казахстана в развитии туризма очень высок. Наша команда и опрошенные студенты надеемся, что Казахстан через 30 лет будет конкурировать в индустрии туризма наравне со странами Европы. Также будем рассчитывать на скорую реабилитацию индустрии туризма после ситуации с коронавирусной инфекцией и карантином.

Конечно, у страны имеется немало проблем с индустрией туризма, связанных с сервисом, но мы считаем, что в скором будущем этой проблемы уже не будет, так как уже имеется множество возможностей для подготовки квалифицированных работников для индустрии туризма и гостиничного дела. К тому же увеличение количества туристов впоследствии приведет к улучшению сервиса, появлению конкурентов и борьбе за качество предоставляемых услуг.

Туризм является самой привлекательной сферой для экономики страны во всем мире, так как считается одной из самых высокодоходных отраслей. Например, в известном всем Дубае в экономике страны нефть приносит 5 % ВВП, а туристическая отрасль — целых 14 %. Рост туризма в мире, по прогнозам множества экспертов, продолжится и дальше, значит, туризм для Казахстана очень важен, и необходимо развиваться в данном направлении.

Список литературы

1. Казахстан занял 4-е место в рейтинге мировой рекламы... <https://kursiv.kz/news/kompanii-i-rynki/2018-03/kazakhstan-zanyal-4-oe-mesto-v-reytinge-mirovoy-reklamy> (29.03.2018).
2. На что будут делать упор в развитии туризма в Казахстане? https://total.kz/ru/news/gossektor/na_chno_budut_delat_upor_v_razvitii_turizma_v_kazahstane (04.07.2017).
3. Назарбаев подвел итоги проведения ЭКСПО: гостиницы и рестораны были забыты: <https://www.nur.kz/politics/power/1617660-nazarbaev-podvel-itogi-provedeniya-ek/> (14.07.2017).
4. Проблемы туризма в Казахстане: <https://travel.rambler.ru/news/43199765-problemy-turizma-v-kazahstane/> (20.11.2019).
5. Как в Казахстане развивают туризм и что с ним не так: <https://informburo.kz/stati/kak-v-kazahstane-razvivayut-turizm-i-chno-s-nim-ne-tak.html> (24.02.2020).
6. *Zukina, S.* Integration of Tourism & Culture (2015).
7. *Kuznetsova, O., Kosmin, A., Kuzmenko, A., Kuznetsov, A., Kuznetsova, S., Samokhvalova, O.* Tourism as a driver of socio-economic and socio-cultural development of the country (2015).

Реинжиниринг в сфере образования

Әшім Әзел Азаматқызы

Магистрант 2-го курса, специальность «менеджмент»
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
aaazamatkyzy19@gmail.com

Аннотация. Образование играет важную роль в обеспечении научно-технического прогресса, сохранении и развитии культуры страны. Оно сильно реагирует на изменение внешней среды. Не исключение и пандемия COVID-19, которая стала огромным вызовом для образования. В таких динамичных условиях внедрение реинжиниринга в систему управления образованием особенно важно. В статье обсуждается роль реинжиниринга и разработаны некоторые рекомендации для его применения в образовательных учреждениях.

Ключевые слова: образование, реинжиниринг, конкурентоспособность, эффективность, высшие учебные заведения, бизнес-процессы

Abstract. Education plays an important role in ensuring scientific and technological progress, preserving and developing the country's culture. At the same time, it is most susceptible to changes in the external environment. The current COVID-19 pandemic is no exception – which has become a huge challenge for education. The introduction of reengineering in the education management system in such a dynamic environment is especially important. This article discusses the role of reengineering and develops some recommendations for use in educational institutions.

Keywords: education, reengineering, competitiveness, efficiency, higher education institutions, business processes

Введение

Роль образования будет иметь все большее значение по мере того, как мир будет становиться все более глобализированным и взаимозависимым. Образование входит в число важнейших подсистем общества, влияющих на сохранение и накопление человеческого капитала, является одним из главных средств создания более устойчивого будущего.

Интенсивный научно-технический прогресс и популяризация обучения привели к резкой и вынужденной модернизации устоявшихся систем образования. В связи с повышением уровня жизни возрос спрос на качественные продукты и услуги, в том числе и на образовательные. Необходимо было найти пути улучшения качества знаний и их общей доступности. Попытки перевести образование на новый уровень предпринимались во всем мире, и на сегодняшний день развитые страны выдают образцовые показатели в области образования. Они оптимально задействовали имеющиеся технологические и человеческие ресурсы, приняли на вооружение экспериментальные технологии обучения и существенно усовершенствовали учебно-материальную базу образовательных учреждений.

Таким образом, можно говорить о том, что уже в ближайшее время конкурентоспособность стран на мировой арене будет в первую очередь определяться конкурентоспособностью их систем образования. Как сказал Нельсон Мандела, «образование — самое мощное оружие, которое вы можете использовать, чтобы изменить мир».

В связи с огромным влиянием интеллектуального капитала на конкурентоспособность страны роль образования в современном мире непрерывно возрастает, впрочем, как и проблемы, связанные с его развитием.

Постановка проблемы

Бурный рост населения, быстрый прогресс в развитии информационно-коммуникационных технологий, а также эволюция рыночной экономики и формирование экономики знаний вынуждают к глобальным и международным преобразованиям в сфере образования.

Одним из таких глобальных изменений является вирус COVID-19, который во всем мире вызвал беспокойство и бурю негодования. Генеральный директор ЮНЕСКО Одрэ Азуле предупредила, что «глобальные масштабы и скорость современного нарушения образовательных процессов не имеют аналогов и в случае их продолжения могут поставить под угрозу право на образование». Вне всякого сомнения, незапланированное закрытие образовательных учреждений может вызвать серьезные проблемы для учащихся, педагогов, родителей и общества в целом. Оно может негативно сказаться на академическом интересе и успеваемости студентов.

Если затрагивать внутренние проблемы сферы образования, то одной из основных является устаревшая технология обучения. Она не обладает гибкостью и адаптивностью под современные условия. Учебные заведения пытаются обучать по методикам, актуальным лишь для поколений, живших до массовой информатизации. В современных реалиях требуется динамичное обучение с активным использованием средств информационных технологий.

Кроме этого, имеет место проблема кадров. В то время как упор должен быть сделан на студентов как на покупателей образовательных услуг, не стоит забывать и о преподавателях. Они выступают в качестве как менторов, так и представителей образовательных учреждений, потому в первую очередь стоит задуматься о статусе и имидже преподавателей, а также облегчении их труда посредством автоматизации и цифровизации.

Решение проблемы

Проблемы, связанные с образованием, необходимо рассматривать как единое целое. Их сложный характер и взаимность требуют переосмысления образовательного процесса в целом. Это касается в первую очередь высших учебных заведений (вузов), которые стремятся поддерживать такие показатели, как эффективность и результативность. Достичь этого можно путем тщательного планирования и реализации соответствующих инициатив по управлению изменениями.

По мнению Т. В. Данилова, имеются следующие инструменты, посредством которых можно достичь желаемого уровня качества и повысить конкурентоспособность: всеобщее управление качеством (Total Quality Management), стратегическое планирование (Strategic Planning), реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering), метод сбалансированных показателей (Balanced Score Card), непрерывное улучшение качества (Continuous Quality Improvement) и другие [2]. Из всех перечисленных инструментов именно реинжиниринг дает ясную картину протекающих процессов, имеющихся в них проблем и необходимых ресурсов для решения.

Реинжиниринг бизнес-процессов в образовании

Пандемия коронавируса вызвала большое беспокойство в сфере образовательных учреждений, которые стали задумываться о том, как оставаться конкурентоспособными в это трудное время. Это поставило перед вузами серьезные вызовы (см. рис. 1). По результатам опроса руководителей в сфере образования о выборе, связанном с решением текущей ситуации с коронавирусом, практически единым (96 %) было мнение о необходимости проведения реинжиниринга бизнес-процессов [3].

Первоначальное определение реинжиниринга бизнес-процессов принадлежит таким американским ученым, как Майкл Хаммер и Джеймс Чампи (Michael Hammer and James Champy, 1993), и звучит оно следующим образом: «Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения существенного усовершенствования по таким показателям эффективности современного бизнеса, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность выполнения задач» [4]. Другими словами, реинжиниринг стремится к достижению радикального прорыва в производительности путем отказа от неэффективной деловой практики.

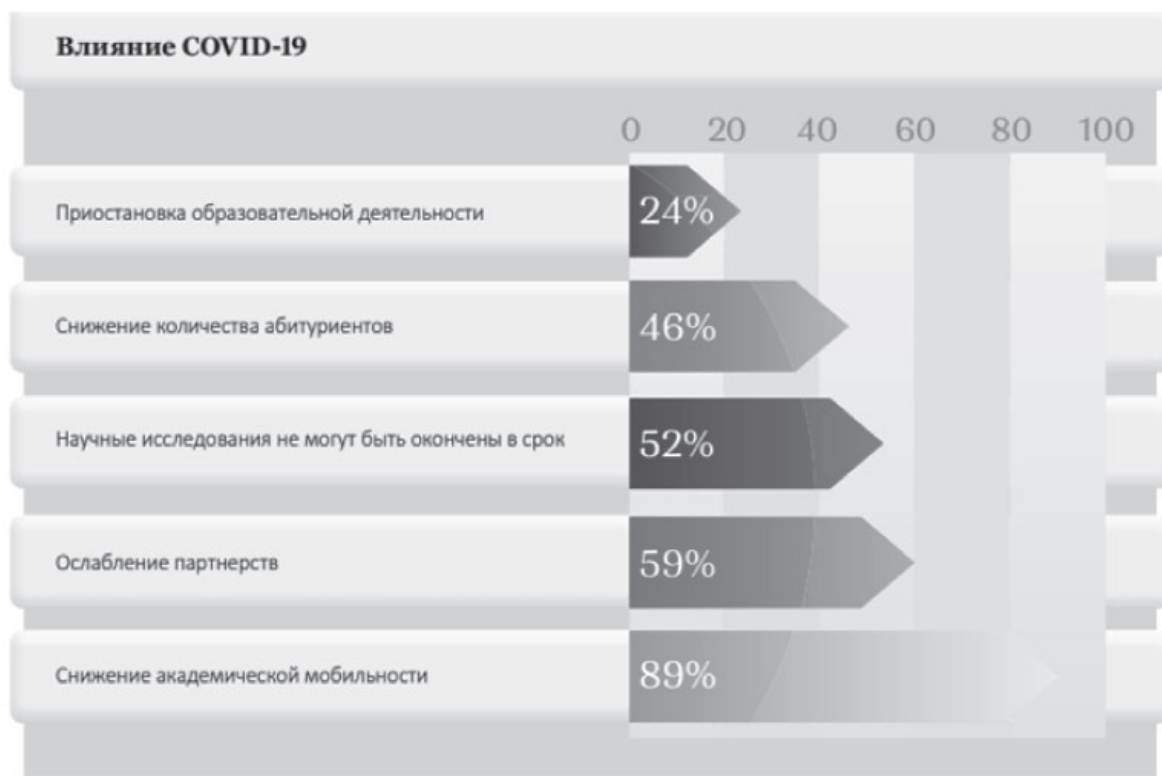


Рисунок 1. Вызовы для университетов в период пандемии
(данные опроса Международной ассоциации университетов)

Пенрод и Доленс (Penrod and Dolence, 1992) утверждают, что реинжиниринг — это средство достижения конкурентных преимуществ посредством эффективного управления информацией: «реинжиниринг необходим бизнесу, промышленности, правительству и образовательным учреждениям для успешного перехода в информационно-сервисную экономику». Реинжиниринг может стать мощным инструментом для внесения необходимых организационных изменений, обеспечивающих конкурентное преимущество. Его успех зависит от детального планирования процессов исходя из поставленных целей и общей стратегии организации.

Улучшение процесса обучения осуществляется последовательно (рис. 2), с пониманием того, что какие-то процессы не нуждаются в сторонних изменениях, а какие-то показывают отрицательные результаты и нуждаются в перезагрузке с чистого листа. При этом будут проанализированы такие компоненты, как организационная структура учреждения, методы и средства, используемые при учебном процессе, педагогический менеджмент и материально-техническое обеспечение.

Например, Томас Давенпорт (Thomas Davenport) различал четыре типа процессов: основные процессы, процессы поддержки, процессы управления и бизнес-сетевые процессы. Данные процессы можно рассмотреть и с позиции применения в образовательной сфере.

Основные процессы имеют важное значение для функционирования бизнеса и связаны с внешними клиентами. В сфере образования помимо студентов клиентами являются и те, кто финансирует учреждения: государственные организации, работодатели, коммерческие спонсоры, — в связи с чем необходимо осознавать весь спектр требований и ожиданий, которые предъявляются к образованию. Современное общество заинтересовано в повышении уровня образования, а именно в качестве образования и его соответствии потребностям, требованиям рынка труда, в приобретении необходимых профессиональных навыков и в ресурсных возможностях.

Процессы поддержки — это процессы, происходящие внутри самой организации. Многие высшие учебные заведения проходят ряд реорганизаций в виде централизации, децентрализации и т. д. Какой бы ни была последовательность, административная и бумажная нагрузка с каждым разом увеличивается, в результате процессы поддержки никого не поддерживают, а просто поглощают большое количество времени и усилий. Упрощение этих процессов было бы весьма эффективным и востребованным.

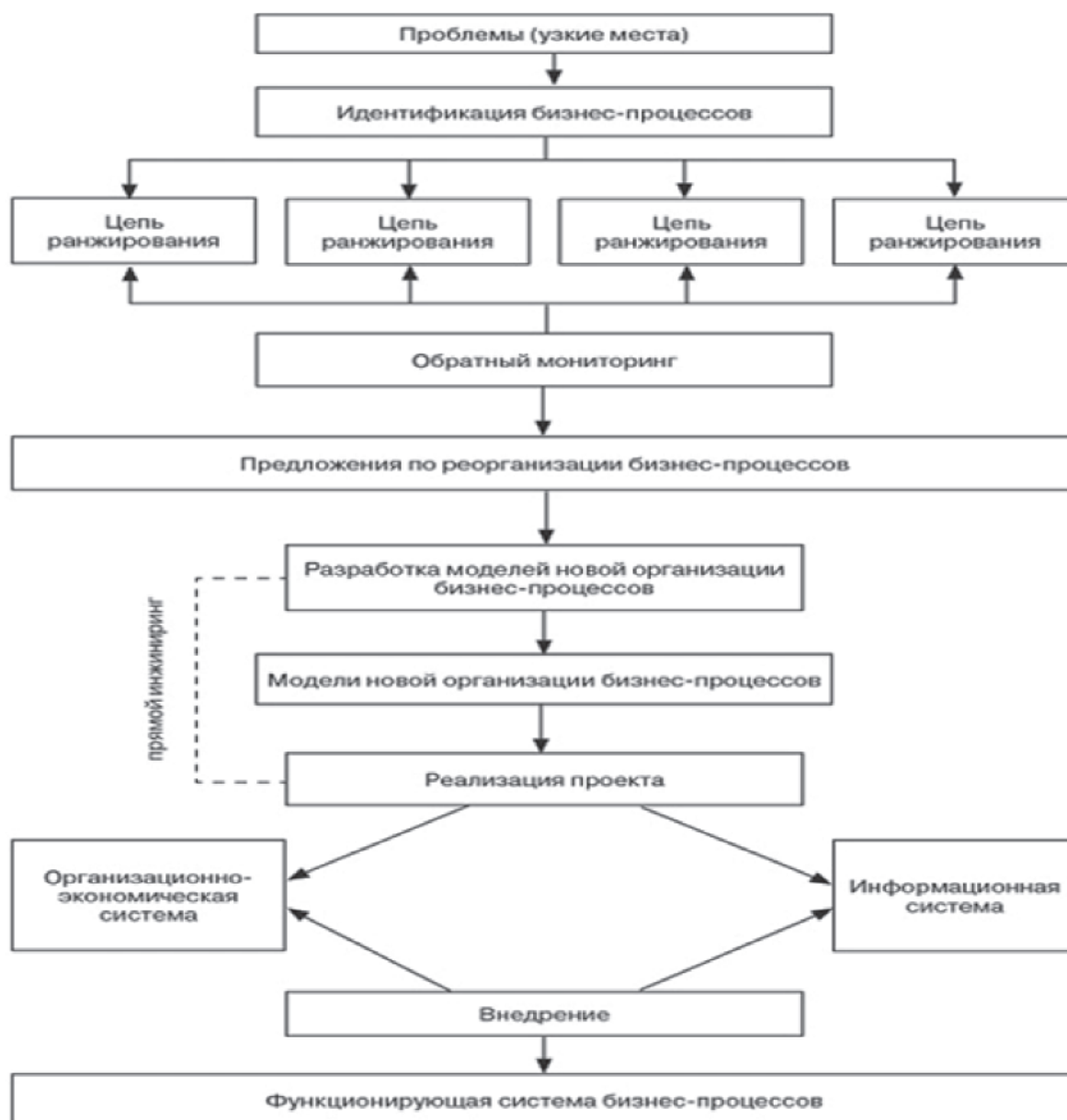


Рисунок 2. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов

Процессы управления относятся к общим видам деятельности, таким как планирование, организация ресурсов и тому подобное. Внедрение принципов реинжиниринга приводит к исчезновению бюрократической иерархии, которая часто наблюдается в образовательных учреждениях. Процедура, которая ранее была громоздкой и длительной по сроку исполнения, выполняется в считанные минуты.

Последний тип — бизнес-сетевые процессы. Они выходят за рамки организационных границ и обычно рассматриваются в отношении к поставщикам и клиентам. Однако в контексте высшего образования этот тип процессов можно было бы расширить, включив в них те процессы, которые имеют решающее значение для создания и поддержания профессиональных сетей между учеными, исследователями и студентами. Здесь динамичное развитие технологии имеет решающее значение для новой роли высшего образования в контексте информатизации. Действительно, это влияет на некоторые основные процессы самого высшего образования: расширение дистанционного обучения и растущее использование мультимедийных технологий в проектах, ориентированных на виртуальный класс [7].

Реинжиниринг образовательного процесса в общем виде — это концепция, необходимая во всех компонентах высшего образования, таких как разработка учебных программ, преподавание учебного

процесса, оценка, исследования и т. д. Все образовательные заведения, дополнительные программы и курсы выиграют от проведения реинжиниринга при подготовке к вызовам будущего, ведь основная его цель заключается в повышении эффективности и результативности.

Перед внедрением принципов реинжиниринга руководителям в сфере образования необходимо трезво оценить, готово ли их учебное заведение к трансформации, ответив на ряд вопросов:

- Обладает ли команда, принимающая участие в реинжиниринге, необходимыми навыками для эффективного управления? Если нет, то каковы пробелы? Каким образом будут заполнены эти пробелы?
- Есть ли в учебном заведении структурированный план реинжиниринга персонала и технических процессов, связанных с текущими изменениями в образовании (особенно вызванными пандемией коронавируса)?
- Имеется ли представление о том, какие показатели необходимо соблюдать для того, чтобы организация обладала надлежащей устойчивостью, подотчетностью и гибкостью для успешного положения в среде динамично меняющегося мира? [8]

При этом главными стимулами для применения реинжиниринга должны послужить следующие:

1. Динамичное изменение образовательных потребностей в связи с инновациями в профессиональной сфере, в бизнесе и постоянное устаревание имеющихся знаний.
2. Альтернативные возможности обучения в соответствии с современными трендами и индивидуальными потребностями.
3. Широкая доступность цифровых технологий для разработки учебных материалов, возможностей коммуникации, поиска информации, доступа к ресурсам по всему миру, моделирования и управления образовательной деятельностью.
4. Потенциал повышения эффективности как обучающихся, так и преподавателей с помощью реализации учебной деятельности посредством современных технологий [9].

Так, к одним из успешных примеров проведения реинжиниринга можно отнести опыт следующих образовательных учреждений.

Американский католический колледж Mercyhurst University. Многие некоммерческие колледжи и университеты для своего функционирования полагаются на пожертвования. Обработка пожертвований может быть тяжелой и трудоемкой, в связи с чем колледж использовал систему управления документами, чтобы помочь отделу продвижения обрабатывать более 7 000 пожертвований ежегодно. Комната, в которой раньше хранилось 40 000 бумажных файлов, была превращена в офис для нового сотрудника.

Также можно привести в пример студенческие услуги College of the Desert, которые охватывают множество различных процессов, от распределения финансовой помощи до обработки петиций. Все эти процессы подразумевают заполнение и обработку заявлений или форм. Положительным результатом в данном случае можно отметить то, что отделы финансовой помощи и приемной комиссии колледжа смогли на 40 % улучшить обработку заявлений и ходатайств с помощью электронных форм и автоматизированных рабочих процессов.

Интересен опыт и Dalhousie University, который смог автоматизировать управление медицинскими записями. Каждое высшее учебное заведение управляет записями своих студентов и персонала, которые должны храниться в течение нескольких лет после окончания учебы студента или увольнения сотрудника. Из-за огромного количества бумажной работы медицинский факультет университета внедрил систему документооборота для управления и архивирования записей для более чем 900 студентов и резидентов своих программ бакалавриата и магистратуры. Система документооборота превратила бумажный и неэффективный процесс управления записями в безбумажный [10].

Рассматривая данные примеры, можно сказать, что реинжиниринг позволяет решить многие проблемы, повышать эффективность компаний. Однако, несмотря на успешный опыт вышеприведенных примеров, процент неудачных случаев применения реинжиниринга составляет около 70.

Разработка рекомендаций для успешного проведения реинжиниринга

Реинжиниринг в образовательных учреждениях влечет за собой положительные изменения, такие как:

- повышение качества услуг в сфере образования;
- изменения организационной структуры в сторону прозрачности и управляемости, лучшее взаимодействие подразделений;
- оптимизация и повышение эффективности бизнес-процессов и многое другое.

Реинжинирингу может подвергаться организационная структура, методы и используемые средства при обучении, образовательные услуги в целом.

Чтобы составить план изменения бизнес-процессов, необходимо предпринять следующие шаги [11]:

1. Выявить признаки проблемы. Это может быть ухудшение качества услуг, сложные и многоступенчатые процедуры, однообразные задачи и другие недочеты, которые требуют незамедлительного решения.
2. Выбрать процесс, который необходимо усовершенствовать, сосредотачиваясь на радикальном преобразовании, а не на мелких улучшениях. При возникновении сложностей в выборе можно составить матрицу выбора процессов, в которой оценивается каждый из них в соответствии с выбранными критериями (подверженность к улучшению, источники жалоб потребителей, простота улучшения). Каждый проблемный процесс оценивается по шкале от 1 до 5, наиболее высокий рейтинг которого означает, что именно этим процессом необходимо заняться в первую очередь.
3. Определить масштабы, цели и установить крайние сроки исполнения — дедлайны. Нельзя осуществлять реинжиниринг большого количества процессов, так как время и ресурсы ограничены. Для успешного проведения реинжиниринга, который достаточно затратен, желательно наличие собственного бюджета.
4. Выстроить команду, которая будет заниматься реинжинирингом, с обязательным включением в нее эксперта в области технологий. При построении команды распределить роли и обязанности, обеспечить понимание со стороны участников.
5. Грамотно поставить задачу команде в соответствии с реалистичными условиями. Реинжиниринг бизнес-процессов должен сопровождаться стратегическим планированием, отражающим конкурентное преимущество.

Применение данных рекомендаций позволит качественно организовать внедрение реинжиниринга.

Заключение

Образование оказывает огромное влияние на общее благосостояние и будущее страны. Ввиду своей большой зависимости от перемен внешней среды оно должно быть гибким и постоянно трансформироваться.

Ситуация с массовым распространением вируса SARS-CoV-2, затронувшая все аспекты жизни, — тому доказательство. Массовое закрытие очной деятельности учебных заведений с целью предотвращения распространения вируса и смягчения дальнейших последствий затронуло очень много стран.

Однако пандемию можно рассматривать и как двигатель прогресса в образовательной сфере, ведь пандемия открыла перед странами новые возможности для переосмысления текущего состояния образовательной системы и переноса своего внимания на новые инструменты и технологии.

Одним из таких инструментов, способных противостоять вызовам XXI века, является реинжиниринг бизнес-процессов. Он обещает повысить качество учебного процесса, приводит к более рациональному использованию ресурсов и, в конечном счете, повысит эффективность и результативность, позволяя достичь конкурентных преимуществ как по качеству предоставляемых услуг, так и по востребованности при удовлетворении потребностей.

Список литературы

1. Сайт ЮНЕСКО [Электронный ресурс]. Ссылка на источник: <http://ru.unesco.org>.
2. Данилова, Т. В. Бенчмаркинг как современный метод управления конкурентоспособностью вуза // Вестник ЧГУ. 2006. № 6.

3. *Paul N. Friga*. The Hard Choices Presidents Will Have to Make. April, 20.
4. *Hammer, M., Champy, J.* Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution // ISBN: 0-06055-953-5, Harper Business, 2001. P. 272.
5. *Penrod, J. I., and Dolence, M. G.* (1992). Reengineering: A Process for Transforming Higher Education. Professional Paper Series, 9: pp. 1–44.
6. *Davenport, T. H.* (1993). Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
7. *Bryant, A.* (1998). Re-engineering higher education: Reconciling profitability with the common good. In C. McBeath, C. McLoughlin and R. Atkinson (Eds), Planning for Progress, Partnership and Profit. Proceedings EdTech'98. Perth: Australian Society for Educational Technology. <http://www.aset.org.au/confs/edtech98/pubs/articles/bryant.html>.
8. *Peter J. McAliney* (2020). ReEngineering Higher Education in the Age of Digital Transformation. Linkedin. April, 16.
9. *Sprawls, P.* (2016). Re-Engineering The Educational Process. Retrieved from <http://www.sprawls.org>.
10. 5 Institutions That Improved Higher Education Business Processes. Retrieved from How 5 Institutions Improved Higher Education Business Processes (laserfiche.com).
11. Руководство по улучшению бизнес-процессов; Harvard Business School Press; пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2015. С. 35.

Особенности формирования интегрированных маркетинговых коммуникаций в курортном регионе

Булатова Анеля Жаркыновна

Алматы Менеджмент Университет, Республика Казахстан
anel.bulatova7@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены особенности формирования интегрированных маркетинговых коммуникаций в курортном регионе на примере горнолыжного курорта Oi-Qaragai Lesnaya Skazka, представлены подходы применения маркетинговых коммуникаций при продвижении услуг горнолыжного курорта; разработана последовательность разработки концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций курортного региона.

Ключевые слова: интегрированные маркетинговые коммуникации, горнолыжный курорт, изменение коммуникаций, специфика продвижения услуг в курортном регионе

Abstract. The article contains the features of an integrated marketing communications system in the resort region on the example of the ski resort «Oi-Qaragai Lesnaya Skazka», presents approaches to the use of integrated marketing communications in promoting the services of a ski resort; a sequence of development of the concept of integrated marketing communications of the resort region has been developed.

Keyword: integrated marketing communications, mountain ski resort, communications system change, specificity of preferences for promoting marketing services in the resort region

В настоящее время интегрированные маркетинговые коммуникации являются одним из ключевых элементов взаимодействия с целевой аудиторией, так как они оказывают влияние на потребительское решение о покупке в целом. Маркетинговые коммуникации оказывают наиболее эффективное влияние на потребителей именно через использование комплекса коммуникаций, а не отдельных видов продвижения. Целью интегрированных коммуникаций является создание эффекта синергии — формирование согласованного использования нескольких инструментов маркетинговых коммуникаций (личная продажа, PR, стимулирование сбыта, реклама в местах продаж, прямой маркетинг и др.), которое способно принести больший эффект, чем при их раздельном применении. Формирование системы интегрированных маркетинговых коммуникаций, основанной на изучении предпочтений и поведения клиентов при выборе услуг, обеспечивает согласованность рекламных сообщений, объединяет инструменты и методы маркетинговых коммуникаций, улучшает восприятие адресуемой информации.

Как отмечают Пиктон и Бродерик, «интегрированные маркетинговые коммуникации — это процесс, который включает в себя управление и организацию всех “агентств” при анализе, планировании, внедрении и контроле всех маркетинговых контактов, средств массовой информации, сообщений и рекламных инструментов, ориентированных на выбранные целевые аудитории таким образом, чтобы добиться наибольшего улучшения и согласованности усилий маркетинговых коммуникаций в достижении заранее определенных целей в области продуктов и корпоративных маркетинговых коммуникаций» [1].

Данный подход, с применением единой концепции коммуникации, позволяет решить проблемы, связанные с традиционным продвижением:

Вводится единое финансирование и устраняется конфликт за бюджет по разным направлениям продвижения, отнимающий силы и время.

Появляется единый «центр управления» кампанией по продвижению курорта.

Вводится единое планирование кампании, благодаря чему устраняется эффект рассылки различных и зачастую противоречивых «посланий» о курорте.

И, самое главное, этот подход по крайней мере в 2,0–2,5 раза дешевле традиционного. Существенная экономия возможна, поскольку интегрированные маркетинговые коммуникации позволяют отказаться от прямого размещения рекламы на телевидении.

Интегрированные маркетинговые коммуникации подразделяют на четыре типа сообщений, о которых организация должна знать, чтобы контролировать их и влиять на них: запланированные, пред-

полагаемые, поддерживаемые, незапланированные. Процесс управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями предусматривает следующие направления [2]: согласование коммуникации маркетинга с корпоративными целями (интеграция по вертикали); согласование стратегий маркетинговых коммуникаций с функциональной деятельностью корпоративных блоков (интеграция по горизонтали); интеграция в рамках маркетингового набора, т. е. с учетом услуг, цен, распределения, продвижения и PR. Решающее значение имеют: бренд компании, интегрирующий в себе одновременно сообщение и корпоративный метод привлечения внимания целевых аудиторий покупателей; финансовая интеграция; интеграция позиционирования, которая предполагает в первую очередь использование новейших информационных технологий.

В таблице приведены сильные и слабые стороны основных инструментов маркетинговых коммуникаций (ИМК).

Таблица 1. Сильные и слабые стороны основных инструментов маркетинговых коммуникаций

Инструмент	Достоинство	Недостатки
Реклама, PR	Наиболее массовый вид коммуникации. Может обеспечить комплексное воздействие на целевую аудиторию	Нередко навязчива, требует больших затрат
Прямой маркетинг, стимулирование сбыта	Помогает возникновению немедленной реакции за счет создания дополнительных стимулов и реальной дополнительной ценности. Увеличивает вероятность повторных покупок, стимулирует поддержку посредников	Может породить ожидание снижения цен, подорвать имидж торговой марки, долгосрочную приверженность потребителей
Связи с общественностью	Могут повысить репутацию фирмы. Помогают разместить маркетинговые обращения в таких СМИ, которые принесут фирме пользу за счет своей высокой репутации и внимания к ним со стороны читателей и зрителей. Обеспечивают взаимопонимание и контакты с различными участниками маркетингового процесса, что является ключевым условием осуществления эффективной программы ИМК	Их эффективность с трудом поддается оценке. Обычно не могут непосредственно повлиять на увеличение продаж

Система ИМК включает в себя совокупность методов и инструментов, используемых для исключения возникновения коммуникационных разрывов, обеспечения эффективности маркетинговых стратегий компании. Комплекс ИМК состоит из основных каналов взаимодействия: рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, интернет-коммуникаций, взаимоотношений между сотрудниками в компании. Все это формирует целостную коммуникационную политику, клиенту доносится единая непротиворечивая информация из единого источника [7].

Стимулирование сбыта — это «совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех участников рынка (потребителя, оптового торговца, продавца), для краткосрочного увеличения объема сбыта, а также увеличения числа новых покупателей». По мнению Е. Н. Голубковой, «стимулирование сбыта предлагает очень сильный побудительный мотив к действию потребителей, торговых представителей и участников торговли. Обычно этот мотив принимает форму снижения цены, однако этим может быть и предложение дополнительного количества продукта, наличные деньги, премии и подарки, страховые премии, приглашения на специальные события и так далее. Кроме того, стимулирование сбыта обычно включает определенные ограничения, такие как срок окончания программы или ограниченное количество покупки» [3].

Прямой маркетинг — это метод интерактивной коммуникации с использованием баз данных, обеспечивающий возможность обратной связи и учета реакции. В отличие от традиционной рекламы, прямой маркетинг объединяет в себе три функции: коммуникации, продажи и распределения. Прямой маркетинг — это наиболее быстро растущий элемент комплекса коммуникаций, потому что он обеспечивает покупателя тремя вещами: удобством, эффективностью и сокращением времени, необходимого

для принятия решения. Сообщения прямого маркетинга направляются на целевые группы посредством прямой почты, телемаркетинга, печати, широкого вещания, каталогов и демонстраций в точках торговли. «Главное преимущество прямого маркетинга — способность точно определять целевые группы или перспективных потребителей на основании переменных, типичных для пользователей данного продукта» [4].

Связи с общественностью (PR) — функция менеджмента, направленная на создание и поддержание благоприятных взаимоотношений между организацией и ее общественными группами как внутри организации, так и во внешней среде. Арсенал инструментов, доступных специалистам по PR, широк и разнообразен. Взаимодействие функции PR с многочисленными аудиториями выводит эту деятельность за функциональные рамки маркетинга, что делает затруднительным полную интеграцию PR в маркетинговый план продвижения. Основным достоинством PR как средства продвижения является высокая степень доверия: PR-сообщениям, как правило, доверяют больше, чем рекламным объявлениям [5].

Внутренние коммуникации, работа с персоналом компании. Многие исследователи рынка считают, что в современных условиях единственным фундаментальным конкурентным преимуществом любой организации становятся ее человеческие ресурсы, поэтому наравне с остальными составляющими комплекса интегрированных коммуникаций отдельным пунктом выделяется управление человеческими ресурсами внутри организации, или, другими словами, работа с персоналом в качестве элемента ИК. Эффективная работа персонала, его внутренняя удовлетворенность требует не только хорошо поставленной работы менеджеров компании с персоналом, но и эффективного и активного внутреннего PR. Огромное значение приобретает развитие корпоративной культуры, особенно тех ее аспектов, которые формируют у персонала чувство сопричастности, гордости за свою компанию.

Директ-маркетинг — интерактивная система маркетинга, использующая различные каналы связи между производителем и потребителями и позволяющая направлять потребителям персонализированные сообщения.

Делая вывод и объединяя ключевые понятия, можно заключить, что ИМК представляет собой систему активных методик развития бизнеса, которая объединяет знания из различных областей, таких как реклама, социология, менеджмент, маркетинг, психология, экономика, интегрируя не только способы и каналы подачи информации, но и персонализируя информационные потоки во внешней среде предприятия, позволяя добиваться синергетического эффекта информационного взаимодействия фирмы и основных ее стейкхолдеров.

При разработке концепции коммуникации компании возникают следующие проблемы:

- не учитывается специфика той или иной сферы;
- отсутствует единый подход к разработке системы коммуникационной политики;
- не учитываются условия, в которых работает компания, имеющиеся ресурсы;
- не анализируются с высокой степенью точности изменения условий внешнего окружения компании;
- недостаточная продуманность коммуникационной политики.

Данная тема исследована в работах ученых-экономистов П. Дойля, Дж. Бернета, Ф. Котлера. Большинство ученых изучали особенности формирования ИМК, но их особенности в курортном регионе не были рассмотрены. С развитием рыночных преобразований и усилением конкурентной борьбы между различными корпоративными структурами в самых разных отраслях экономики, в том числе и в санаторно-курортной сфере, перед каждым курортом встает проблема поиска методов и приемов маркетинга, которые позволили бы успешно интегрировать их в стратегию собственного развития и усиления позиций в конкурентной борьбе за распределение туристских потоков [6].

Для понимания особенности применения ИМК в курортных зонах целесообразно учитывать специфику данной сферы деятельности. С помощью отраслевого анализа рынка можно выделить следующие особенности курортного региона:

- разнообразие предоставляемых услуг, связанное с ресурсами территории, составляет комплекс для отдыха (проживание, питание, активный отдых, рекреационный отдых, транспорт и т. д.);
- эластичность спроса на услуги курорта, связанная с ценами, доходами, влиянием внешней среды (экология, политика, экономика и др.);
- сезонный спрос на те или иные услуги (зимой — горнолыжный отдых, летом — парки, прогулки, аттракционы).

Маркетинговая коммуникация горнолыжного курорта состоит из продвижения услуг и продвижения бренда, имиджа компании. При формировании системы ИМК нужно учитывать:

- соответствует ли стратегия маркетинговым целям компании;
- какие преимущества даст единая коммуникационная политика курорта;
- как и на каком уровне будут интегрированы все маркетинговые инструменты;
- учитывает ли стратегия конкурентные преимущества компании;
- какие выгоды от реализации данной стратегии получит организация по сравнению с другими стратегиями;
- какими ресурсами обладает организация для реализации и контроля данной стратегии [8].

Коммуникации составляют комплекс маркетинга, который воздействует на потребителей информационно — это выстраивание интегрированных коммуникаций при продаже услуг и при формировании имиджа компании. Бюджет коммуникаций маркетинга состоит из:

- формирования коммуникаций для продажи услуг: связь с общественностью, сбыт, директ-маркетинг; главная цель — информирование, привлечение новых потребителей, увеличение продаж;
- коммуникаций, направленных на формирование имиджа организации, что включает в себя работу со СМИ, продвижение социальных сетей и сайта, брендинг и т. д.

Специфичность услуг предприятий горнолыжного курорта обуславливает необходимость разработки методических рекомендаций по формированию их системы ИМК. Алгоритм может включать пять этапов.

Первым этапом формирования системы ИМК является определение их целей и задач, т. е. желаемого результата, которого в итоге необходимо достичь предприятию (горнолыжному курорту Oi-Qaragai Lesnaya Skazka). Следующим этапом выступает изучение целевой аудитории. Это существующие и потенциальные потребители услуг горнолыжного курорта, т. е. лица, которые будут пользоваться ими или влиять на принятие решения по их приобретению. Именно к ним предприятие будет обращаться в процессе коммуникации, а поэтому необходимо знать как можно больше об их поведении, системе ценностей, привычках, мотивации, образе жизни, отношении к услугам, готовности их приобрести и т. д. Это дает возможность должным образом направить информацию, получить желаемую обратную реакцию. На третьем этапе горнолыжный курорт выбирает средства распространения коммуникаций (те, которые нацелены на формирование продаж, и те, которые формируют корпоративный имидж) и формы обращения.

Итак, одним из главных элементов процесса маркетинговых коммуникаций является обращение. В процессе разработки необходимо решить в первую очередь ряд проблем. Первая заключается в определении того, что именно сказать, т. е. каким должно быть содержание обращения, как использовать в нем определенные, привлекательные для потребителя рациональные, эмоциональные и другие мотивации. Следующая проблема — как усилить влияние обращения на потребителя через форму воплощения той или иной идеи. Третья — когда и сколько раз сказать, чтобы обращение достигло конкретной целевой аудитории, было привлекательным и выполнило свою задачу.

Реализация процесса маркетинговых коммуникаций требует финансовых затрат. В связи с этим особую актуальность приобретает определение необходимого бюджета, т. е. средств, необходимых для осуществления данных процессов.

Четвертым этапом является проведение мероприятий и замер эффективности в процессе их проведения. На данном этапе анализируется эффективность маркетинговых коммуникаций и сравнивается плановый результат с фактическим.

Последний этап формирования комплекса ИМК — анализ эффективности проводимых мероприятий и налаживание каналов обратной связи. Цель этого этапа — организация поступления информации об эффективности достижения комплексом надлежащих целей, выполнения задач коммуникации. Следующая информация позволяет своевременно внести соответствующие коррективы, что повысит эффективность комплекса маркетинговых коммуникаций предприятия.

На современном этапе развития информационных технологий предприятия горнолыжного курорта все более активно используют в качестве одного из элементов комплекса маркетинговых коммуникаций корпоративные сайты, расширяющие информационное воздействие на потенциальных клиентов. В то же время актуальность приобретает проблема контроля и оценки действенности такого вида коммуникаций, поскольку предприятия не уделяют этому процессу достаточного внимания. Р. Агар-вал-Роджерс предполагает наличие трех критериев, по которым должны контролировать свою производительность

предприятия, использующие интернет-сайты. Это так называемые критерии маркетинга ACR: привлечение, преобразования, содержание.

Такой алгоритм позволит специалистам больше понимать весь процесс принятия решения о покупке услуги, отслеживать и контролировать действия пользователей-клиентов, а также направлять и корректировать свои действия, которые влияют на сознание покупателя. По критерию привлечения горнолыжный курорт должен заинтересовать клиента в посещении корпоративного сайта. Существует ряд методов, позволяющих привлечь потенциальных клиентов на корпоративный сайт предприятия: более совершенный выбор целевой аудитории, рассылка рекламных сообщений только в адрес клиентов из целевой аудитории, более качественные сообщения с четким разъяснением необходимости посещения сайта, более эффективное использование партнерских связей с другими предприятиями ради предоставления клиенту дополнительной ценности.

В современных условиях приоритетным является применение концепции маркетинговых коммуникаций. Использование ИМК, формирование эффективных маркетинговых коммуникационных стратегий способствует реализации как целей маркетинговых подразделений, так и корпоративных целей предприятия в целом, приводит к экономии средств и росту прибыли, положительно влияет на потребителей благодаря согласованности, рациональности, консолидации имиджа бренда или организации.

Таким образом, эффективное управление маркетинговыми коммуникациями горнолыжного курорта требует использования системного подхода, а именно интеграции выбранных мероприятий. Данный подход позволяет предприятию охватить широкий спектр существующих и потенциальных потребителей, сформировать имидж предприятия и спрос на услуги горнолыжного курорта. Дальнейшие научные исследования будут направлены на обоснование и детализацию элементов и стадий комплекса маркетинговых коммуникаций, детерминацию составляющих маркетинговых коммуникаций курортного региона.

Список литературы

1. *Pinkton, D., Broderic, A.* Integrated Marketing Communications, 2nd ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2017, p. 26.
2. *Зундэ, В. В.* Единство видов маркетинговых коммуникаций в их системном взаимодействии: инновационный инструментарий / 2017.
3. *Голубкова, Е. Н.* Интегрированные маркетинговые коммуникации: Учебник и практикум для академического бакалавриата / 2018. 344 с.
4. Интегрированные коммуникации: Учебник для студ. учреждений высш. образования / под ред. О. В. Сагиновой. Издательский центр «Академия», 2016. 320 с.
5. *Ильичева, И. В.* Маркетинговые технологии: Учебно-методическое пособие / 2019. 157 с.
6. *Бернет, Дж.* Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход / 2018. 864 с.
7. *Романов, А. А.* Маркетинговые коммуникации / 2017. 458 с.
8. *Котлер, Ф.* Основы маркетинга: Учебник. М.: ИД «Вильямс», 2017. 1072 с.
9. *Гондаренко, О. Г.* Маркетинговое исследование эффективности привлечения и удержания покупателей / 2016. С. 28–32.
10. *Синяева, И. М.* Интегрированные маркетинговые коммуникации / 2017. 504 с.

Оптимальная модель эффективной разработки урановых месторождений: добываем или оставляем

¹ Ержанов К. Б., ² Тайкулакова Г. С.

¹ Слушатель MBA, ВШБ, Алматы Менеджмент Университет
kanat_er85@mail.ru

² К. э. н., доцент ШЭФ, Алматы Менеджмент Университет

Аннотация. Статья посвящена вопросам эффективного использования в Республике Казахстан урановых месторождений. Проблемные вопросы заключаются в добыче и переработке сырья, в реализации проектов по повышению эффективности трудноизвлекаемых запасов, оптимизации затрат и увеличении прибыли групповых компаний в структуре АО «КазАтомПром». Методология исследования включает в себя количественный и качественные подходы к анализу операционной деятельности ТОО «ДП Орталык», эмпирические выводы на основе проведенной кластеризации запасов, что позволит точно воздействовать на залежь уранового сегмента и максимальное извлечение урановой продукции. Возможность применения кластеризации позволит не только локализовать добычные мероприятия, но и снизить производственные и коммерческие затраты через экономию материальных ресурсов. Кроме того, оценены сопутствующие риски и проанализированы различные сценарии сохранения стабильной рентабельности компании.

На основе факторного анализа сделана попытка гипотетического анализа ценовой политики в области урановой продукции, несмотря на то что Казахстан сегодня лидирует по производству и поставкам урана на мировой рынок. Отвечая на вопрос, добываем или оставляем, авторы выразили мнение, что урановые залежи необходимо полностью разрабатывать, чтобы максимально извлечь доказанные запасы на поверхность на основе предлагаемой модели. Для этого используются уникальные технологии закрытой эксплуатации месторождения.

Ключевые слова: нерентабельные активы, трудноизвлекаемые запасы урана, кластеризация, оптимальная модель

Abstract. The article is devoted to the issues of effective use of uranium deposits in the Republic of Kazakhstan. Problematic issues are in the extraction and processing of raw materials, in the implementation of projects to improve the efficiency of hard-to-recover reserves, optimize costs and increase profits of group companies in the structure of KazAtomProm. The research methodology includes quantitative and qualitative approaches to the analysis of the operating activities of DP Ortalyk LLP, empirical conclusions based on the clustering of reserves, which will allow a point-like effect on the deposit of the uranium segment and the maximum extraction of uranium products. The possibility of using clustering will allow not only to localize production activities, but also to reduce production and commercial costs through saving material resources. In addition, an assessment of associated risks carried out and various scenarios for maintaining a stable profitability of the company analyzed.

Based on the factor analysis, an attempt made to hypothesize the pricing policy for uranium products, despite the fact that Kazakhstan today is the leader in the production and supply of uranium to the world market. Answering the question whether we extract or leave the authors expressed the opinion that uranium deposits must be fully developed in order to maximize the extraction of proven reserves to the surface based on the proposed model. For this, unique technologies of closed field operation are used.

Keywords: unprofitable assets, hard-to-recover uranium reserves, clusterization, optimal model

Современная добывающая отрасль, несмотря на приоритетность, имеет определенные преимущества и недостатки в развитии. Добыча углеводородного сырья и твердых полезных ископаемых сопряжена с определенными трудностями, что обеспечивает компаниям нерентабельные активы в виде запасов на разрабатываемых месторождениях. Доходность добывающих компаний сводится к минимуму из-за глубоких и трудноизвлекаемых запасов, что снижает их рентабельность. Извлечение урановых запасов с минимальными затратами и эффективной эксплуатацией месторождения — задача не простая и требует особого внимания.

Главным оператором по добыче урана является АО «КазАтомПром» (далее — КАП). Сегодня КАП по объему добычи и продаж урана в мире занимает первое место, восстановив максимальный уровень 60,5 тыс. тонн после снижения объемов добычи на 6 % в 2014 году [1].

Рост добычи в прошлом году обеспечила тройка лидеров: Казахстан (39 % добычи), Канада (22 %) и Австралия (9 %). Основной прирост добычи дал новый рудник Сигар Лейк в Канаде. При этом КАП прочно удерживает лидерство, обеспечивая 21 % от общемировой добычи урана (с учетом долей в рудниках). Эти и другие цифры, характеризующие текущее состояние уранового производства, его проблемы и перспективы, были озвучены на сессии «Уран — главное горнорудное экспортное богатство Казахстана», прошедшей в рамках VII горнопромышленного форума «МАЙНЕКС Центральная Азия — 2016». За два года, 2018-й и 2019-й, доля КАП на мировом рынке добычи природного урана на основе соответствующей доли в производстве составила в 2018 году 23 % и в 2019 году 24 %, прирост показал 1 %. Объемы добычи, соответственно, — 11 476 и 13 291 тонна. На основе природного урана производится несколько основных видов востребованной продукции (см. табл. 1).

Таблица 1. Операционные показатели КАП за 2018–2019 гг.

Наименование основных видов продукции КАП	2018	2019
Объем производства ниобиевой продукции, тонн Nb	25,6	13,7
Объем производства бериллиевой продукции, тонн Be	1711,7	1688,4
Объем производства танталовой продукции, тонн Ta	131,7	120,7
Объем производства топливных таблеток, тонн	84,3	86,0
Объем производства двуокиси из скрапов, тонн	8,3	56,2

Примечание: разработано авторами на основе источника [1]

Урановая промышленность Казахстана — главный драйвер развития военно-промышленного комплекса страны, поэтому сегодня инфраструктура объектов месторождений по добыче и переработке урана непрерывно реконструируется и обновляется. Кризисы в начальный период независимости Казахстана ослабили развитие добычи урана, так как отрасль особо нуждалась в активном инвестировании и модернизации.



Рисунок 1. Доля КАП на мировом рынке добычи урана (слева) и объемы добычи урана (справа)

Государственная программа включает в себя стратегический план развития национальной атомной отрасли, поэтому создание КАП явилось важным шагом для восстановления ядерной программы. Следует отметить, что уже в 2009 году Казахстан становится ведущим производителем урана, опередив Канаду и Австралию [2], а к 2016 году доля страны увеличивается до 39 %. КАП имеет несколько отечественных и совместных иностранных компаний, при этом на долю КАП приходится 21 %, или 12 986 тонн мирового производства [World Nuclear Association, 2017]. Затраты на добычу и низкокзатратные методы подземного выщелачивания сравнительно низкие, поэтому цены на отечественную урановую продукцию ниже, что привлекает основных мировых потребителей, таких как Китай, Корея, США, Европа, Индия и другие страны. КАП на сегодняшний день имеет 11 стран-покупателей из 23 стран, и только за 2019 год доходы от крупных потребителей урана составили 68 % от вырученных денежных средств по реализации продукции.

Следует отметить, что основным источником дохода КАП являются потоки от реализации природного урана. Только за 2019 год в общей консолидированной выручке доля КАП составила 87 %, что позитивно повлияло на рентабельность компании. При этом важную роль в финансовой устойчивости компании сыграли объемы спроса, которые регулируют ценовую политику.



Рисунок 2. Цены на уран в 2002–2019 гг., долл. США за фунт U3O8
Разработано авторами на основе источника Trade Tech UxC

Как видно из рисунка 2, цены на урановую продукцию имеют ползуче-нисходящий тренд начиная с 2010 года. Несмотря на относительно низкие затраты по добыче и обогащению, ценовая политика во многом зависит от спроса на продукцию и видов контрактов с заинтересованными покупателями. Главным потребителем остается Китай, который приобретает почти 40–50 % продукции. Практически 100 % урановой продукции экспортируется на мировой рынок, так как она остается главным стратегическим экспортным продуктом. В общей доле мирового производства казахстанский уран составляет практически четверть объемов добычи, и этот уровень сохраняется на протяжении последних 10–15 лет. Урановая продукция добывается в Казахстане на 26 месторождениях, на которых используется подземно-скважинный способ добычи. Данная технология экологически чистая и высокорентабельная, так как отсутствуют традиционные отвалы пород и коллекторы с отработанными сбросами. Через нагнетательные скважины подаются специальные реагенты, которые, взаимодействуя с химическими продуктами, образуют обогащенный ураном раствор, его выкачивают по промысловым трубам на поверхность. Добычи урановой руды в традиционном ее понимании нет, поэтому закачка реагентов и отток раствора из недр дают возможность использовать уникальные цифровые технологии и бережливое производство.

Таблица 2. Реализация урановой продукции на мировой рынок в 2015–2019 гг.

Регионы	2015	2016	2017	2018	2019
Китай	44%	47%	60%	34%	40%
Европа	19%	16%	18%	9%	18%
Индия	—	11%	8%	23%	9%
Россия	—	—	—	—	8%
Южная Корея	3%	6%	4%	—	—
США	20%	12%	4%	5%	6%
Канада	—	—	—	7%	8%
Прочие*	14%	8%	6%	22%	12%
ИТОГО	100%	100%	100%	100%	100%

Разработано авторами на основе источника [Годовой отчет КАП]

В среднем на каждом месторождении добывается от 300 до 500 тонн урана, и для политики регулирования цен КАП контролирует объемы добычи по снижению или увеличению. Информация по фактическим объемам поступает в головной офис через цифровые технологии в режиме реального времени. Это один из совершенных бизнес-процессов, который позволяет компании отслеживать и управлять технико-экономическими показателями на всех месторождениях. Автоматизация бизнес-процессов модернизировала и систему складирования через электронное управление, что обеспечило скорость и качество распределения запасов на производственных объектах. Система бережливого производства позволяет снижать потери и повторно использовать расходные материалы через экономию энергоресурсов. Надо отметить, что благодаря реализации таких проектов компания получила годовой экономический эффект в 2018 году на сумму 390 млн тенге.

Технико-технологические факторы имеют огромное влияние на результаты эффективной деятельности компании. Так, в горнодобывающих предприятиях есть такое понятие, как состояние запасов по подготовленности. Это количество запасов урана на определенной стадии подготовки, которое необходимо для обеспечения бесперебойного производства урановой продукции. Существуют три стадии подготовки запасов:

- вскрытые запасы урановой руды, в пределы которых пробурены скважины с целью ее извлечения;
- подготовленные запасы — вскрытые запасы, в пределах которых проведена поверхностная инфраструктура (трубопроводы, технологические узлы и т. д.);
- готовые запасы — последняя стадия подготовки, которая означает, что данные запасы на 100 % готовы к извлечению.

Кроме этого, есть другой, не менее важный показатель — соотношение данных запасов к годовому количеству добычи урана, называемый коэффициентом обеспеченности запасами. Это показатель степени достаточности запасов для бесперебойного производства. Начиная с 2016 года специалисты компаний ТОО «ДП Орталык» провели работы по полной ревизии вскрытых запасов, по результатам которых произведен перерасчет вскрытых и подсчет остатков этих запасов на текущий момент. Следует отметить, что не все подготовленные запасы обеспечивают низкозатратное извлечение. Существует ряд проблем, которые создают добывающим предприятиям определенные сложности и вынуждают находить более оптимальные и эффективные подходы для их решения. Так, ТОО «ДП Орталык» провело кластеризацию запасов по степени извлечения трудноизвлекаемой продукции. Данная кластеризация предполагает три основных вектора:

- полностью извлеченные запасы;
- наполовину извлеченные запасы;
- трудноизвлекаемые запасы.

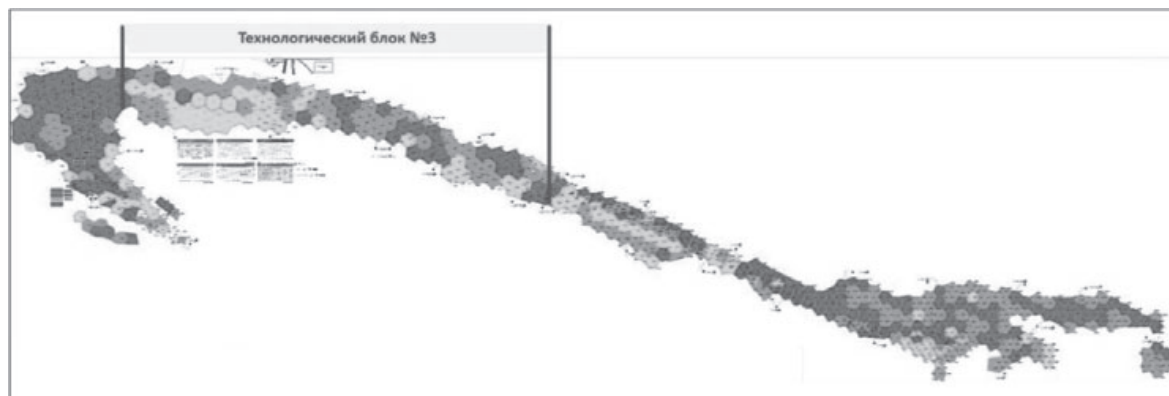


Рисунок 3. Кластеризация запасов урановой продукции на месторождении Орталык

Из рисунка 3 видно, что трудноизвлекаемые запасы составляют около 20–25 % всех запасов. Разбивка вскрытых запасов на категории, по степени их извлечения: красные ячейки — полностью извлеченные запасы, коричневые ячейки — наполовину извлеченные запасы и зеленые ячейки — трудноизвлекаемые запасы. Оставлять трудноизвлекаемые запасы невыгодно, так как уже проведены определенные работы по закачке реагентов и строительству дополнительной инфраструктуры по разработке место-

рождения. В настоящий момент общее количество вскрытых запасов компании составляет около 2 400 тонн, из них 740 — трудноизвлекаемые, то есть интенсивность извлечения 740 тонн из общего объема запасов урана составляет менее 0,3 % в месяц. Другими словами, при расчетном коэффициенте обеспеченности запасами в 1,65 реальный коэффициент составляет 1,15, из чего следует, что 0,5 коэффициента, или 740 тонн урана, создают иллюзию обеспечения запасами и повышают издержки производства.

Таким образом, трудноизвлекаемые запасы ведут к таким негативным финансово-экономическим показателям, как сдерживание роста показателя эффективности использования активов компании (ROA), коэффициента оборачиваемости активов (Assets Turnover Ratio), а также снижение прибыли на инвестиции (ROI).

Таблица 3. Объемы производства уранового сегмента в общей структуре активов КАП

Объем производства закиси-оксида урана (тонн U ₃ O ₈)	2018 год	2019 год	Отклонение, %
ТОО «ДП Орталык»	1 712	1 694	1
Всего КАП	21 705	22 808	5

Примечание: разработано авторами на основе источников [2, 4]

Несмотря на увеличение производства урановой продукции в целом по КАП, ТОО «ДП Орталык» в 2019 году показывает 1 % снижения за счет трудноизвлекаемых запасов. Этот проблемный вопрос является темой исследования и требует детального анализа. Руководство предпринимает качественные подходы для решения данной проблемы, в первую очередь это кластеризация запасов с целью повышения экономической эффективности предприятия.

Разработка оптимальной модели с кластеризацией запасов позволит предприятию:

- определить локальное расположение и воздействие трудноизвлекаемых запасов;
- найти резервные возможности для увеличения производительности скважин и высокой отдачи запасов;
- увеличить объемы извлечения уранового раствора через точечное обогащение и эффективно воздействовать на сконцентрированном участке;
- повысить уровень добычи урановой продукции на предприятии;
- повысить экономическую эффективность предприятия за счет реализации продукции урана.

Для достижения поставленной цели необходимо на локальном участке проверить гипотезу о необходимости применения инновационных подходов в эффективном освоении трудно извлекаемых запасов, вливания дополнительных инвестиций на проведение организационно-технических мероприятий по сокращению нерентабельных активов, снижение затратной части на добычу полезных ископаемых и повышение доходности компании за счет окупаемости проектного финансирования. Проведенное кластерное распределение требует детальной оценки для поддержания запланированных показателей по добыче и экономической эффективности предприятия. Капитальные затраты в виде инвестиционных вложений необходимы для строительства новых скважин и дополнительных инфраструктурных объектов.

Следует отметить, что в целом по предприятию затратная часть снижена в 2019 году по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Таблица 4. Затраты на сооружение скважин и поддержание добычи, млн тенге

Показатель	2018 г.	2019 г.	Отклонение, %
Строительство скважин	57 396	49 994	13
Поддержание производства	13 419	10 026	25
Итого расходы на строительство и поддержание	70 815	60 020	15

Примечание: составлено авторами на основе источников [2, 4]

ТОО «ДП Орталык» ежегодно инвестирует проектную деятельность, строительство скважин и поддержание производства, при этом доходы в 2019 году выросли более чем на 60,0 млн тенге. Считаем,

что вложение дополнительных инвестиций на основе кластерного подхода позволит увеличить производительность предприятия в два раза и, соответственно, обеспечит повышение операционной прибыли за счет оптимизации затрат.

С экономической точки зрения кластеризация поможет решить следующие конкретные задачи:

- выявление рейтинга рисков наиболее затратных позиций в добыче уранового продукта;
- оптимизация ресурсов с учетом наиболее рискованных статей затрат;
- снижение себестоимости добычи и обогащения урана до готового продукта;
- повышение прибыли предприятия за счет снижения себестоимости при неизменном уровне цены;
- повышение экономической эффективности предприятия за счет использования кластерного подхода.

Таблица 5. Сводные данные из отчета о прибылях и убытках ТОО «ДП Орталык», тенге

Наименование ТЭП		2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
					2019– 2018, %	2020– 2019, %
1	Чистая прибыль	8 067 950	9 382 168	11 871 500	14,0	21,0
2	КППН	2 047 843	2 609 065	3 394 887	21,5	23,1
3	Прибыль до налогообложения	10 115 793	11 991 233	15 266 387	15,6	21,5
4	Доход от реализаций ЗОУ*	27 964 784	29 329 634	30 842 501	4,7	4,9
5	Полная себестоимость выпуска и реализаций ЗОУ	16 179 445	16 451 227	14 611 143	1,7	-12,6
5.1	Производственная себестоимость выпуска ЗОУ	14 323 209	15 295 377	13 674 611	6,4	- 11,9
5.1.1	Материалы	3 076 802	3 450 071	2 803 624	10,8	-23,1
5.1.2	Энергозатраты	507 285	625 008	566 873	18,8	-10,3
5.1.3	Услуга по переработке ЗОУ	1 732 467	1 814 930	1 395 372	4,5	-30,1
5.1.4	Налог на добычу полезного ископаемого	2 113 826	2 445 176	2 130 542	13,6	-14,8
5.1.5	Износ и амортизация	2 528 574	2 334 778	1 916 268	- 8,3	-21,8
5.1.6	Цеховые расходы	4 364 256	4 625 414	4 861 932	5,6	4,9
5.1.7	Изменение остатков незавершенной продукции	186 690	268 675	-28 438	30,5	1 044,8
6	Расходы периода	1 669 545	887 174	964 971	- 88,2	8,1
6.1	Общие и административные расходы	683 848	681 227	744 313	- 0,4	8,5
6.2	Расходы по реализации ЗОУ	809 250	30 300	30 255	-	- 0,1
					2 570,8	
6.3	Расходы по финансированию	176 448	175 647	190 403	- 0,5	7,7

* Закись-окись урана — реализуемая урановая продукция.

Разработано авторами на основе источника [5]

По результатам отклонений показателей таблицы 5 (а также из рисунка 4) можно отметить, что полная себестоимость выпуска и реализации закиси окиси урана в 2020 году снизилась на 12,6 % по сравнению с 2019 годом. Это связано с реализацией урановой продукции на 20,4 % меньше в 2020 году по сравнению с предыдущим отчетным годом. В период пандемии коронавирусной инфекции компания была вынуждена остановить часть своих мощностей вследствие отсутствия рабочего персонала, а также непоставки материалов и химических реагентов для выпуска урановой продукции. Тем не менее чистая прибыль компании выросла на 21,0 % в 2020 году по сравнению с 2019 годом вследствие увеличения спотовой цены на уран с 24 долларов до 34 долларов за фунт в аналогичных периодах.

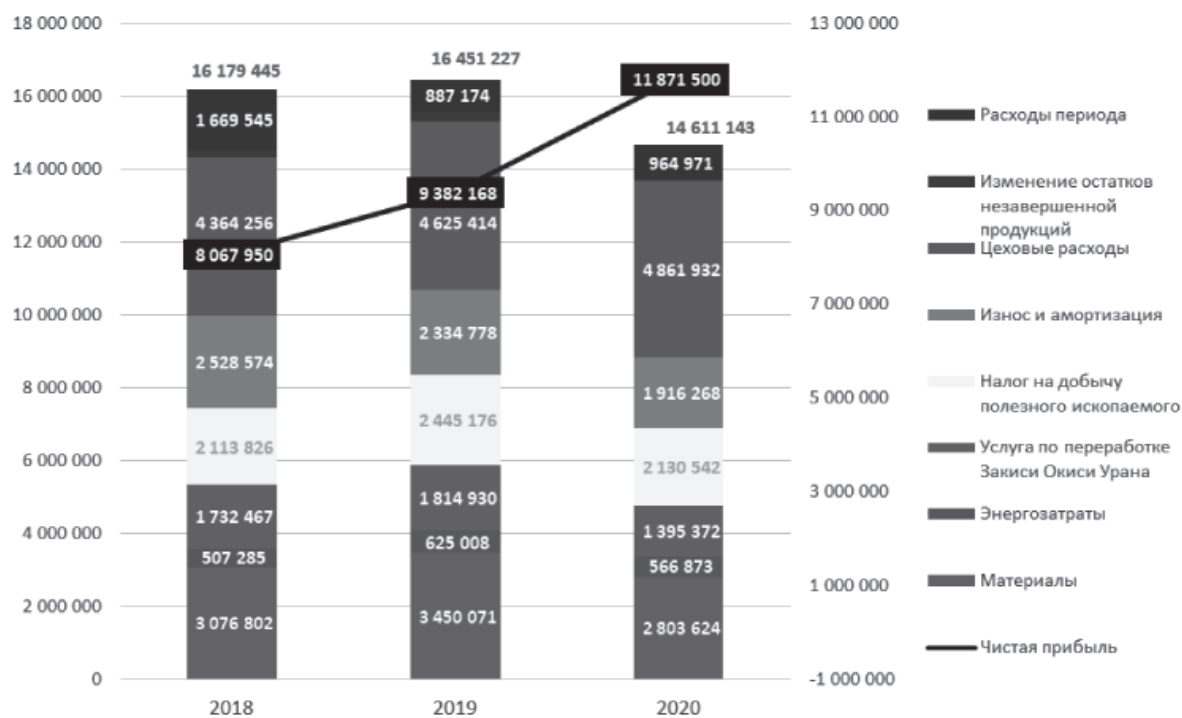


Рисунок 4. Динамика полной себестоимости и чистой прибыли ТОО «ДП Орталык» за 2018–2020 гг., млн тенге

Данное увеличение цены на уран произошло на фоне сокращения производства урана КАП на 4 тыс. тонн из-за вспышки коронавируса в 2020 году [10].

Основные факторы, повлиявшие на изменение удельной себестоимости реализации в 2020 году по сравнению с 2018 и 2019 годами, представлены в таблице 6 и на рисунке 5. Удельная себестоимость выпуска и реализации урановой продукции показывает динамику роста — 0,5 % в 2019 году и 10,3 % в 2020-м по сравнению с предыдущими годами.

Таблица 6. Сводные данные из отчета о прибылях и убытках ТОО «ДП Орталык», удельные значения, тенге за кг реализованной продукции

Наименование ТЭП		2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение		Доля в себестоимости, %
					2019–2018, %	2020–2019, %	
1	2	3	4	5	6	7	
1	Полная себестоимость выпуска и реализации ЗОУ	10 118	10 171	11 343	0,5	10,3	
1.1	Производственная себестоимость выпуска ЗОУ	8 958	9 456	10 616	5,3	10,9	
1.1.1	Материалы	1 924	2 133	2 177	9,8	2,0	19,7
1.1.2	Энергозатраты	317	386	440	17,9	12,2	3,6
1.1.3	Услуга по переработке ЗОУ	1 083	1 122	1 083	3,4	-3,6	10,4
1.1.4	Налог на добычу полезного ископаемого	1 322	1 512	1 654	12,6	8,6	14,2
1.1.5	Износ и амортизация	1 581	1 443	1 488	-9,6	3,0	14,3
1.1.6	Цеховые расходы	2 729	2 860	3 775	4,6	24,2	29,6

1		2	3	4	5	6	7
1.1.7	Изменение остатков незавершенной продукции	117	166	-22	29,7	852,4	0,8
2	Расходы периода	1 044	548	749	-90,4	26,8	
2.1	Общие и административные расходы	428	421	578	-1,5	27,1	4,5
2.2	Расходы по реализации ЗОУ	506	19	23	-2 601,6	20,2	1,7
2.3	Расходы по финансированию	110	109	148	-1,6	26,5	1,2

Разработано авторами на основе источника [5]

Основные статьи затрат, повлиявшие на рост себестоимости продукции: расход материалов увеличился на 9,8 и 2 %; энергозатраты увеличились на 17,9 и 12,2 %; налог на добычу полезного ископаемого был увеличен на 12,6 и 8,6 %; цеховые расходы были увеличены на 4,6 и 24,2 % в 2019 и 2020 годах по сравнению с предыдущими годами, соответственно.

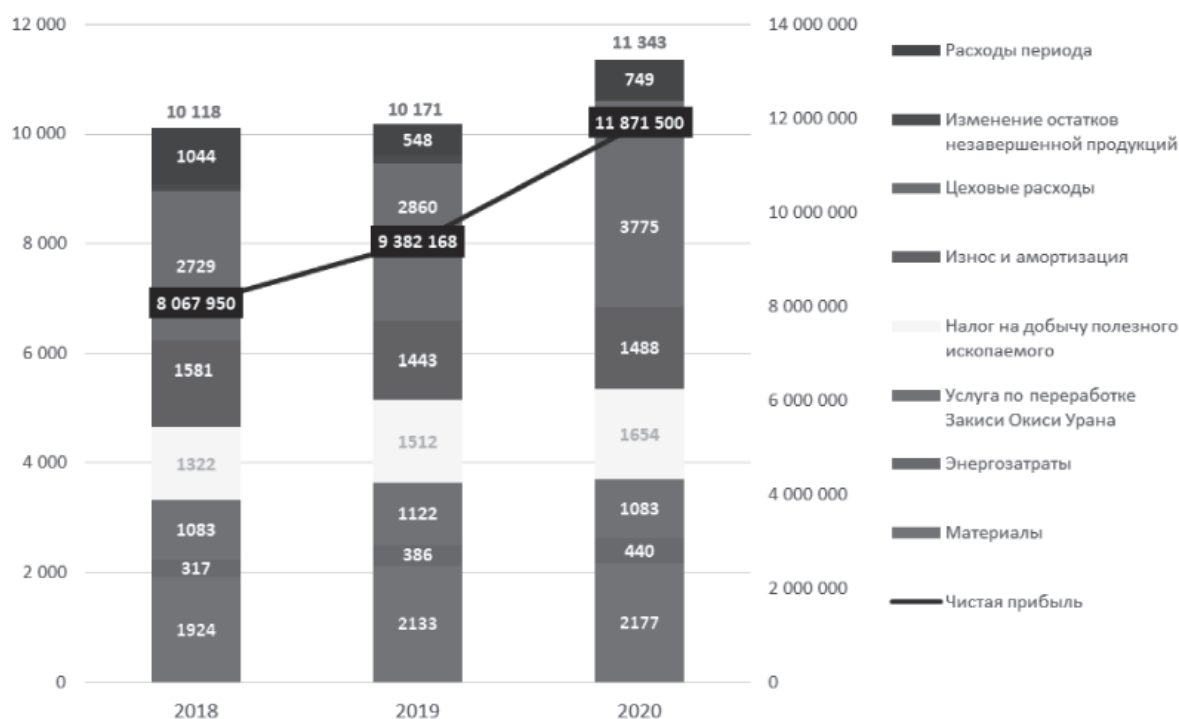


Рисунок 5. Динамика полной себестоимости и чистой прибыли ТОО «ДП Орталык» за 2018–2020 гг., удельные значения, тенге за кг реализованной продукции

Увеличение удельной себестоимости выпуска и реализации урановой продукции показывают снижение рентабельности активов компании из-за увеличения количества трудноизвлекаемых запасов урана. Так, например, увеличиваются материалы и энергозатраты для извлечения данных запасов, также увеличиваются цеховые расходы в результате увеличения статей на обслуживание технологических блоков с трудноизвлекаемыми запасами.

В рамках внедрения принципов бережливого производства руководству компании требуется сократить количество трудноизвлекаемых запасов путем применения кластеризации запасов и разработки оптимальной модели для производства.

Таким образом, исследовав в разрезе ТОО «ДП Орталык» затратную часть, можно подчеркнуть, что компания находится в активной фазе использования цифровых технологий и совершенствования

бизнес-процессов, что в конечном итоге однозначно должно привести к повышению рентабельности предприятия. Кластеризация помогла понять, какие затраты необходимо оптимизировать с целью их сокращения. Повышение экономической эффективности предприятия обеспечивается либо за счет увеличения производства урановой продукции, либо за счет сокращения затрат. Качественный подход к решению проблемы через распределение запасов на основе кластеризации с локализацией и точечным воздействием на определенные участки позволит предприятию выйти на новый виток доходности как группы в структуре КАП.

Кроме того, в последние годы цена на уран оставалась достаточно низкой. С одной стороны, это выгодно международным партнерам, основным потребителям урановой продукции, с другой — стабильная цена обуславливает определенный тренд по устойчивому сокращению затрат, чтобы быть рентабельным или высокорентабельным. Повышение цены, несомненно, является драйвером и толчком для увеличения разрыва между ценой и себестоимостью, что влечет за собой высокий уровень доходности.

Казахстан может лидировать в атомной энергетике среди других производителей аналогичного продукта, так как обеспечен 1,5 млн тонн, а это второе место в мире по урановым ресурсам. Компания может развиваться в долгосрочной перспективе, если будет постоянно совершенствовать добывающие и перерабатывающие технологии, использовать цифровые бизнес-процессы, увеличивать и генерировать действующие мощности. Разработка и реализация государственных программ по развитию ядерно-атомной энергетики — стратегически приоритетные задачи, развитие которых зависит от АО «КазАтомПром» и его структурных добывающих групп.

Применение гибких методов управления добывающим производством позволит менеджменту предприятия:

- провести кластеризацию запасов с точечным выявлением локальных участков для трудноизвлекаемых запасов;
- снизить общие затраты производственных и коммерческих отделов через экономию материальных ресурсов и их оптимизацию;
- повысить экономическую эффективность предприятия путем прироста добычи и производства урановой продукции и снижения себестоимости.

Согласно программе КАП по поэтапному снижению объемов добычи урана в период с 2018-го по 2021 год, все структурные добывающие предприятия должны использовать другие инструменты для сохранения стабильной рентабельности. Использование методов подземного выщелачивания и новейших технологий позволит сохранить тенденцию снижения затратной части или обеспечить устойчивый уровень себестоимости. Предприятия КАП обладают достаточной юридической и технической гибкостью, чтобы повышать уровень рентабельности при любых гипотетических сценариях рынка и в условиях неопределенности. Риски присутствуют как на макро-, так и микроэкономическом уровнях. Любые воздействующие извне факторы могут создать негативную ситуацию для финансового состояния компании. Можно выделить несколько ключевых рисков:

- ценовой обвал на урановую продукцию в мировом сегменте, вызванный техногенными причинами;
- снижение спроса из-за альтернативных источников энергии;
- мировая потребность и конкурентоспособность урановой продукции;
- экологические проблемы, связанные с последствиями захоронения урановых полигонов;
- глобальные вопросы по усилению ядерной и атомной промышленности могут вызвать резонанс общественного мнения;
- политические и геополитические вопросы, связанные с различными санкциями на производство и реализацию урана.
- производственные сбои и технические аварии при транспортировке урановой продукции на мировой и внутренний рынок;
- транспортные и инфраструктурные проблемы с поставками урана и реагентов для производства урановой продукции;
- валютные и финансовые риски в стране и на мировом валютном рынке;
- отсутствие инвестирования и партнерства среди клиентской группы потребителей и другие.

Несмотря на возможные негативные сценарии развития атомной промышленности, менеджмент компании должен гибко и своевременно реагировать на изменяющиеся условия в стране и за ее пределами. Возможность трансформироваться и анализировать ситуацию внутри и в мире позволит сохранить стабильное и эффективное развитие структурных подразделений АО «КазАтомПром».

Список литературы

1. Анализ финансового состояния АО «КазАтомПром». Нур-Султан, 2019.
2. Интегрированный годовой отчет АО НАК «КазАтомПром», 2019 год.
3. Жандыбаев, К. Казахстан намерен сохранить лидирующие позиции на мировом рынке урана. Доступен по адресу: <https://strategy2050.kz/ru/news/44925>, 2017.
4. Казатомпром. (2017). Интегрированный годовой отчет АО «НАК “Казатомпром”» за 2016 год. Доступен по адресу: <http://www.kazatomprom.kz/en/corp-documents>.
5. Годовые отчеты ТОО «ДП Орталык» за 2018, 2019, 2020 гг.
6. World Nuclear News. (2017). Oversupply prompts Kazakh uranium production cut. Доступен по адресу: <http://www.world-nuclear-news.org/UF-Oversupply-prompts-Kazakh-uranium-production-cut-1001177.html>. 04.10.2017.
7. Казатомпром. (2016). В Казахстане началось строительство завода по производству топлива для атомных станций. Доступен по адресу: <http://www.kazatomprom.kz/ru/news/v-kazahstane-nachalos-stroitelstvo-zavoda-po-proizvodstvu-topliva-dlya-atomnyh-stanciy>.
8. Алибекова, Р. (2016). Перспективы уранового производства. Доступен по адресу: <http://www.kazpravda.kz/fresh/view/perspektivi-uranovogo-proizvodstva/>.
9. World Nuclear Association. (2017). Uranium and Nuclear Power in Kazakhstan. Доступен по адресу: <http://www.world-nuclear.org/information-library/country-profiles/countries-g-n/kazakhstan.aspx>.
10. Казахстан снижает производство урана. Доступен по адресу: https://forbes.kz/massmedia/kazakhstan_snijaet_proizvodstvo_urana.

Практика применения гибридной методологии Scrumban в управлении проектами (на примере TOO AV Software)

¹ Есенгалиева Адина Кайрлыевна, ² Никифорова Н. В.

¹ Магистрант Алматы Менеджмент Университет
Adinayessengaliyeva@gmail.com

² Д. э. н., профессор, научный консультант, Kazakhstan, Almaty

Аннотация. В современных условиях глобализации компании вынуждены вносить изменения в способ управления проектами из-за более коротких циклов и постоянно меняющихся требований. Изменения в проектах разработки часто проводятся путем внедрения гибких методов, популярность которых в последние десятилетия резко возросла. Не только в зарубежных странах, но и в Казахстане проектное управление признается одним из современных инструментов для оперативного и эффективного применения инновационных решений в производстве. На быстрорастущем рынке ИТ-индустрии управление проектами приобрело новый облик, объединив лучшие инструменты управления с улучшенными и усовершенствованными методами. В настоящей статье рассматриваются современные методологии и различия управления ими в ИТ-проектах, а также примеры использования и внедрения гибридной методологии Scrumban на базе проектов в TOO AV Software.

Ключевые слова: методология гибкого управления проектами, Agile manifesto, Scrum, Kanban, Scrumban, гибридные методологии управления проектами

Abstract. Globalization is the most progressive force that affecting on majority of companies to transform the way they manage project development due to shorter cycle times and ever-changing requirements. Changes to development projects are often driven by the introduction of agile methods, which have exploded in popularity in recent decades. Not only in foreign countries, as well as in Kazakhstan, project management is recognized as one of the modern tools for the fast and effective application of innovative solutions in production. In the rapidly growing IT industry market, project management has taken a new feature, combining the better management tools with improved and refined methods. This article examines modern methodologies and differences of management processes in IT projects. Also considers examples of the use and implementation of the Scrumban hybrid methodology based on projects at “AV Software” LLP.

Keywords: Agile project management methodology, Agile manifesto, Scrum, Kanban, Scrumban, hybrid project management methodologies

Аңдатпа. Қазіргі жаһандану әлемінде компаниялардың көпшілік бөлігі циклдардың қысқа мерзімдері мен үнемі өзгеріп отыратын талаптарға байланысты жобаларды басқару тәсілін өзгертуге мәжбүр. Даму барысындағы жобалардағы өзгерістер соңғы онжылдықтарда кеңінен танымал болған епті әдістерді енгізуге негізделген. Шет елдерде ғана емес, Қазақстанда да жобалық менеджмент өндірісте инновациялық шешімдерді жедел әрі тиімді қолданудың заманауи құралдарының бірі ретінде танылды. Қарқынды дамып келе жатқан ИТ индустриясы нарығындағы менеджмент ең тиімді құралдармен жетілдірілген әдістермен үйлесе отырып, жаңа түрге ие болды. Бұл мақалада қазіргі заманғы әдіснамалар мен ИТ-жобалардағы оларды басқарудағы айырмашылықтары, сондай-ақ ЖШС «AV Software» компаниясының жобалары негізінде Scrumban гибридік әдістемесін қолдану және енгізу мысалдары қарастырылған.

Түйін сөздер: жобаларды басқарудың икемді әдістемесі, Agile manifesto, Scrum, Kanban, Scrumban, гибридік жобаларды басқару әдістемесі

Введение

В современном мире проектный менеджмент непрерывно развивается и эволюционирует с целью удовлетворения запросов постоянно меняющегося рынка и получения заметных результатов. Крупные корпорации и организации стремятся оперативно реагировать на изменения в потребностях своих контрагентов; особенно быстрые изменения актуальны для проектов в сфере высоких технологий, ведь создание ИТ-продуктов — сложный процесс, при котором непозволительно затрачивать большие временные ресурсы на такие процедуры, как согласование и создание технического задания. Чаще всего

для обеспечения наилучших результатов компании вносят разнообразие в управление проектами через внедрение гибких Agile-методологий, как Scrum, Kanban, XP, Lean, RMS и другие.

Гибкая методология Agile как отдельная философия ведения бизнеса выходит за пределы IT-индустрии, она также активно применяется и в других сферах. По результатам проведенного американской компанией Collab Net Version One (2019) исследования, фреймворки Agile были внедрены в 97 % опрошенных компаний. В то же время известно, что только 25 % компаний-респондентов развиваются в сфере информационных технологий, остальные 19 % — в финансовом секторе, 10 % компаний, оказывающих профессиональные услуги, 8 % — страховые фирмы и 6 % — организации государственных структур. Пусть не так активно, как в западных странах, но Agile-методологии распространяются и в казахстанских компаниях. Например, известно, что такие крупные корпорации финансового и телекоммуникационного сектора, как Народный Банк, Сбербанк, АльфаБанк, Kcell и Beeline, применяют в разработке новых продуктов гибкие методы управления проектами (Даурен Куркенов, 2020).

Однако иногда возникает необходимость во внедрении иных альтернативных методов управления проектной деятельностью, которые позволят бизнесу выйти на качественный новый уровень развития. Согласно другому исследованию, 14th State of Agile (2020), которая ежегодно проводится компанией VersionOne, наиболее распространенными методологиями в области IT-разработок являются Scrum (более 58 % из 1121 респондента), Scrumban (10 %), гибрид Scrum и XP (9 %) и различные гибридные модели (8 %). В данной статье будут подробнее рассмотрены различия и сходства гибких методологий Scrum и Kanban, а также случаи эффективного использования гибридных инструментов обеих методик при помощи Scrumban в управлении проектами. В качестве примера приведен проект Degreen.kz, принадлежащий компании AV Software, который сочетает в себе концепцию IT-продукта и традиционного ритейл-бизнеса в сфере доставки продуктов питания.

Обзор литературы

Гибкие методологии Agile

В основе гибких методологий лежит принцип постоянного принятия изменений, и это является основным отличием от традиционных методов. Изменения являются естественной стадией развития любого проекта, и решения для каждого изменения должны приниматься надлежащим образом (Roman Pichler, 2010).

Методология Scrum

Scrum — одна из гибких методологий управления проектами, которая включает в себя принципы и практики, помогающие командам как можно скорее выпускать новые продукты в условиях постоянного улучшения и быстрой адаптации к изменениям. Scrum играет три основные роли: владелец продукта (ключевая роль), который знает, каким должен быть результат проекта, и отвечает за рентабельность инвестиций, его не следует путать с менеджером по продукту; Scrum-мастер наблюдает за командой, следит за тем, чтобы правила методологии Scrum не нарушались, устраняет любые препятствия, которые команда может иметь во всем жизненном цикле, и команда (кросс-функциональная команда), которая отвечает за достижение инкрементов, иными словами — осязаемого результата по окончании каждого спринта. Спринт — это временной интервал (итерация) фиксированной продолжительности, который представляет собой базовую единицу разработки. Перед каждым спринтом происходит этап планирования, определяются очередь задач, перечень функций (бэклог) предстоящего спринта. Все спринты заканчиваются обзором и ретроспективой с целью улучшения процессов в дальнейшем (Швабер, К. & Сазерленд, Д. 2020).

Методология Kanban

Канбан — это метод управления процессами, разработанный в компании Toyota и основанный на опыте других гибких методов. Основная цель данной методологии — устранение потерь и задержек, что положительно влияет на оптимизацию рабочего процесса. Он основан на технике JIT (Just-in-Time) для пла-

нирования задач, которая дает возможность перекладывать несрочные задачи с определением точного времени на реализацию, чтобы избавиться от ненужного процесса перепланирования (Eric Brechner, 2015). Три основных правила использования метода канбан:

- Визуализирование рабочего процесса. Обычно это делается с помощью доски Kanban, которая четко определяет все необходимые шаги (столбцы доски) в процессе разработки. Задачи распределяются по приоритетам и помещаются в столбец доски, который лучше всего определяет текущее состояние задачи. Задачи перемещаются между состояниями, пока не перейдут в состояние «выполнено» — цель состоит в том, чтобы как можно скорее завершить задачи, которые уже находятся в потоке, вместо запуска новых задач (Paul Klipp, 2014).
- Ограничение незавершенной работы (WIP — Work in Progress). Каждый шаг в процессе должен иметь ограничение WIP, оптимизированное в зависимости от сложности, количества рабочих и других параметров. Ограничение WIP заставляет сосредотачиваться на одной задаче за раз, а не выполнять несколько задач одновременно. Принцип «достигать большего, делая меньше» многократно подтвержден (Eric Brechner, 2015).
- Принцип «вытягивания». При перемещении задач между этапами команда должна подчиняться правилу вытягивания, которое гласит, что новая задача может быть начата на определенном этапе только в том случае, если предел незавершенной работы еще не достигнут. Это помогает на раннем этапе выявлять задержки и препятствовать рабочему процессу, тем самым поощряя командную работу.
- Минимизировать, измерять и улучшать. Канбан поддерживает существующие команды, процессы, роли и обязанности команды — он вносит минимальные изменения для своей адаптации. Методология устанавливает некоторый контроль над потоком процессов, но сохраняет существующие подходы, которые хорошо работают. Канбан поощряет использование гибких показателей для измерения производительности, отслеживания прогресса и повышения эффективности рабочего процесса (Paul Klipp, 2014).

Гибридная методология Scrumban

Scrumban представляет собой смесь методов Scrum и Kanban, поскольку содержит основные свойства Scrum и гибкость Kanban. Гибрид Scrum и Kanban дает командам гибкость, позволяющую адаптироваться к потребностям заинтересованных сторон и производственным потребностям, не перегружая их методологией проекта. Scrumban обеспечивает структуру Scrum гибкостью и визуализацией Kanban, что делает его очень универсальным подходом к управлению рабочим процессом (Evaldas Bieliunas, 2014).

В Scrumban долгосрочные цели развития определяются через планирование размера ковша (bucket). Каждый ковш содержит план развития, который необходимо реализовать в отведенное время. Ковши основываются на сегменте трех элементов, каждый из которых содержит подробное определение задач. Обычно сегменты называются согласно периодам: 1-летним, 6-месячным и 3-месячным. Крупные задачи разделяются по ковшам согласно периодам реализации и в дальнейшем переходят в production board реального времени при наступлении периода. Именно из этого ковша команда планирует задачи, распределяет между собой и приступает к выполнению (Eric Brechner, 2015).

Как и Kanban, Scrumban также ограничивает незавершенную работу и обеспечивает соблюдение принципа вытягивания для перемещения задач между этапами. Scrumban не требует каких-либо новых ролей (как, например, Scrum), однако поощряет короткие ежедневные встречи и мероприятия в стиле кайдзен, которые предназначены для решения повседневных сложностей. Scrumban предусматривает итерации, которые не должны длиться более двух недель, но, в отличие от Scrum, позволяет выполнять долгосрочные задачи, которые могут занимать несколько итераций. Это может привести к получению неполного продукта в конце итерации, поэтому Scrumban вводит замораживание функций (Feature Freeze). Когда команда приближается к концу текущей итерации, она перестает работать над новыми функциями и вместо этого сосредотачивается на завершении, улучшении уже существующих. Функции, которые еще не завершены, необходимо отключить или удалить из конечного продукта, чтобы можно было сделать инкрементный выпуск (Evaldas Bieliunas, 2014).

Методология исследования

В процессе исследовательской работы использованы данные первичных и вторичных источников, включающие в себя актуальную информацию в области гибких и гибридных методологий управления проектами. Применены методы группировки, а также сравнительного анализа для демонстрации особенностей методологий Scrum, Kanban и Scrumban. Из эмпирических методов исследования использованы наблюдение и описание для характеристики опыта и инструментов использования гибридной методологии на базе TOO AV Software.

Обсуждение и результаты

Объектом исследования является TOO AV Software, предоставляющее услуги в области IT-разработок, таких как создание цифровой стратегии, разработка сайтов и приложений, проектирование, дизайн, продвижение, а также дальнейшая техническая поддержка реализованных продуктов. За семь лет непрерывной работы компания AV Software реализовала более 50 проектов для организаций и предприятий из различных сфер бизнеса: государственного и муниципального сектора, промышленности, логистики, розничной торговли и сферы образования (AV Software, 2019).

Degreeen.kz является коммерческим стартап-проектом, который существует на рынке г. Алматы менее года. Это онлайн-сервис доставки свежих овощей и фруктов, который объединяет в себе концепцию IT-продукта и традиционной розничной торговли. Основные задачи проекта — сделать здоровое питание доступным, а также объединить местные фермерские хозяйства и жителей города, облегчая процесс покупки и продажи экологически чистой продукции (Degreeen.kz, 2020). В команде проекта на данный момент 9 человек (back-end- и front-end-разработчики, аналитик, маркетолог, UX/UI-дизайнер, оператор кол-центра, два менеджера по операционным вопросам и проектный менеджер и Scrum-мастер в одном лице).

Основной отправной точкой перехода с методологии Scrum на гибридную альтернативную методику послужило расширение канала продаж, дополнение нового сегмента корпоративных продаж B2B. Процесс использования методологии Scrum ранее включал в себя двухнедельные спринты, ежедневные летучки, еженедельные встречи команд, Sprint review, а также Sprint retrospective. Планирование задач, а также создание бэклогов осуществлялось при помощи облачной программы Trello.

Добавление нового канала продаж существенно повлияло на возрастание объема работ проекта, что в дальнейшем воздействовало на пассивную результативность всей команды. Помимо двухнедельных задач каждого спринта добавлялись срочные задачи малого размера, которые требовали не только внимательности, но и быстрого решения. По результатам Sprint Review было решено дополнить существующие процессы инструментами Kanban с целью повышения продуктивности команды и оптимизации потоков внутри каждого спринта.

Использование гибридной методологии Scrumban, объединяющей лучшие качества двух фреймворков, Scrum и Kanban, значительно повлияло на решение существующих затруднительных процессов в проекте. Изменения, которые произошли после введения методологии Kanban:

- *Ежедневные встречи.* С приходом техник методологии Kanban уменьшилось количество ежедневных летучек, вместо них стали использоваться еженедельные встречи (в начале и в конце недели).
- *Доска Kanban.* В дополнение к облачной программе Trello (рис. 1) для отслеживания задач спринта добавилась Kanban-доска (рис. 2), которая взяла на себя задачу решения тактических вопросов внутри двухнедельного спринта для выравнивания потока; тем самым дополненная реальность Trello-доски в Kanban-доске значительно помогло визуализировать задачи, добавлять неизвестные, неопределенные срочные задания, а также отслеживать прозрачность и выполнение целей проекта. Команда научилась расставлять приоритетность каждого задания, теперь несрочные проектные цели могут быть увеличены в сроках, это помогает уберечь каждого члена команды от эмоционального выгорания и повышает внимательность при решении важных задач;

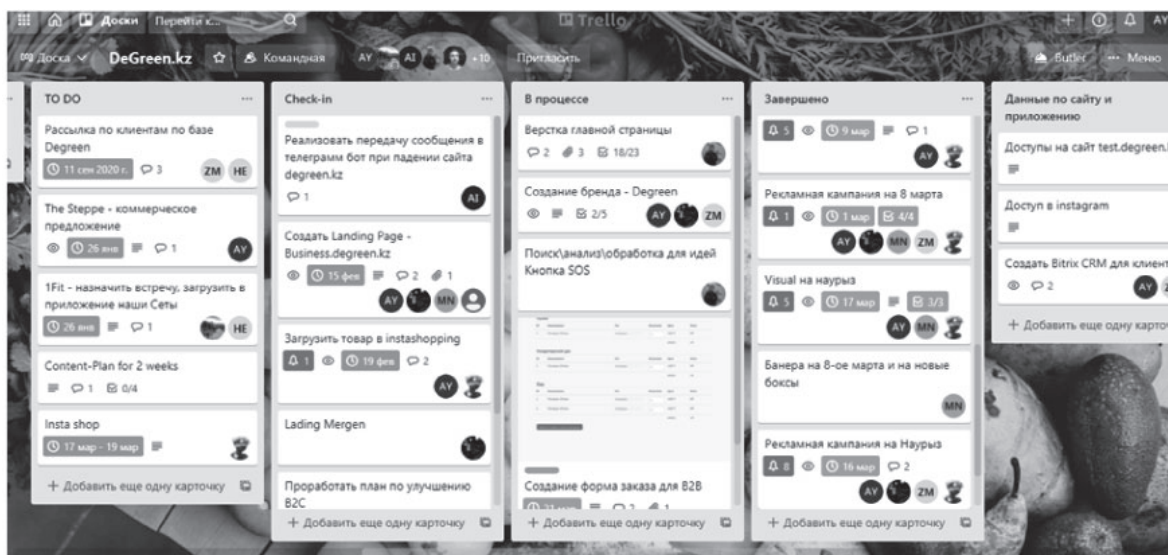


Рисунок 1. Задачи проекта Degreen.kz в облачной программе Trello

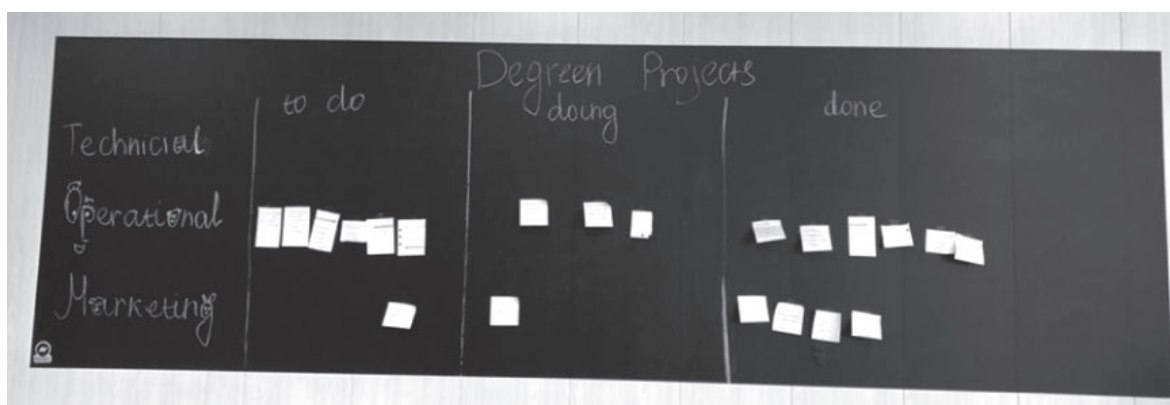


Рисунок 2. Задачи проекта Degreen.kz на доске Kanban

- *Самоуправляемые мини-группы.* В дополнение немаловажные изменения произошли внутри команды. Теперь одна большая команда состоит из небольших тесно взаимосвязанных мини-групп: marketing, technical, operational (3–4 человека). Данные группы самоуправляемые и при необходимости могут самостоятельно проводить встречи для решения общих задач. Создание мини-подгрупп повысило уровень ответственности и компетентности каждого члена команды за результативность общего проекта.

Переход на гибридную методологию Scrumban значительно повлиял также и на доходную часть проекта. Это можно заметить как на метриках сервиса Yandex, так и по количеству заказов. Если сравнивать метрики двух месяцев, с января по февраль, можно наблюдать значительное улучшение в следующих измерениях: количество посетителей сайта, количество новых посетителей сайта, процент отказа, время, проведенное на сайте (рис. 3, 4).

Количество заказов в среднем увеличилось на 23 %, замечен экспоненциальный рост дохода и стоимости среднего чека заказа начиная с февраля 2021 года как физических, так и юридических лиц. За два месяца работы по инструментам Scrumban заключено шесть договоров с предприятиями различных индустрий: сетью кофеен Traveler's Coffee, Toyota financial center, сетью кондитерских Harry Cake, строительной компанией Masters Building Solution, Kaspi Bank, Jysan Bank. В общей сложности переход на методологию Scrumban и добавление в процессы проекта Degreen.kz элементов методологии Kanban дал возможность ограничить незавершенную часть работы за счет сведения к минимуму количества реализуемых функций проекта, управлять и измерять по-

токами, создавать четкую политику по реализации обратной связи, а также привел к постоянному расширению сотрудничества.

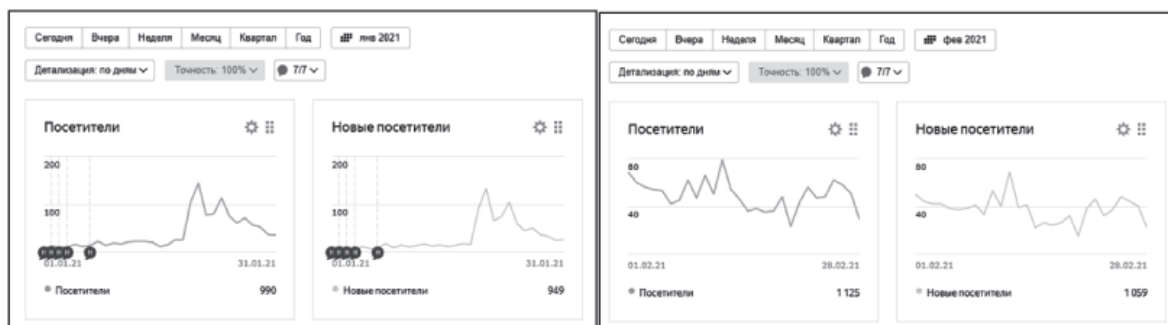


Рисунок 3. Показатели Yandex-метрик за январь (слева) и февраль (справа) 2021 года

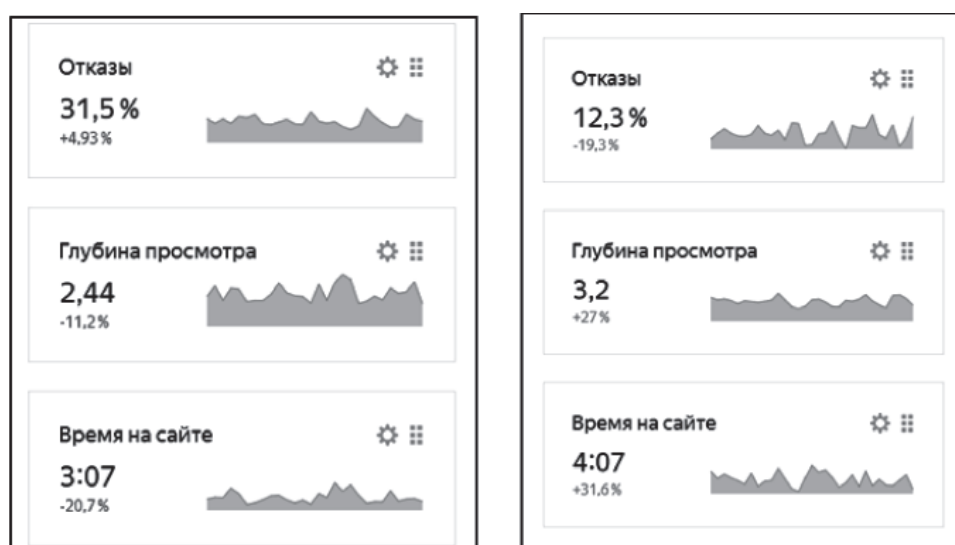


Рисунок 4. Показатели Yandex-метрик за январь (слева) и февраль (справа) 2021 года

Заключение

В статье представлены наиболее распространенные гибкие методы, используемые компаниями в IT-индустрии: Scrum, Kanban и Scrumban. Каждая из рассмотренных гибких методологий и каждый инструмент обладает своими преимуществами и недостатками, однако есть необходимость в правильном применении этих методологий, чтобы повысить эффективность и принести пользу бизнесу. Поэтому важно выбрать один гибкий метод, который лучше всего соответствует требованиям и пожеланиям компании. Scrum, безусловно, лучше всего подходит для зрелых компаний, у которых имеются квалифицированные узкие специалисты; это команды, которые работают над продуктом или проектом от года и более. Для компаний с непрерывным производством, которым требуется быстрое реагирование на изменения, а также работа над поддержкой и обслуживанием продукта, предлагается использование метода Kanban. Scrumban лучше всего подходит молодым небольшим стартап-проектам, поскольку содержит гибкость Kanban и основные характеристики Scrum, легко меняется под внешние и внутренние перемены. Следовательно, это дает возможность свести к минимуму потери и вероятность задержки проекта. В статье отражен опыт использования и внедрения гибридной методологии в проект Degreen.kz, показаны примеры адаптирования методологии Scrumban для эффективной организации работы и дальнейшей разработки качественных IT-продуктов.

Список литературы

1. *Bieliunas, E.* 2014. Scrum-ban for Project Management. Retrieved from <https://eylean.com/wp-content/uploads/2019/12/Scrumban-for-Project-Management.pdf>.
2. *Brechner, E.* (2015). Agile Project Management with Kanban, Microsoft Press.
3. *Klipp, P.* (2014). Getting Started with Kanban, Amazon Digital Services LLC.
4. *Pichler, R.* (2010). Agile Product Management with Scrum: Creating Products That Customers Love.
5. *Schlothauer, S.* (2020). 14th Annual State of Agile: Top trends and challenges in 2020. Retrieved from <https://jaxenter.com/agile-2020-report-172406.html>.
6. State of Agile survey. (2020). Retrieved from <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>.
7. *Куркенов, Д.* (2020). Agile: в чем преимущества для бизнеса. Retrieved from <https://kapital.kz/business/84920/agile-v-chem-preimushchestva-dlya-biznesa.html>.
8. Официальный сайт TOO AV Software. Retrieved from <https://avsoft.kz/>.
9. Официальный интернет-магазин проекта Degreeen.kz. Retrieved from <https://degreeen.kz/>.
10. *Швабер, К., Сазерленд, Д.* (2020). Руководство по Scrum. Retrieved from <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Russian.pdf>.

Телемедицина: новые стандарты в «постковидное» время

Есимсеитов Адил

Алматы Менеджмент Университет
adil.tpp@gmail.com

Аннотация. В статье раскрывается потенциал использования новых технологий в медицине и, как следствие, интеграции телемедицины в текущие реалии. Если в прошлом для приобретения бытовой техники приходилось объезжать весь город в поисках необходимой модели той или иной техники, а потом думать, как доставить ее домой, то сегодня приобретение практически любого товара осуществляется в один «клик». Так почему же для получения диагноза либо статуса по состоянию здоровья приходится брать отпуск и посещать дюжину инстанций, от поликлиник и медцентров до специализированных лабораторий? Ответ простой: малое присутствие качественной бизнес-среды и сложная система здравоохранения с минимальными реформами после Советского Союза. Сфера Point-Of-Care (тестирование в месте оказания медицинской помощи вне основной лаборатории) раньше была доступна только реаниматологам, но сейчас, благодаря новым технологиям, производители медицинского оборудования предлагают линейки, предназначенные для использования мобильными бригадами, что вкупе с развитием телемедицины и технологий, позволяющих вести видеопереговоры, дает толчок развитию качественной, своевременной и комфортной услуги для рядовых граждан.

Ключевые слова: телемедицина, цифровая медицина, Point-Of-Care, здравоохранение

Abstract. This article reveals the potential of new technologies in medicine and, as a consequence, the integration of telemedicine into the current realities. If in the past to purchase household appliances you had to go around the whole city in search of the necessary model of this or that technique, and then think about how to bring it home, today the acquisition of almost any product is carried out in one “click”. So, why, in order to obtain a diagnosis or status for health reasons, do you have to take a vacation and visit a dozen instances from clinics and medical centers to specialized laboratories? The answer is usually simple, a small presence of a quality business environment and a complex healthcare system with minimal reforms after the Soviet Union. Point-of-care testing (POCT) —laboratory tests performed with new mobile devices and online technologies outside of the central laboratory To new technologies, manufacturers of medical equipment offer lines designed for the use of mobile teams, which, together with the development of telemedicine and technologies that allow video negotiations, give impetus to the development of high-quality, timely and comfortable services for ordinary citizens.

Keywords: Telemedicine, digital medicine, Point-Of-Care, healthcare

Обзор литературы и исследование мирового рынка

Здоровье человека всегда было очень личным и важным вопросом для каждого, и вопрос проведения и осмотра врачом удаленно у большинства пациентов всегда вызывал настороженность. В 2017 году только 18 % респондентов были готовы довериться технологиям и пройти обследование на расстоянии.

Тем не менее, возможность пройти обследование на расстоянии не всегда является вопросом желания, порой это вопрос жизни и смерти, особенно если человек находится в недостижимом для служб скорой помощи месте, ведь чтобы добраться до ближайшего города, приходится проделать долгий и порой опасный путь, а промедление может иметь печальные последствия. В таких случаях получить качественный диагноз на основании имеющихся данных жизненно важно, ведь если доктор вовремя определит опасный диагноз, служба спасения сможет отправить необходимую авиапомощь. И в этих случаях на помощь приходят новые технологии с продуктами Point-Of-Care и системой телевидения. До пандемии COVID-19 внедрение данных видов медицинских систем было крайне сложным из-за многочисленных ограничений со стороны государства и недоверия со стороны потребителя, но ситуация в корне изменилась, когда вопрос распространения коронавируса вышел на первое место. Это можно видеть из многочисленных исследований (Fortune Business Insights). Рынок оказания медицинских услуг Point-Of-Care (помощь на месте) достигнет к 2027 году, по прогнозам, от 23 до 37 миллиардов долларов США, что дает существенный толчок развитию телемедицины уже сегодня.

Если рассмотреть сферу предоставления медицинских услуг населению, то этот сервис можно разбить на три этапа:

- Первый этап, самый традиционный: пациент сам обращается в медицинский центр за помощью и далее по направлению врача общей практики (ВОП) обращается к специалистам, которые, в свою очередь, на основании симптомов направляют его на сдачу определенных анализов и ставят диагноз. Весь процесс может занять от трех до пяти дней.
- Второй этап, с применением телемедицины: пациент вызывает на дом ВОП, который на основании симптомов и прописанных стандартов осуществляет забор необходимых анализов, налаживает конференц-связь со специалистом, который подтверждает и дополняет список необходимых к сдаче анализов, на следующий день получает результаты и встречается с пациентом. Процесс может занять от двух до трех дней.
- Третий, с применением телемедицины и технологий Point-Of-Care: первый контакт осуществляется в режиме реального времени с личным ВОП посредством телеконференции, ВОП подключает к конференции специалиста, и при необходимости к пациенту выезжает мобильная бригада с оборудованием Point-Of-Care, выдаются анализы в режиме реального времени.

Наиболее ярко выраженную модель внедрения всех имеющихся технологий в мире медицины можно наблюдать на примере Нидерландов. Здесь стандартная модель, описанная во втором этапе, трансформировалась в удобный и экономически выгодный формат, при котором выигрывают и пациент, и государство.

На рисунке отображены процессы, существующие до внедрения MobiHealht. Медицинская бригада выезжала к пациенту, осуществляла забор биоматериала, принимала оплату, передавала результат в лабораторию, далее все передавалось ВОП и заносилось в общую медицинскую информационную систему. Весь процесс занимал от двух до четырех дней.



Рисунок 1. Система до внедрения MobiHealht

После разработки MobiHealht система Point-Of-Care смогла напрямую отправлять результаты в медицинскую информационную систему и лечащему специалисту, что позволило существенно сократить время выдачи результатов и оптимизировать стоимость исследований.

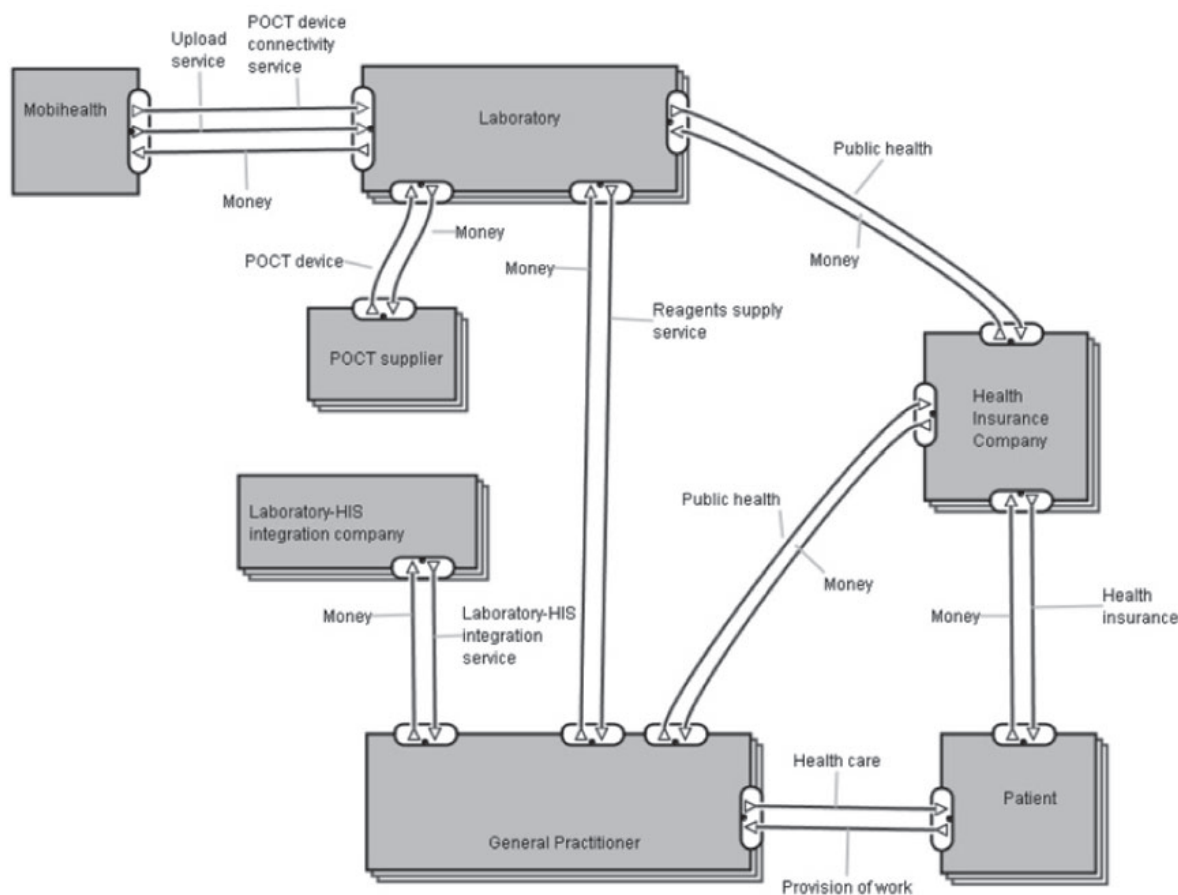


Рисунок 2. Система после внедрения MobiHealht

MobiHealht — далеко не единственный пример. Такие компании, как Teladoc, MeMD, iCliniq, были одними из первых, что начали работу в сфере телемедицины в США. Благодаря данным сервисам пациент смог не выходя из дома связаться со своим лечащим врачом, обсудить симптомы и получить назначение на анализы и лечение. В данной схеме работы не только улучшаются условия для пациентов и экономится время, но и благодаря оптимизации процессов удешевляется себестоимость, что сказывается на стоимости услуги и экономических показателях компании.

Раньше все решения, связанные с цифровизацией и применением технологий, сложно воспринимались конечным потребителем, многие не умели или не хотели пользоваться решениями для удаленной работы, но во время пандемии, начавшейся в 2019 году, большинство приняло этот уклад жизни как новые реалии. Данный тренд дал сильный импульс развитию не только интернет-площадок и сервисов по доставке еды, но и многих продуктов в сфере медицины.

Исследование внутреннего рынка клинической лабораторной диагностики Казахстана

Казахстан стал одним из первых из стран СНГ, которые запустили цифровое правительство. По данным ООН, Казахстан занял 29-е место в рейтинге ООН по уровню развития электронного правительства. Тем не менее, развитие цифровизации в том понимании, что будут развиваться именно процессы пре-

доставления услуги, а не документооборот, намечено в новой Государственной программе улучшения здоровья населения на 2020–2025 годы.

В предыдущие годы программа была нацелена на качественное улучшение предоставляемых услуг. Реформа предполагала увеличение заработной платы медицинскому персоналу и включение дорогостоящих услуг в перечень первичной медико-санитарной помощи путем внедрения обязательного социального медицинского страхования и выделения до 5 % от ВВП страны.

В данной программе предусмотрено создание единого цифрового пространства здравоохранения, где будет возможность интеграции всех медицинских и лабораторных информационных систем с Национальным центром здравоохранения. Данная функция позволит внедрить такие услуги, как:

- консультация с врачом;
- мониторинг и скрининг пациентов удаленно;
- выписка необходимых лекарственных препаратов;
- доставка лекарственных препаратов на дом;
- доставка результатов в электронном виде специалисту;
- электронные очереди для прохождения ЭКГ, КТ, МРТ и др.

На сегодняшний день сфера предоставления цифровых медицинских услуг в государственных учреждениях находится на первом этапе. То же самое наблюдается и в частных клиниках, тогда как крупные игроки на рынке клинично-лабораторной диагностики уже начинают применять второй этап. Услуги клинично-диагностической лаборатории с выездом на дом крупные игроки начали внедрять только в 2018 году, и сегодня они пользуются большим спросом.

Вывод

Эра цифровизации уверенно наступает не только в сферах услуг и ретейла, но и в медицине. Решения, которые уже давно существуют, применялись только в сферах экстренной медицинской помощи ввиду их дороговизны, но со временем стали доступнее, и частные игроки медицинского рынка подхватили эту возможность и разрабатывают новые решения, которые более клиентоориентированны и доступны. В Казахстане, как и любой другой стране СНГ, есть масса возможностей и направлений в медицине для развития.

Список литературы

1. Business Models & Business Cases for Point-Of-Care Testing [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.scitepress.org/Papers/2016/62222/62222.pdf>.
2. Point of Care Diagnostics Market to Exhibit a Decent CAGR of 7.3% and Hit USD 23.36 Billion by 2027; Increasing Cases of Acute Diseases to Spur Sales Opportunities, states Fortune Business Insights™ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/point-of-care-diagnostics-market-101072>.
3. Striving to provide universal health coverage in Kazakhstan [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.who.int/bulletin/volumes/97/4/19-020419.pdf>.
4. 82% of consumers do not use telehealth, survey says [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://medcitynews.com/2017/12/consumers-telehealth/>.
5. 10 Best Telemedicine Companies <https://www.healthline.com/health/best-telemedicine-companies>.
6. Казахстан занял 29 место в рейтинге ООН по уровню развития электронного правительства [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://primeminister.kz/ru/news/kazakhstan-zanyal-29-mesto-v-reytinge-onn-po-urovnyu-razvitiya-elektronnogo-pravitelstva-515118>.

Разработка стратегии развития компании (на примере TOO City Gas Service)

¹ Жанбосынова М. А., ² Тултабаев С. Ч.

¹ Магистрант МВА, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
meruert7978@mail.ru

² К. т. н., доцент экономики ВАК РК, доцент кафедры «Деловое администрирование»
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

Аннотация. В статье проведен стратегический анализ деятельности TOO City Gas Service, основной вид деятельности которого связан с осуществлением поставок сжиженного газа и его реализации через сеть автогазозаправочных станций. Для анализа внешней среды организации использован метод PEST-анализа. Экспертным путем проведена оценка влияния факторов макросреды на функционирование данного ТОО. Для выбора стратегии развития составлена матрица SWOT-анализа, по результатам разработаны стратегические цели деятельности компании в разрезе четырех вопросов, которые прописаны в матрице. При разработке системы функциональных стратегических целей учтены ранее определенные задачи, направленные на поддержку и развитие сильных сторон предприятия и укрепление слабых.

Ключевые слова: стратегия развития, SWOT-анализ, PEST-анализ, стратегические цели, функциональные стратегии

Annotation. The article provides a strategic analysis of the activities of «City Gas Service» LLP, the main activity is connected with the supply of liquefied gas and its sale through the chains of gas filling stations. The PEST – analysis has been used to analyze the external environment of «City Gas Service» LLP. The assessment of the influence of macro-environment factors on the functioning of «City Gas Service» LLP has been carried out by experts. To select a development strategy, SWOT analysis matrix of «City Gas Service» LLP has been made up.

Based on the results of SWOT analysis, the strategic goals of the activity of «City Gas Service» LLP have been developed in the context of 4 questions which are shown in the matrix. When developing a system of functional strategic goals, previously defined assignments aimed at maintaining and developing the strengths of the enterprise and strengthening the weaknesses have been taken into account.

Keywords: development strategy, SWOT analysis, PEST analysis, strategic goals, functional strategies

В современных условиях, когда конкурентоспособность предприятий всех форм собственности, их сильная позиция на рынке товаров и услуг значительно зависит от выбора сферы деятельности и умения обеспечить финансовую стабильность, интерес экономистов к планированию, а также формам и методам контроля выполнения плана постоянно растет. Достижение предприятиями устойчивых позиций на рынке невозможно без системы управления, направленной на применение стратегического плана, адекватного современным требованиям. Динамические изменения деловой среды казахстанских предприятий, связанные с развитием конкуренции, распространением информационных технологий, внедрением инноваций, глобализацией бизнеса и другими факторами, требуют от руководителей высшего звена управления применения современных инструментов стратегического управления, позволяющих правильно оценивать складывающиеся конкурентные рыночные позиции предприятия и на этой основе разрабатывать стратегический план его долгосрочного развития.

Несмотря на это, в практике большинства казахстанских предприятий процессы стратегического планирования недостаточно эффективны по нескольким причинам, в число которых входят концептуальные ошибки, несогласованность с процессом стратегического развития, технологические ограничения инструмента, выбранного для реализации планирования.

Кроме того, растущий уровень неопределенности информации и нестабильности внешней среды приводит к тому, что реализация стратегических планов развития происходит в условиях, отличных от предполагаемых. До сих пор остается нерешенной проблема осуществления наиболее экономически оправданного, удачного и эффективного стратегического планирования на предприятии, не соблюдаются

ся принципы его выполнения, ему не отведена особая роль в управлении предприятием. Потребность в целостной концепции стратегического планирования побуждает к исследованию составляющих процесса разработки стратегии развития предприятия.

Исследование в рамках данной статьи будет базироваться на данных TOO City Gas Service (далее — компания CGS). Компания основана в апреле 2015 года. На сегодня она уверенно занимает лидирующие позиции на рынке казахстанского газового сектора. На фоне дефицита и постоянного повышения цен на бензин взят стратегический вектор на обеспечение растущего спроса в качественном сжиженном газе и удобной инфраструктуре автогазозаправочных станций (АГЗС) по всему Казахстану.

Важным этапом анализа возможностей предприятия в условиях рыночной экономики является изучение макросреды, которую образует совокупность сил и факторов, глобально влияющих как на рынок в целом, так и на каждое предприятие отдельно [1].

Для анализа внешней среды компании CGS применим широко распространенный метод PEST-анализа — инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, который позволит выявить тенденции развития предприятия в этих сферах, результаты которого можно будет использовать при разработке действенной стратегии развития, предусмотрев меры по нейтрализации возможных кризисных ситуаций, которые могут негативно влиять на дальнейшую деятельность компании [2].

Выделение факторов макросреды для компании CGS в каждой из четырех групп анализа является первым этапом PEST-анализа. Определим основные из них:

- а) политико-правовые факторы: нестабильность законодательной базы; государственная политика поддержки предпринимательства в стране;
- б) экономические факторы: налоговая нагрузка, изменение курса национальной валюты, уровень инфляции, состояние кредитования, доступность ресурсов, состояние развития сферы деятельности;
- в) социальные факторы: снижение численности населения; миграционные тенденции; уровень безработицы; рост уровня социальных потребностей населения;
- г) технологические факторы: уровень новизны и современности оборудования в отрасли; развитие интернет-технологий.

Следующим этапом проведения PEST-анализа является определение значимости и силы влияния на предприятие каждого фактора из четырех групп и определение взвешенных оценок каждой группы факторов [3].

Первой рассмотрим характеристику и проведем анализ группы *политико-правовых факторов*. Среди них наибольшую важность и уровень влияния для отрасли имеет такой фактор, как нестабильность законодательной базы, который характеризуется изменчивостью законодательства республики. Постоянные изменения налогового законодательства создают потенциальные риски и трудности, приводят к нестабильности прибыли и дестабилизируют развитие предпринимательской деятельности.

Вторым фактором является государственная политика поддержки предпринимательства в стране, ведь это актуальный и важный вопрос государственной политики в течение длительного времени. Системные реформы законодательства по предпринимательской деятельности начаты еще в 2014 году, с принятием Концепции государственного регулирования предпринимательской деятельности до 2020 года [4], в 2015 году — с принятием Предпринимательского Кодекса и на протяжении пяти лет — с принятием семи пакетов законодательных инициатив, направленных на создание благоприятных условий для развития бизнеса в рамках рейтинга Doing Business [5]. Все они имеют положительный характер и улучшают бизнес-климат страны.

Далее охарактеризуем состояние и характер влияния *экономических факторов* макросреды на предприятие. На компанию CGS влияют такие экономические факторы, как налоговая нагрузка, изменение курса национальной валюты, уровень инфляции, состояние кредитования, доступность ресурсов, состояние развития сферы деятельности. Влияние этих факторов негативное и вызывает рост уровня цен на услуги, увеличение расходов на рабочие материалы, ресурсы, ухудшение финансового состояния и неопределенность перспективы дальнейшего развития.

Характеристика *социально-демографической* составляющей макроокружения направлено на то, чтобы выявить влияние на бизнес таких социальных явлений, как численность населения, миграционные тенденции, уровень безработицы, рост уровня социальных потребностей населения. Социальные процессы меняются относительно медленно, однако если происходят определенные социальные измене-

ния, то они приводят ко многим существенным изменениям в окружении предприятия. Во внешней среде компании CGS демографические факторы играют значительную роль. Собранные данные свидетельствуют о негативном влиянии этих факторов. Уровень безработицы также негативно влияет на функционирование предприятия, потому что ситуация на рынке рабочей силы влияет на количество платежеспособных клиентов для компании.

Миграционные тенденции в настоящее время тоже являются фактором, актуальным для рассмотрения. В стране наблюдается высокий уровень безработицы и низкий уровень оплаты труда, что приводит к «утечке мозгов» и квалифицированных кадров за границу, о чем свидетельствует рост уровня миграции населения. Это может стать угрозой для предприятия, ведь возможно уменьшение количества клиентов компании.

Рассмотрим *технологические факторы* внешней среды, которые могут иметь влияние на экономическое развитие предприятия. К ним отнесем уровень новизны и современности оборудования в отрасли и развитие интернет-технологий. Уровень новизны и современности оборудования в отрасли — важный фактор для развития предприятия в сфере предоставления услуг, например оборудование предприятий по индивидуальному пошиву одежды должно быть высокотехнологичным, ведь это напрямую влияет на качество изделий [6].

Благодаря техническому прогрессу происходит постоянное обновление оборудования. Использование инноваций и новых технологий положительно влияет на развитие предприятия. Развитие интернет-технологий — фактор, который в современном мире имеет весомое влияние на деятельность предприятий. Это своеобразный ускоритель бизнеса. Рациональная и эффективная организация взаимодействия с клиентами и повышения конкурентных позиций на рынке обуславливает необходимость использования современных информационных технологий. Интернет-коммуникации и технологии позволяют расширить границы рынка, уменьшить затраты на продвижение и сбыт продукции, не затрачивая при этом дополнительных ресурсов, не требуют больших средств, так как с клиентами они находятся в онлайн -связи, что дает возможность охватить значительную по масштабам аудиторию клиентов. Интернет является инструментом коммуникаций, у которого нет границ. Развитие интернет-технологий и применение интернет-коммуникаций дает предприятию некоторые преимущества: высокая гибкость, более точный охват целевой аудитории, постоянная доступность информации, возможность размещения большого количества информации, быстрое нахождение целевой аудитории за счет размещения ссылок на сайтах и др.

Указанные факторы оказывают положительное влияние на предприятие.

Далее проведем оценку макросреды предприятия с помощью метода составления профиля макросреды, чтобы определить относительную значимость для организации отдельных факторов внешней среды. В матрицу профиля вынесем факторы макросреды, каждому из которых экспертным путем даны следующие оценки: важность для отрасли (3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая), влияние на организацию (3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния), направленность влияния (положительная или отрицательная). Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается общая интегральная оценка, показывающая степень важности конкретного фактора для организации. Оценка проведена собственником предприятия. Результаты оценки факторов макросреды занесены в таблицу 1 [7].

Таблица 1. Оценка влияния факторов макросреды на функционирование ТОО City Gas Service

№	Факторы макросреды	Важность для отрасли (1, 2, 3)	Степень воздействия (0, 1, 2, 3)	Характер воздействия (+/-)	Оценки влияния
1	2	3	4	5	6
I. Политико-правовые факторы					
1	Нестабильность законодательной базы	3	2	-	-6
2	Политическая ситуация в стране	3	3	+	+9
3	Государственная политика поддержки предпринимательства	3	1	+	+3
Итого по политико-правовым факторам					+6

1	2	3	4	5	6
II. Экономические факторы					
4	Уровень налоговой нагрузки	3	3	–	-9
5	Изменение курса национальной валюты	2	2	–	-4
6	Уровень инфляции	2	2	-	-4
7	Состояние кредитования	3	2	-	-6
8	Доступность ресурсов	3	3	-	-9
9	Состояние развития сферы деятельности	3	2	+	+6
Итого по экономическим факторам					-26
III. Социально-демографические факторы					
10	Снижение количества населения, в т. ч. трудоспособного	1	1	–	-1
11	Миграционные тенденции	2	2	–	-4
12	Уровень безработицы	1	1	–	-1
13	Рост уровня социальных потребностей населения	2	1	–	-2
Итого по социально-демографическим факторам					-8
IV. Технологические факторы					
14	Уровень новизны и современности оборудования в отрасли	2	2	+	+4
15	Развитие интернет-технологий	3	3	+	+9
Итого по технологическим факторам					+13
Итого факторы макросреды					-27

Составлено автором

Таким образом, при помощи PEST-анализа определены и проанализированы факторы макросреды, их влияние на предприятие. По результатам проведенной оценки установлено, что макросреда оказывает негативное влияние на функционирование компании CGS. Наибольшую угрозу для предприятия составляют экономические факторы, среди которых — уровень налоговой нагрузки и доступность ресурсов. Политико-правовые и социально-демографические факторы составляют более чем в два раза меньшую угрозу для деятельности и развития предприятия. В настоящее время положительное влияние и возможность для развития дают только технологические факторы.

Далее проанализируем влияние факторов микросреды среды на деятельность компании CGS.

Конкуренты. В процессе деятельности предприятие ведет активную конкурентную борьбу с рядом компаний, но лишь несколько из них «атакуют» его почти по всем показателям. К таким компаниям относим компанию GAS IMPEX KZ (газо-сетевая организация по реализации сжиженного нефтяного газа), а также TOO SP GLOBAL GAS, которое реализует сжиженный углеводородный газ и имеет примерно одинаковую по величине сеть АГЗС, и в некоторой степени TOO Blue Star PV, которое может конкурировать только по величине сети АГЗС.

Потребители. Потребителей можно разделить на следующие группы:

- потребители, которые покупают газ в небольших количествах для удовлетворения собственных потребностей (наличная и безналичная форма расчета);
- предприятия (перевозчики), которые покупают газ в больших количествах (преимущественно безналичная форма расчета: топливные карты, талоны, оплата по счету).

Потребители наиболее заинтересованы в качественной продукции предприятия. Если их ожидания не оправдываются и не удовлетворяются их потребности, они могут переключиться на использование топлива конкурентов, что в конечном итоге отразится на результатах работы предприятия.

Контактные аудитории — группы, проявляющие интерес к деятельности фирмы, которые могут повлиять на достижение поставленных целей. Компания CGS функционирует на рынке в окружении контактных аудиторий каких-либо групп, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к организации, могут оказать на нее определенное влияние и как способствовать, так и препятствовать деятельности предприятия на рынке, прежде всего влияют финансовые круги: банки, инвестиционные компании, акционеры. Контактные аудитории средств массовой информации помогают привлечь внимание общественности и потребителей к деятельности предприятия. Контактные аудитории государственных учреждений влияют на деятельность объединения через государственное регулирование предпринимательской деятельности, таким образом координируя его маркетинговые решения.

Внутренние контактные аудитории предприятия состоят из рабочих, менеджеров, штатных работников и членов совета директоров. Позитивной атмосфере в пределах этой контактной аудитории способствует умелое руководство обществом, а также использование средств мотивации работников предприятия.

Положительное отношение передается от одной контактной аудитории к другой, что помогает создать благоприятную атмосферу для деятельности предприятия на рынке.

Анализ маркетинговой среды основывается на всестороннем изучении рыночной ситуации, в которой работает предприятие, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми оно может столкнуться.

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, в каком направлении компания CGS должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определить распределение ресурсов по сегментам. Итак, сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, которые ей подконтрольны. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации (см. табл. 2).

На основе анализа маркетинговой среды предприятия составляем матрицу SWOT-анализа.

Данная матрица SWOT-анализа позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, которые должно провести предприятие для нивелирования влияния маркетинговой среды. Сопоставив внутренние силы и слабости в соответствии с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору стратегической альтернативы.

По результатам SWOT-анализа разрабатываем стратегические цели деятельности ТОО City Gas Service в разрезе четырех вопросов, которые прописаны в матрице.

Относительно первого:

- расширять сеть АГЗС, при этом реализуя качественное брендовое и импортное топливо, также создавать небольшие станции технического обслуживания (особенно актуально на АГЗС, которые расположены на автомагистралях).

Относительно второго:

- благодаря хорошему финансированию маркетинговых мероприятий вводить в действие новые действенные промоакции;
- благодаря наличию квалифицированного рабочего персонала и владению им инструментами персональной продажи уменьшить влияние ценовой политики отрасли.

Относительно третьего:

- отсутствие положительного отношения к собственному персоналу сводит на нет все усилия руководства предприятия — некому будет реализовывать собственные возможности.

Относительно четвертого:

- важнейшая составляющая работы предприятия — безопасность персонала и клиентов, поэтому нужно предпринять все меры для соблюдения надлежащего уровня охраны труда;
- следует учитывать и контролировать темпы роста числа АГЗС конкурентов и рынка в целом, при этом увеличивать собственную сеть в наиболее рентабельных местах.

Таким образом, по результатам исследования разработаны стратегические цели развития ТОО City Gas Service. При разработке системы функциональных стратегических целей, формировании политики поведения учтены ранее определенные задачи, направленные на поддержку и развитие сильных сторон предприятия и укрепление слабых сторон. Определено, что теоретический материал и научно-методическая база этой работы будут полезны для предприятия в долгосрочном периоде, а использованный в этой работе алгоритм исследования и полученные результаты могут рассматриваться как сокращен-

ная инструкция для практического применения предприятиями при разработке собственной стратегии развития.

Таблица 2. Матрица SWOT-анализа TOO City Gas Service

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. Увеличение сети АГЗС. 2. Улучшение системы контроля качества топлива. 3. Улучшение качества сервиса. 4. Увеличение перечня дополнительных услуг (кроме автомойки — СТО). 5. Расширение ассортимента и номенклатуры сопутствующих товаров. 6. Увеличение бюджета на маркетинговые акции.	УГРОЗЫ 1. Экономическая ситуация в стране. 2. Ценовая политика отрасли. 3. Увеличение долей рынка конкурентов за счет введения действенных маркетинговых активностей, и более стремительного увеличения своих сетей. 4. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций техногенного характера.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Качественное топливо. 2. Собственное брендовое топливо. 3. Дополнительный сервис. 4. Наличие высококвалифицированного персонала. 5. Опыт в организации персональных продаж. 6. Налаженная система поставок топлива и сопутствующих товаров на АГЗС (логистика). 7. Выгодные места расположения АГЗС с большим потоком транспортных средств (автомагистралей, въезды и выезды из городов, районы с большим скоплением транспортных средств). 8. Хорошее финансирование маркетинговых мероприятий. 9. Положительная динамика роста сети.	1. Как воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны TOO City Gas Service?	2. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Средняя по размерам по сравнению с конкурентами сеть АГЗС. 2. Отношение к персоналу, как следствие — большая текучесть кадров. 3. Средний уровень охраны труда и техники безопасности на АГЗС (как для объекта повышенной взрывоопасности).	3. Какие слабые стороны могут помешать воспользоваться возможностями	4. Каких угроз, увеличенных слабыми сторонами, нужно больше всего опасаться?

Составлено автором

Список литературы

1. Сафиллин, Н. А. Анализ макросреды как инструмент стратегического управления организацией // Наука и молодежь: проблемы, поиски, решения. Тр. Всероссийской научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых / Под общ. ред. М. В. Темлянцева. 2019. С. 81–83.

2. *Линг, В. В.* PEST-анализ: сущность, факторы, методика проведения анализа // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 9-1 (23). С. 145–147.
3. *Безбородова, И. В., Безбородов, П. А.* Применение PEST-анализа и анализа пяти сил Портера на предприятии // Стандарты и качество. 2018. № 10. С. 80–83.
4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 18 апреля 2014 года № 380 «Об утверждении Концепции государственного регулирования предпринимательской деятельности до 2020 года» (с изменениями и дополнениями от 07.11.2016) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31544219.
5. Облегчение условий ведения бизнеса: как улучшение позиций РК в рейтинге Doing Business влияет на развитие МСБ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://primeminister.kz/ru/news/oblegchenie-usloviy-vedeniya-biznesa-kak-uluchshenie-pozitsiy-rk-v-reytinge-doing-business-vliyaet-na-razvitie-msb>.
6. *Локтионова, Ю. Н., Куренков, В. И.* PEST-анализ как главный инструмент анализа факторов внешней среды организации // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 38-3. С. 43–45.
7. *Кугубаева, И. Э.* PEST-анализ окружающей среды и SWOT-анализ компании // Молодежь и наука. 2016. № 7. С. 91.

Западный и восточный менеджмент

¹ Жаугашарова Аружан, Молдахметов Алмас, Рамазанова Дара,
Ниязбеков Жангир, Каримова Саёра

¹ Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан
Научный руководитель - Курмангожаева Эльмира Сейфуддиновна,
к.ф.н., доцент Language Center, Almaty Management University
e.kurmangozhaeva@almau.edu.kz

Аннотация. В статье дана информация о таких совершенно разных, но в то же время похожих, как два брата, типах управления производством, всех сопутствующих кадрах внутри, созданных для контроля и использования социально-экономических систем, в народе просто называемых менеджментом. Менеджмент западный и восточный — вроде совсем не похожие друг на друга виды управления, имеют свои особенности. Как это работает? Почему мы это делаем? Какие особенности? Что нужно для работы данных сфер? Вопросов на эту тему так же много, как и листьев на дереве, но, если и дальше проводить параллели, с приходом осени они опадают, их становится меньше. Мы с командой ответили на вопросы, связанные с западным и восточным менеджментом.

Указание научной проблемы, связанной с разными подходами к работе в этих двух сферах, — наша задача. Мы нашли ответы на поставленные вопросы, выяснили, как данные виды менеджмента влияют на экономику Казахстана и есть ли они в республике вообще, досконально разобрались в стилях управления, привели примеры, доказывающие нашу позицию. Западный и восточный менеджмент имеют разную политику в сфере управления, сложившуюся благодаря менталитету населения и историческому развитию стран. Если смотреть в рамках индивидуума, то ответа на вопрос, что лучше, а что хуже, нет. Говоря о государстве, в нашем случае о Казахстане, можно сказать, что ему, скорее всего, подходит смешанный, свой стиль: взять лучшее из того, что имеется, и создать совмещенный, переделанный под себя стиль. Главным результатом данной работы является определение собственного типа менеджмента.

Ключевые слова: бизнес, система управления, западный менеджмент, восточный менеджмент, руководитель, персонал

Abstract. In this article, you can observe information about such completely different, but at the same time, similar as two brothers, types of production management, all the accompanying personnel inside, created to control and use socio-economic systems, popularly called management. Western and Eastern management. It seems that they are in no way similar to each other types of management, their own characteristics, and their own chips. How it works? Why are we doing this? What are the features? In addition, what is needed for these areas to work? There are many questions on this topic, as well as the leaves on the tree. But, drawing parallels, with the arrival of autumn, they fall off, and there are fewer of them. As autumn also mows the leaves on the tree crowns, my team and I answered all related questions related to Western and Eastern management. The indication of the scientific problem associated with different approaches to work in these two areas is our task today. We found answers to the questions indicated in the content, found out how these types of management affect the economy of Kazakhstan, and whether they exist in Kazakhstan at all. We have thoroughly understood the management styles, giving examples that can firmly substantiate our position. Western and Eastern management has different policies in the field of management, formed due to the mentality of the population, and the historical development of certain countries. Talking about what is better and what is worse, there is no definite answer (if you look at it within the framework of an individual person). This is his purely personal matter. As he likes himself. Speaking about the state, in our case about Kazakhstan, we can say that it is most likely suited to a mixed, as if speaking, its own style. Take the best of what is available and create a combined, customized style. This is the main goal of this article. We found the analysis of this article extremely interesting. As you can read above, the main result is the definition of your type of management.

Keywords: business, management system, western management, eastern management, manager, personnel

Методом получения информации было выборочное изучение материалов на просторах Интернета, а также анализ данных, полученных в результате онлайн-опроса.

Исторический опыт является базовым элементом любой науки. Изучение опыта прошедших лет дает шанс избежать противоречий и ошибок, которые встретились обществу на ранних этапах его развития. С ходом истории происходили события, которые повлияли на развитие цивилизации. Сегодня мы видим высокотехнологичный мир, наполненный различными видами развлечений, хобби, а самое главное — многообразием видов работы, которые предоставляют нам компании.

А сейчас разберем главный вопрос: как же сделать свою компанию успешной и обеспечить рабочие места? Кто-то считает, что нужно придумать инновационный продукт, и тратит десятки лет на его разработку, кто-то думает, что нужно проявить креатив, а кто-то уверен, что нужно просто нравиться своему боссу, и тогда со временем можно занять его место. Но как часто люди задумываются о правильном построении компании? На чем основывается успех тех компаний, продукцией которых люди пользуются ежедневно?

Секрет успеха — это продукт, в котором нуждается общество, а также правильно подобранный стиль управления людьми, которые создают и продвигают этот продукт. Менеджмент необходим в каждой компании для координации работы сотрудников. Он улучшает организацию деятельности и производства, повышает внутренние показатели, поддерживает темп рабочего процесса. С этими знаниями у компании есть все шансы выйти на мировой рынок. Но не все так просто. Существует несколько видов менеджмента, в основном деление происходит на западный и восточный. Исторически сложилось так, что на Западе люди более свободные и открытые, и это отражается на их отношении к работе. В компаниях, которые выбрали этот вид менеджмента, есть место креативу, горизонтальному развитию, либеральному типу управления, а также свободе выбора и постоянной смене места работы. Некоторые сочтут это за непостоянство и хаос, но есть много историй успеха, когда использовали данный вид менеджмента в управлении компаниями. В восточном менеджменте преобладают спокойствие, стабильность и традиционность. На восточную модель менеджмента большое влияние оказали религиозные течения. Ключевая роль принадлежит таким категориям, как уважение и взаимное понимание. Сотрудники подбираются тщательным образом, согласно уровню образования, и между ними устанавливаются доверительные отношения. Здесь не приветствуется частая смена работы, преобладает вертикальный карьерный рост. Ценятся опыт работы на одном месте, авторитет в трудовом коллективе, подкрепленный годами совместной работы, высокая лояльность и эффективность сотрудника, имеющего возможности для роста и удовлетворения своих амбиций в рамках одной организации.

В одной из изученных статей говорится, что менеджмент — это управление, инструкция, администрирование, дирекция, умение давать указания, обладать, или же управление созданием — разработка и создание, действенное внедрение и контроль социально-экономических систем. По институциональным сферам менеджмент нацелен на предпринимательство, городские социально-экономические системы, некоммерческие организации.

Менеджмент видится в качестве процесса, окончанием или же его эффективной точкой является конкретный результат в виде полученной продукции и достигнутых результатов. Менеджмент является системой, состоящей из отдельных частей, элементов, система которых нацелена на обработку входящих в нее ресурсов и их трансформацию в конечный результат.

Для подробного изучения вопроса мы провели опрос среди знакомых, а также рассмотрели несколько статей и узнали, что функции менеджмента — конкретный вид управленческой работы, осуществляющийся различными приемами, способами, организацией работы и контролем работы.

Понятие «менеджмент» пришло к нам из английского языка, и если переводить дословно, оно означает «умение руководить». Любопытно, что слово знакомо практически каждому, однако далеко не каждый способен объяснить, в чем заключается суть менеджмента.

Менеджмент — довольно многоуровневое понятие, и оно включает в себя некоторые качества:

- *Здоровое управление.* Начальник должен воспринимать, в каком ключе движется фирма, на что она нацелена. На основании предоставленных данных складывается проект по управлению персоналом, разрабатываются главные расклады для достижения установленных задач.
- *Контролирующая функция.* Недостаточно раздавать указания, нужно координировать процесс выполнения задач. Нужно использовать способы одобрения сотрудников, инициировать их работу. Возможно делегировать собственные функции опытному менеджеру.
- Умение создавать подходящий *климат* в коллективе, где любой сотрудник драгоценен и незаменим.
- Умение компетентно *распределять* человеческие ресурсы.
- *Анализ рынка и актуальности работы компании.* Умение переориентировать сотрудников, представить свежие вводные.

Менеджмент нередко именуют искусством управления людьми. Управленец обязан уметь направить сотрудника в самом стрессовом моменте. Менеджмент считается сектором экономики, в институтах готовят превосходных менеджеров, в коих государство нуждается, тем более в кризисный момент.

Менеджмент нужен на любом предприятии для координации работы персонала. Он улучшает рабочие процессы, повышает внутренние характеристики, поддерживает темп производства. Фирмы желают наращивать доход, увеличивать финансовую конкурентоспособность, а достижение данных целей однозначно зависит от менеджеров, которые устанавливают задачи и могут помочь работникам их выполнять.

Западный менеджмент — это получившая широкое распространение модель управления, главной ценностью которой представляется личностный рост. Также западный менеджмент — это особая субкультура со своими ценностями, нормами и законами. С другой стороны, это совокупность технических процедур и методов, сумма неких практических действий по планированию, организации, мотивации и контролю, необходимых для достижения поставленных целей.

Западный стиль менеджмента формировался в англо-американском обществе в специфический период развития экономики, когда появился спрос на эффективных, опытных, высококвалифицированных работников.

В качестве подтверждения следует добавить, что основными характерными чертами западного типа управления принято считать индивидуальную ответственность, а также самоутверждение руководителей отдельных подразделений предприятия.

Система западного менеджмента может применяться на любом предприятии, в общем плане участниками англо-американской модели являются: акционеры, консалтинговые фирмы, биржи, владельцы, менеджеры и правительственные организации.

Описать западный менеджмент можно следующими признаками: решение принимает руководитель — подчиненные только делают предложения на основе анализа; деловые отношения не совмещаются с личными, часто этот пункт есть в рабочем договоре при приеме на должность; у сотрудников часто отсутствует преданность компании.

После общих особенностей важно выделить особенности действий руководителя такого предприятия: он действует прямолинейно, прибегает к приказу в процессе согласования решений, представляет вопросы без лишних рассуждений, действует четко и уверенно. Для него важны договоренность в плане норм, соблюдения юридических правил и выгода, остальное обычно не достойно внимания.

Из этого следуют преимущества вышеописанного типа управления: внимание к издержкам и их сокращение, генерация эволюционных алгоритмов и технологий для повышения прибыли; дальновидность и внимание к развитию каждого работника, получение высшей пользы из каждого ресурса.

Восточная модель менеджмента распространена в странах Азии, потому иначе называется азиатской моделью управления. Главной ее ценностью является единство коллектива.

Восточный менеджмент образовался из-за сильной необходимости в аналоге западного, так как он не подходил к азиатскому общественному укладу. Появление восточного менеджмента объясняется спецификой взглядов общества со своеобразным мировоззрением и буддистской философией.

Характерные черты восточного менеджмента совершенно отличны от особенностей западного: популярность межфирменных отношений, постоянное повышение квалификации персонала, уверенность в успехе долгосрочных планов компании, доверительные отношения партнеров и патриотизм работников предприятия.

Восточный менеджмент основан на создании гармоничных, дружных коллективов. Целью данной модели является достижение взаимопонимания и доверия в первую очередь и решение деловых проблем уже следующим пунктом.

Следуя принципам восточной модели, фирмы придерживаются следующих моментов: проведение утренней зарядки для персонала, ношение форменной одежды, обязательное награждение коллектива за успехи компании, пожизненное принятие на работу, сведение перерывов в работе к минимуму, соблюдение четкой дисциплины во всех рабочих процессах, высокая ценность стажа работы на данном предприятии. Восточный менеджмент представляет собой совокупность таких понятных для нас ценностей, как стабильность и доверие.

Внутренний менеджмент делает ставку на западную модель управления, так называемую инновационную, увеличивая затраты и видя только в них способ что-то улучшить и изменить. Как часто мы слышим от чиновников оправдание бездействия простой формулировкой «Нет финансирования»? А все ли реализовано, что не требует особых вложений? Часто нет необходимости выделять большой бюджет на оптимизацию и улучшение, и система кайдзен может научить этому наших людей.

Текущая экономическая ситуация в стране требует изменения существующих подходов не только в части оптимизации бюджетных расходов, но и существующей рабочей модели. За многие десятилетия чиновники привыкли к бюджетной дисциплине и бережному обращению с вверенными ресурсами, и результаты почти всегда остаются одинаковыми. Не пора ли распрощаться с явно неэффективными подходами и попробовать новые, которые зарекомендовали себя здесь, на Востоке? Пришло время попробовать что-то другое, что-то более близкое нам по духу, и уверяю вас, с точки зрения менталитета это небольшие улучшения в результате постоянных усилий, совместной работы, работы над моралью и принципами, реальные и немыслимые улучшения. Пришло время изменить шкалу ценностей руководителей и подчиненных, чтобы преодолеть разрыв между ними. Сегодня разрыв между менеджментом и прибылью увеличился. Никто не хочет покидать теплые офисы и проводить время на производстве, вникать в процессы на месте, искать способы улучшения не на экранах мониторов в просторных конференц-залах, а на машине в гемба, как это делают японские менеджеры. Это нежелание связано с определенным типом риска, который мы наблюдаем ежедневно, который можно отнести к микроуровню: неправильные решения, плохой и неадекватный контроль процессов, система принятия управленческих решений, убытки, отказы и т. д. Макроуровень — это низкое качество отечественной продукции, неконкурентоспособная экономика, низкий уровень квалификации в отраслях, низкий национальный интеллект. В этих условиях простая, недорогая, многолетняя система корпоративного управления кайдзен может радикально изменить не только парадигму управления компанией, но и саму систему связей с общественностью.

Проанализировав два вида менеджмента, мы поняли, что по отдельности оба метода хорошо работают. Они имеют радикальные отличия, но каждый полезен и незаменим по-своему. Например, при попытке внедрить западный стиль в восточный производительность труда компаний незначительно, но упала. Такой же результат мы получили, внедрив восточный стиль управления в западный. Эксперты говорят, что если совместить эти два стиля, то получится более эффективный метод управления.

Это кажется маловероятным не потому, что слишком просто, а потому, что невозможно описать философию и метод кайдзен в одной статье. Кайдзен — это целостная система, тщательно выстроенная японской корпоративной средой и аккумулирующая в себе опыт ведущих компаний, уникальные кейсы, решения от лучших представителей японской корпоративной школы.

Говоря о практических действиях, которые государство может предпринять в отношении людей, которые, осознавая необходимость изменения корпоративной культуры, активно способствуют популяризации кайдзен в Казахстане, можно начать со следующего.

Во-первых, пора признать, что наша система образования давно нуждается в реформе. В том формате, в котором она реализована, говорить о глобальной конкурентоспособности наших специалистов не приходится. Начать «капитальный ремонт» можно с небольшого, но важного шага: необходимо постепенно выстраивать японскую модель работы и управления, доказавшую свою эффективность при минимальных затратах, в системе образования как отдельную дисциплину. Этому надо учить подрастающее поколение с парты. Необходимо понимать, что кайдзен — это не только универсальная система управления процессами организации, но и философия, которая ежедневно полезна каждому человеку, гражданину. Выбрав кайдзен в качестве отдельной дисциплины, школы и университеты могут привить будущим специалистам ценности восточной модели ведения бизнеса и управления, вооружив молодых граждан эффективными профессиональными и гражданскими инструментами.

Во-вторых, пришло время внедрить кайдзен на государственной службе, в государственных компаниях, чтобы научить сотрудников думать не о расходах во имя «улучшений», а об улучшениях, которые могут быть достигнуты с минимальными ресурсами. Говоря о внедрении кайдзен в корпоративную культуру государственных и негосударственных организаций, нужно понимать, что это можно сделать либо дорогостоящим и неэффективным способом, объявляя многомиллионные предложения на покупку услуг и снова тратя бюджеты напрасно, либо разумно и прагматично, сводя к минимуму затраты и стандартизируя результат.

Когда внимание менеджеров смещается с расходов на улучшение практики, подходы, методы, культура, осведомленность и стиль работы начинают меняться. И только в такой системе координат выделенные ресурсы будут расходоваться более эффективно, будет меньше «дыр», из которых они вытекают, неэффективных специалистов и менеджеров. Мы научимся видеть потенциал для улучшения там, где сейчас его просто не видно сквозь линзы «новаторского» видения для борьбы с потерями и контрпродуктивностью. Когда восприятие реальности менеджерами начнет меняться, начнется цепная реакция,

которая будет доминировать не только над подконтрольными им организациями, но и над обществом в целом.

«Корпоративная культура должна основываться на культурных традициях» — в этом суть японской школы менеджмента. Культурные традиции нашей страны имеют свою специфику, и, как показало время, было поспешным решением строить западные методы ведения бизнеса, основанные на восточном мировоззрении. Наши менеджеры, сами того не осознавая, идут по стопам западной школы менеджмента, не укоренившейся в наших производственных и управленческих реалиях. Такое неприятие связано с рядом сопутствующих проблем, в том числе с неэффективностью государственного и корпоративного управления, коррупцией, размыванием социальных и государственных устоев, разговорами о жизни простых людей. Нам это чуждо. Для нас индивидуализм, который преобладает в общественном сознании, разрушает связи внутри общества и создает материальное давление на личные и универсальные ценности. Все это методично, но, несомненно, убивает нашу культуру, идентичность и подрывает основы.

На основе полученной информации мы задумались о локальном применении моделей менеджмента в нашей жизни, городе, стране, а также узнали, что чаще модель строится не по установленной системе, а подстраивается под общественный уклад коллектива, общества.

На составление модели менеджмента оказывают воздействие религиозные, географические и политические моменты. В управленческой науке есть большое количество моделей менеджмента, но мы выбрали как раз западную и восточную модели. Нашей стране очень подходит восточная модель менеджмента, так как она не содержит строгого детерминированного курса, в приоритете — люди и абсолютное соответствие интересам коллектива.

Список литературы

1. Стили управления. Основные характеристики западного и восточного видов менеджмента: <https://konspekts.ru/menedzhment/zapadnyj-i-vostochnyj-stili-upravleniya/> (2021.04.03).
2. Восточный менеджмент: <https://econ.wikireading.ru/amp45399> (2021.04.05).
3. Дружинина, Н. Г. Западный менеджмент: <https://www.google.com/amp/s/econ.wikireading.ru/amp45400> (2021.04.03).
4. Абдрахманов, Рахимбек. Развитие и стилистика менеджмента в Казахстане: <https://www.google.kz/amp/s/kapital.kz/amp/gosudarstvo/83552/kaydzen-i-kazakhstanskiy-menedzhment.html> (2021.04.04); <https://stud.kz/referat/show/53632> (2021.04.05).
5. История развития менеджмента: <http://www.aup.ru/books/m77/pril.htm> (2021.04.04).
6. Гольдштейн, Г. Я. Опрос: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSePT8exiGnzckBRdu7V2esbDEUGa9AvfhZ7ZmZsI76-iavpgQ/viewform?usp=sf_link (2021.04.05).

Стратегия проекта для инновационной продукции: структура стратегического управления проектами

Желоманов Нурлан Оспанович

Студент 2-го курса магистратуры AlmaU, специальность «управление проектами»
nurlan_zhelomanov@mail.ru

Аннотация. В работе рассматриваются интегрированные структуры стратегического управления проектами (СУП) для проектов инновационных продуктов путем интеграции соответствующих теоретических концепций, таких как бизнес-модели, ценностное предложение, ресурсное представление, теория динамических возможностей и теория непредвиденных обстоятельств. В рамках исследования разрабатывается расширенная структура, которая поможет практикам и исследователям в формулировании соответствующих проектных стратегий для радикальных предварительных инновационных проектов (ПИП). Эти стратегии направлены на оптимизацию создания стоимости бизнеса ПИП и повышение вероятности успеха инновационных коммерческих продуктов. Структура СУП объединяет выводы из недавних статей из потоков исследований по инновации продуктов, управлению проектами для инновации продуктов, стратегии проекта, возможностям проекта и бизнесу проекта.

Ключевые слова: стратегическое управление проектами, проектный бизнес, возможности проекта, инновации продукта, стратегия проекта

Abstract. This article explores integrated strategic project management (PMS) frameworks for product innovation projects by integrating relevant theoretical concepts such as business models, value proposition, resource view, dynamic opportunity theory, and contingency theory. The study develops an extended framework to assist practitioners and researchers in formulating appropriate design strategies for radical innovation pre-projects (PIPs). These strategies aim to optimize the value creation of the PIP business and increase the likelihood of success of innovative commercial products. The PMS framework integrates findings from recent articles from research streams on product innovation, project management for product innovation, project strategy, project opportunity, and project business.

Keywords: strategic project management, project business, project capabilities, product innovation, project strategy

Продуктовые инновации особенно важны для устоявшихся фирм, работающих в высококонкурентных, неопределенных и/или быстро меняющихся условиях, поскольку многие из них из-за короткого жизненного цикла продукта полагаются на быстрое обновление своих продуктовых портфелей за счет «дополнительных» и «радикальных» инноваций. Постепенные инновации сосредоточены на том, чтобы «делать то, что мы делаем, но лучше», в то время как радикальные инновации сосредоточены на том, чтобы «делать иначе». Тем не менее, исследование, проведенное ассоциацией разработки и управления продуктами, показало, что процент неудач инновационных продуктов колеблется от 35 для здравоохранения до 49 для товаров повседневного спроса, что сопоставимо с выводами других исследователей. Таким образом, для выявления «критических факторов успеха» в инновационной продукции проведен значительный объем исследований, в результате разработано несколько подходов к устранению критических факторов успеха инновационной продукции с точки зрения «инновационной стратегии фирмы», «портфеля инноваций фирмы» и управления. Исследование также показало, что рациональное управление проектами — важный фактор успеха проекта по разработке инновационных продуктов (ПИП) [1].

Традиционное управление проектами берет начало в контексте выполнения и реализации проекта, где как проблема проекта, так и ее решение известны и подробно описаны. В таких контекстах, как правило, преобладают «плановые методологии» и «гибкие методологии». Таким образом, практика «обычного управления проектами» носит тактический характер и подходит для большинства «дополнительных внутренних» программ, которые соответствуют существующему мышлению, образу мышления и распорядку внутри фирмы и ее клиентов. Однако «радикальными интерфейсными» ПИП нужно управлять иначе, чем инкрементными ПИП, поскольку они бросают вызов самим предположениям, лежащим в основе традиционной практики управления проектами, преобладающему мышлению,

образу мышления и распорядку внутри фирмы и ее клиентов. Радикальные ПИП — это исследование, открытие и обучение в контексте, в котором проблема и/или решение нечетко описаны или изначально неизвестны. Действительно, радикальные ПИП часто находят «методологии структурирования проблем» и «методологии переосмысления проблем» применимыми к их контексту. Важной характеристикой радикальных ПИП является то, что они часто нуждаются в новых технологиях, новых потребителях и рынках, а также в новых бизнес-моделях для достижения успеха и поэтому имеют стратегический характер. В результате радикальные ПИП становятся более неопределенными, более сложными и зачастую более дорогими в разработке, проектировании, тестировании, улучшении и коммерциализации, чем дополнительные инновационные продукты, и, следовательно, более сложны в управлении проектами. Это контекст, в котором руководители проектов находят обычные тактические методы управления проектами неадекватными и ищут новые способы улучшения своей практики управления проектами. Они ищут новые способы навигации по пути к инновациям и непрерывно максимизируют результирующую ценность ПИП для бизнеса, чтобы повысить вероятность успеха ПИП.

В статье исследуется, как традиционную практику тактического управления проектами можно расширить с помощью практики стратегического управления проектами, поддерживаемой структурой СУП, разработанной для включения применимых концепций, принципов и теории [2, с. 241].

Целью данной статьи является устранение недостатка теоретических и прикладных исследований, касающихся СУП в ПИП, путем разработки структуры СУП для ПИП в контексте крупных фирм с бизнес-архитектурой «массовое производство» (в отличие от «сложной» бизнес-архитектура систем). Кроме того, основное внимание уделяется высококонкурентным отраслям с неопределенной и/или быстро меняющейся средой, в то время как основное внимание уделяется радикальным интерфейсным ПИП, которые начинаются с исследования, открытия и обучения. Тем не менее, концепции, принципы и теории СУП и стратегии проекта в равной степени применимы к инкрементным ПИП, хотя добавленная стоимость такого подхода может превышать усилия, необходимые для понимания и применения СУП. Видение состоит в том, что структуру СУП можно использовать как часть итеративного процесса мысленного мышления для менеджеров проектов ПИП, чтобы помочь им постоянно корректировать стратегию и возможности своих проектов на протяжении жизненного цикла проекта, чтобы максимизировать выгоды проекта и повысить вероятность успеха проекта.

Таким образом, общая исследовательская проблема для данной статьи заключается в следующем: как СУП и результаты его проектной стратегии способствуют повышению показателей успешности ПИП? Эта проблема исследуется с помощью следующих исследовательских вопросов:

1. Какова роль стратегического управления проектами и стратегии проекта в проектах по инновациям продуктов?
2. Какие рамки, концепции и теории подходят для стратегического управления проектами и стратегии проектов в проектах по инновациям продуктов?

Инновации в продуктах актуальны для всех производственных компаний, подверженных изменениям потребителей и технологий, а также неопределенности и сложности отрасли. Однако это особенно верно для крупных фирм (более 500 сотрудников) в отраслях массового производства, таких как автомобилестроение, производство бытовой электроники, промышленных и медицинских изделий. Компании такого типа вкладывают значительные средства как в постепенные, так и в радикальные системы инновационных продуктов, поскольку они рассматривают свои инновационные возможности как основную компетенцию и стремятся преуспеть в управлении инновационными продуктами. В значительной степени они адаптировали и внедрили систему дополнительных продуктовых инноваций, следуя рекомендациям известных исследователей продуктовых инноваций и публикаций, таких как «интегрированная разработка продукта»; «стадия — ворота — процесс» и «инновационная воронка» расширились до «инновационной структуры» Гоффином [3, с. 62–64]. Как правило, у них есть хорошо зарекомендовавшие себя дополнительные внутренние инновационные возможности, но они хотят улучшить свои радикальные инновационные возможности переднего плана. Возможно, они действовали в соответствии с исследовательскими рекомендациями по «нечеткому интерфейсу» и внедрили систему инновационных продуктов с интерфейсом «обнаружение — инкубация — ускорение». Они также могут экспериментировать с «дизайнерским мышлением» и другими методологиями, в которых инновации и предпринимательство начинают пересекаться.

Эти крупные фирмы управляют инновациями стратегически и хотят справиться с «амбидекстром инноваций» и «парадоксом инноваций». Их стратегия инновационных продуктов — это часть корпо-

ративной инновационной стратегии фирмы, которая снова является одним из элементов общей корпоративной стратегии фирмы. Стратегия продуктовых инноваций описывает будущее развитие системы продуктовых инноваций фирмы и будущее направление ее деятельности по продуктовым инновациям. Стратегия инновационного продукта обеспечивает важный контекст, направление, руководство, мониторинг и содействие его деятельности в рамках программы ПИП.

Обзор литературы выявил пять общих «семян инноваций» на уровне фирмы, каждое из которых способствует реализации различных стратегических подходов на уровне проекта. Для менеджеров по инновациям важно осознавать, что каждый из стратегических подходов ведет к совершенно разному инновационному поведению и инновационным результатам [4, с. 343, 342].

Маклин и Макинтош определили стратегические подходы, основанные на намерениях, которые подчеркивают цели, задачи и намерения, подходы к стратегии, основанной на тенденциях, которые сканируют горизонт в поисках заблаговременного уведомления о будущих тенденциях и технологиях, и подходы к стратегии, основанной на ресурсах, которые ищут возможности для использования существующих навыков и ноу-хау.

Как минимум, стратегия инновационного продукта обычно информирует каждый ПИП с помощью «краткого обзора инноваций проекта», в котором излагаются такие аспекты, как «исходное значение инновационного проекта», «объем инновационного проекта», целевые цели проекта и ожидаемые коммерческие выгоды, если они известны, оценены, финансирование проекта, такое как выделенные ресурсы и вознаграждения участникам проекта после успешного завершения. Посевная база инноваций и объем инноваций особенно важны, поскольку вместе они объясняют первоначальное обоснование ПИП и ожидаемое «инновационное пространство» для него.

Инновации — один из самых мощных двигателей роста бизнеса. От 70 до 75 % руководителей высшего звена, ответивших на опросы об инновациях, заявили, что инновации являются одним из трех их главных приоритетов. Тем не менее исследования Wagner показали, что 70 % руководителей оценили инновационные возможности своей компании как средние, а 13 % как слабые [5]. В другом международном опросе 1 600 руководителей и старших менеджеров из 40 стран ответили, что в среднем 72 % их новых продуктов не соответствуют целевым показателям выручки и что очень немногие новые предложения достигли их целей прибыльности. Таким образом, практики выступают за повышение навыков управления неопределенностью с точки зрения желательности пользователей и финансовой жизнеспособности.

Факты свидетельствуют о том, что знакомые методы управления плохо работают в условиях высокой неопределенности, и в частности при работе с радикальными ПИП. Однако существует ограниченное исследование того, как менеджеры проектов справляются с проблемами в виде важных непредвиденных обстоятельств, таких как неопределенность, особенно в бизнес-измерении, и как они разрабатывают практические стратегии проекта для их решения. Например, исследования показывают, что в условиях неопределенности с точки зрения желательности пользователей, осуществимости технологий или жизнеспособности бизнеса традиционные подходы к планированию просто не работают, и требуются новые подходы.

Результаты исследований показывают, что многие проекты не обеспечивают адекватной разработки эффективной стратегии проекта. Это приводит к несоответствию между характеристиками проекта, организационной системой и контекстом фирмы и отрасли, что способствует плохим результатам проекта и бизнеса. Многие руководители проектов являются технологами или инженерами, а не профессиональными руководителями проектов или бизнес-менеджерами, и выражают потребность в дополнительных навыках в области лидерства, стратегического управления и управления бизнесом.

В свете этого поразительно, что бизнес-мышление и мышление на стратегическом уровне редко исследуются подробно в литературе по управлению проектами. По сравнению с объемом литературы, посвященной применимости стратегии и бизнес-концепций к управлению на уровне фирмы, существует очень ограниченное количество исследований, посвященных применению этих концепций к управлению на уровне проектов.

Однако бизнес проекта, возможности проекта и стратегия проекта — новые области исследований. Бизнес-взгляд на проект фокусируется на коммерческих и финансовых аспектах управления проектом, в то время как взгляд на возможности проекта фокусируется на знаниях, опыте и навыках, требуется для создания, координации и успешного выполнения проектов.

В этой статье утверждается, что СУП должно быть обоснованным как с практической, так и с теоретической точек зрения, чтобы облегчить работу как практикам, так и исследователям в области управления проектами. В литературе по управлению проектами дается ограниченное руководство по теоретическим основам и практическому применению СУП для формирования проектных стратегий. Например, существующая литература по СУП и стратегии проекта не разъясняет взаимосвязь между стратегией фирмы, стратегией проекта, непредвиденными обстоятельствами проекта, возможностями проекта и бизнесом проекта. Проблема исследования и вопросы исследования в этой статье направлены на устранение этих пробелов.

Патанакул и Шенхар (2012) документально утверждают, что «стратегическое мышление» редко встречается в проектной литературе, поскольку стратегическое управление в основном сосредоточено на фирме. Осознание того, что многие инновационные проекты инициируются для достижения бизнес-результатов и требуют тесного согласования со стратегией компании, привело к появлению концепции и подхода СУП [6, с. 699–725].

Существует множество различных определений термина «стратегическое управление», но следующее является репрезентативным: «стратегическое управление определяется как процесс, посредством которого фирма управляет формулированием и реализацией стратегии. <...> Это непрерывный процесс анализа, синтеза, принятия мер и оценки». Тогда естественно определить концепцию СУП как процесс, участвующий в формулировании и реализации стратегии проекта, а стратегию проекта — как результат процесса СУП. Таким образом, процесс СУП позволяет получить информацию, которую менеджеры проекта могут использовать для разработки стратегии проекта. Затем стратегию проекта можно использовать и изменять, чтобы успешно ориентироваться на зачастую неопределенном и непредсказуемом пути инноваций проекта.

Стратегия проекта также является новой концепцией в литературе по управлению проектами. Некоторые авторы предлагают руководителям проектов использовать стратегию проекта и заявляют, что соответствующая стратегия проекта будет способствовать успеху проекта. Исследования показывают, что стратегия проекта способствует повышению эффективности проекта и что она имеет решающее значение для успеха всех типов проектов. Концепция стратегии проекта жизнеспособна и убедительна, но исследователям и практикам не хватает понимания того, как она формулируется и реализуется на практике.

В сегодняшнем мире перемен, неопределенности и сложности высшее руководство часто и сознательно избегает излишних подробностей в инновационной стратегии фирмы и, скорее, обрисовывает общее стратегическое направление через стратегическое намерение. Затем этот подход сочетается с содействием старшим менеджерам одной или нескольких интерфейсных программ ПИП, на которых возложена ответственность за обучение в рамках установленных ограничений по инновациям проекта. В некоторых случаях крупные фирмы используют свои интерфейсные ПИП для разъяснения того, что недавние технологические достижения, такие как «умные подключенные продукты», означают для их бизнеса и будущих продуктовых предложений. Интерфейсные ПИП исследуют и обнаруживают, к чему может привести это стратегическое намерение, и помогают прояснить:

- 1) почему инициатива важна для фирмы и ее обоснование;
- 2) какими могут быть результаты проекта ПИП и ценность для бизнеса для фирмы;
- 3) как проект и фирма могут создать или перенастроить свои ресурсы и возможности для реализации ценности для бизнеса.

Таким образом, ПИП становятся средством исследования, открытия и обучения, чтобы влиять на формирование инновационной стратегии фирмы и информировать ее. Таким образом, инновационная стратегия компании взаимодействует с внешними ПИП и объединяет «предполагаемую стратегию компании» с одной или несколькими «стратегиями новых проектов», чтобы сформировать хорошо изученную и продуманную «реализованную стратегию компании».

Структура СУП для ПИП преследует три цели:

1. Обеспечить построение СПУ и стратегии проекта на основе проверенных теоретических концепций.
2. Сформировать будущие исследования и теоретические материалы.
3. Быть интуитивным и применимым к практике руководителей проектов.

Список литературы

1. Крашенинникова, М. А. Конкурентоспособность организации как основа лидерства в современном рыночном пространстве // Вестник ГУУ. 2015. № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-organizatsii-kak-osnova-liderstva-v-sovremennom-rynochnom-prostranstve> (дата обращения: 03.03.2021).
2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). 4-е изд. М.: 2008. 241 с. ISBN 978-1-933890-51-7.
3. Лемк, Ф., Гоффин, К., Швецежески, М. Исследование сущности партнерских связей между производителями и поставщиками. Менеджмент дайджест. № 3 (09) / 2005. С. 62–64.
4. Yuan, F., Woodman, R. W. Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations // Academy of Management Journal. 2010. Vol. 53. No 2. P. 323–342.
5. Шабеева, В. И. 2013. 01. 015. Вагнер, Г. Плюсы и минусы «Регулируемой экономической политики». Wagner H. nutzen und Kosten einer Regelbindung // Wirtschaftsdienst. Hamburg, 2012. Jg. 92, n 3. S. 147–150 // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2, Экономика: Реферативный журнал. 2013. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/2013-01-015-vagner-g-plyusy-i-minusy-reguliruemoy-ekonomicheskoy-politiki-wagner-h-nutzen-und-kosten-einer-regelbindung-wirtschaftsdienst> (дата обращения: 10.03.2021).
6. Shenhar, A. et al. Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. Long Range Planning, 2001, no. 6 (34), pp. 699–725.

Организация системы управления рисками компании

Жумабаева Жулдыз Толендиевна

zhzhtol@mail.ru

Аннотация. В статье описана роль системы управления рисками в деятельности организации, проведен обзор существующих международных и национальных стандартов по управлению рисками с рассмотрением понятий «риск», «управление рисками» и структуры процесса риск-менеджмента, представлены результаты состояния риск-менеджмента в Казахстане на основе исследования консалтинговой компании из «Большой четверки» — «Делойт и Туш в СНГ».

Ключевые слова: Управление рисками, риск-менеджмент, корпоративное управление

Abstract. The article describes the role of the risk management system in the operations of an enterprise, reviews existing international and national standards, including «risk» and «risk management» concepts and the structure of the risk management process; it also presents current state of risk management in Kazakhstan based on research by Deloitte & Touche CIS, one of the Big Four consulting companies.

Keywords: Risk management, Management of risks, corporate management

Актуальность темы

Риску подвержена любая человеческая деятельность, будь то поездка на машине, покупка ценных бумаг на фондовой бирже, смена работы, занятия спортом и т. д. Осуществляя выбор, мы так или иначе вовлекаемся в управление рисками, независимо от нашего желания.

Каждая организация также в своей деятельности сталкивается с опасностями, которые мешают осуществлять текущие операции либо препятствуют достижению поставленных целей. Эти опасности и есть риски, которые любая организация уже выявила либо предвидит и уже выполнила действия для минимизации риска либо разработала план мероприятий для управления возможными рисками. Термин «риск» присутствует в деятельности всех организаций. Это связано с тем, что управленческие решения принимаются в основном в условиях неопределенности.

Влиянию рисков подвержена любая организация, в любой сфере, с любой формой собственности, в любой стране. Сегодня управление рисками стоит на повестке каждой организации.

Термин «риск-менеджмент» возник в 50-х годах XX века, однако широко стал применяться лишь с 70-х годов, когда появились консалтинговые услуги в области рейтингования и оценки риска. С середины 80-х годов крупные инвестиционные банки в Лондоне стали создавать подразделения по управлению рисками — отделы, занимающиеся операциями с производными финансовыми инструментами. С начала 90-х годов можно говорить о риск-менеджменте как о вполне состоявшейся новой финансовой индустрии.

Глобализация финансовых рынков, рост международной конкуренции, возрастание изменчивости рынков и увеличение интенсивности дефолтов привели к повышению роли управления рисками. Так, различные происшествия негативного характера, от банкротства Enron, мошеннических операций в Barclays Bank до финансового кризиса 2008 года и коронакризиса, требуют изменения отношения организаций к управлению рисками и дальнейшего повышения эффективности системы риск-менеджмента для оперативного предупреждения, выявления и реагирования в условиях большого числа и разнообразия факторов риска, влияющих на стабильность деятельности организаций.

Эффективно организованная система риск-менеджмента способствует увеличению стоимости капитала организации, готовности противостоять кризисным ситуациям и таким явлениям, как «черные лебеди».

Научно-теоретическая база исследования

По теме исследования проанализированы труды Ф. Найта, А. Лобанова, А. Шапкина, В. Шапкина, Н. Н. Малашихиной, О. С. Белокрыловой и др. Также исследованы работы современных авторов, труды которых подтверждены практической деятельностью в области организации системы управления рисками, такие как Enterprise Risk Management. From Incentives to Control Джеймса Лама, Guide to Effective Risk Management Алексея Сидоренко, Fundamentals of Risk Management Пола Хопкина и др.

В качестве теоретической базы использованы методологии и стандарты по управлению рисками, которые как раз создавались и изменялись в связи с происходившими в мире негативными событиями и с вызовами быстро меняющегося современного мира. К таким методологиям относятся COSO: «Корпоративное управление рисками — интегрированная модель», 2004, COSO: ERM 2017; Международный стандарт ISO 31000: риск-менеджмент — принципы и руководства, 2009; FERMA: Стандарты управления рисками, 2002.

Рассмотрены также работы крупных консалтинговых компаний BIG 4, которые делают большой вклад в развитие системы управления рисками, предоставляя самые актуальные и последние тренды в управлении рисками. Такие компании проводят опросы риск-менеджеров в компаниях по наиболее важным аспектам в области риск-менеджмента, результаты и выводы которых дают общую картину состояния системы управления рисками и служат ориентиром для дальнейшего развития.

Методологическая база

Модели управления рисками изучены методом сравнительного анализа.

1. Роль системы управления рисками в организации

Существование рисков и связанных с ними потерь, как финансовых, так и производственных, привело к необходимости создания механизмов, которые позволили бы с точки зрения достижения поставленных целей учитывать риски при принятии решений и осуществлении деятельности. Таким механизмом является управление рисками (риск-менеджмент), отмечает А. С. Шапкин [2].

Также череда крупных неудач публичных и правительственных организаций за последние десять лет (Woolworths, Golden Wonder, Northern Rock, Citigroup, Enron и даже вся банковская система Исландии) привлекла внимание инвесторов, клиентов и регулирующих органов к управлению рисками, что привело к большему пониманию более широкого диапазона рисков, с которыми сталкиваются организации, вследствие чего в зарубежной практике управление рисками стало основной дисциплиной управления [7].

Процесс выявления, оценки и управления рисками возвращает любой бизнес к его стратегическим целям: становится ясно, что не всё можно контролировать. Локальные последствия событий глобального масштаба, таких как терроризм, пандемии и финансовые кризисы, скорее всего, будут непредсказуемыми. Однако они могут создать новые и ценные возможности [7].

Управление рисками подразумевает, что организации, имея дело с неопределенностью, должны реагировать на нее. Учитывая, что в жизни нет ничего определенного, современная практика управления рисками представляет собой систематический и всеобъемлющий подход с применением различных инструментов и методов анализа, оценки рисков, а также управления рисками. Эти базовые подходы не зависят от сектора и должны повысить устойчивость и предсказуемость бизнеса и способствовать увеличению прибыли, что особенно важно с учетом современных темпов жизни. Управление рисками включает в себя здоровую дозу здравого смысла и стратегической осведомленности в сочетании с глубоким знанием бизнеса, пытливым умом и исключительно важными навыками общения и влияния [7].

Риск-менеджмент применяется при осуществлении деятельности на всех уровнях принятия решений в организации: на стратегическом уровне — в организации в целом, на тактическом — в сегменте бизнеса, бизнес-направления, на операционном — в структурном подразделении.

Управление рисками в своем развитии осуществило переход к системному управлению рисками, став частью корпоративного управления организации.

Риск-менеджмент защищает компанию и способствует ее капитализации посредством повышения эффективности процесса принятия решений и стратегического планирования за счет:

- понимания структуры бизнес-процессов;
- происходящих в окружающей среде изменений;
- потенциальных возможностей и угроз для организации;
- вклада в процесс наиболее эффективного использования, размещения капитала и ресурсов организации;
- защиты имущественных интересов организации и улучшения имиджа компании;
- повышения квалификации сотрудников и создания организационной «базы знаний».

Управление рисками организации — это культура, возможности и практика, интегрированные со стратегией и эффективностью, которые компании проявляют при управлении рисками, создавая, сохраняя и реализуя стоимость.

Следует отметить, что, применяя методы риск-менеджмента, можно как осознанно пойти на риск, чтобы получить высокую прибыль, так и передать третьей стороне, переложить риск на других, при этом уменьшив свою прибыль; либо принять риск на себя со всеми вытекающими последствиями; либо избежать риска, но при этом и не получить желаемую высокую прибыль.

Система риск-менеджмента направлена на достижение необходимого баланса между получением прибыли и сокращением убытков предпринимательской деятельности и призвана стать составной частью системы менеджмента организации, то есть должна быть интегрирована в общую политику компании, ее бизнес-планы и деятельность. Только при выполнении этого условия применение риск-менеджмента эффективно [19].

Система риск-менеджмента может применяться в таких вопросах деятельности организаций, как:

- стратегическое, операционное и бюджетное планирование;
- управление активами и планирование распределения ресурсов;
- изменения в предпринимательской деятельности (стратегические, технологические и организационные);
- проектирование и разработка новых видов продукции;
- менеджмент качества;
- социальные аспекты взаимодействия с общественностью;
- экология и охрана окружающей среды;
- кодекс деловой и профессиональной этики;
- информационная безопасность;
- вопросы гражданской ответственности;
- управление профессиональной безопасностью и охраной труда;
- управление проектами;
- управление контрактами, поставщиками и закупками;
- управление персоналом [19].

Определение понятия «риск» в современной литературе не является установившимся и однозначным. В известных словарях и стандартах термин «риск» раскрывается следующим образом: «опасность, возможность убытка или ущерба» (словарь английского языка Н. Уэбстера, 1828); «возможная опасность» (словарь русского языка С. Ожегова, 1960); «возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных действий или решений» (Большой экономический словарь, 1998); «влияние неопределенности на цели» (Стандарт ISO 31000:2018 Risk Management).

Указанные определения уточняют и расширяют понятие «риск» в содержательной части и достаточно близки между собой.

Обобщая изложенное, можно сделать вывод, что «риск — это соотношение вероятности возникновения событий и их возможных последствий. Реализация риска приводит к отклонению фактических результатов деятельности от запланированных» [18].

Таким образом, выявлению риска предшествует работа по постановке целей организации, чтобы выявить то, что влияет на достижение целей компании.

В современной литературе риск рассматривается как с позиции негативных отклонений фактических результатов деятельности от запланированных, так и со стороны возможных позитивных последствий. В том случае, если рисковое событие приводит к негативным последствиям, управление рисками направлено на гарантированное снижение нежелательного отклонения. Если же рисковое событие приводит к позитивным последствиям, риск-менеджмент позволяет управлять возникающей потенциальной выгодой [18].

В отечественной и зарубежной практике риск-менеджмента основополагающими документами в области управления рисками являются международные и национальные стандарты.

Не существует единой обязательной модели управления рисками, так как разные страны и корпорации используют различные подходы и методы регулирования данного процесса, но следует отметить, что все стандарты рассматривают систему управления рисками как процесс, представляющий собой выявление рисков, оценку рисков, разработку и выполнение превентивных/реактивных мероприятий, снижающих вероятность и (или) последствия реализации рискового явления, контроль эффективности выполненных превентивных мероприятий (мониторинг рисков).

Изначально управление рисками применялось в страховании, но на сегодняшний день зрелость системы управления рисками такова, что страхование рассматривается как один из методов управления рисками. Риски, связанные с финансовыми, коммерческими, рыночными и репутационными проблемами, чрезвычайно важны, но выходят за рамки исторической сферы страхования [7].

Большую работу в области управления рисками проводят компании из Большой четверки, предоставляя консультационные услуги по построению системы управления рисками и дальнейшему развитию, по сути являясь центрами компетенции в этой области.

Так, по мнению PWC, «внедрение комплексного подхода к управлению рисками позволяет компании сформировать объективный взгляд на текущую и планируемую деятельность организации с учетом возможных негативных событий или новых возможностей, предвидеть риски и принимать решения с учетом информации о них, своевременно реагировать на риски и снижать негативное воздействие рисков в случае их реализации. Данное мнение отражает современное представление о системе риск-менеджмента» [13].

Система управления рисками, являясь частью корпоративного управления организации, должна быть интегрирована во все процессы и требует вовлечения как высшего руководства, так и рядовых работников. Все эксперты едины во мнении, что риск-менеджмент осуществляется на всех уровнях управления.

Качественное и эффективное корпоративное управление повышает репутацию организации и, как следствие, интерес со стороны потенциальных инвесторов, стейкхолдеров, клиентов. Концепция корпоративного управления любых предприятий направлена не на митигацию (смягчение) риска, а на обрзование потенциала роста стоимости организации с учетом риска.

2. Обзор международных стандартов по системе управления рисками (COSO, ISO 31000, Basel, Ferma)

В настоящее время большую работу в направлении развития системы риск-менеджмента проводят международные организации, выпуская различные стандарты как на национальном уровне, так и на международном.

Первый такой стандарт разработан органом по стандартизации в Австралии в 1995 году, за ним последовали национальные стандарты Канады, Великобритании (BS 31100:2011), а также стандарт Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO:ERM 2017), стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA: Стандарты управления рисками, 2002) и международный стандарт ISO 31000 (Менеджмент риска — Руководство). Указанные стандарты являются общими документами по риск-менеджменту, предназначенными для применения любыми организациями независимо от форм собственности и масштабов компании.

Кроме того, в настоящее время созданы специфические стандарты для использования в отдельных сферах либо видах деятельности, рассматривающих вопросы управления рисками: BASEL I (1988 г.),

BASEL II (2004 г.) и BASEL III (2011 г.) — они регулируют деятельность финансовых институтов, включая вопросы управления рисками [17]; Европейская директива Solvency II, представляющая собой концепцию риск-ориентированного подхода к деятельности страховых компаний [16].

Самое широкое признание получил австралийский стандарт AS/NZS 4360:2004, но был отменен в 2009 году в пользу ISO 31000. Версия стандарта COSO ERM 2004 года также широко применяется во многих организациях.

Сравнительная информация об основных зарубежных стандартах представлена в таблице.

Таблица 1. Сравнительная информация об основных зарубежных стандартах

Стандарт	Понятие «риск»	Понятие «риск-менеджмент»	Основные этапы менеджмента риска
1	2	3	4
Национальный стандарт Канады CAN/CSA-Q850-9	Возможность повреждения или потери, измеряемая как мера вероятности и серьезности неблагоприятного эффекта на здоровье, имущество, окружающую среду или другие ценные вещи [12]	Систематическое применение политик, процедур и практик управления для анализа, оценки, контроля и информирования о рисках [12]	- Начало (определение проблем или возможностей, определение команды, ответственных, ресурсов и стейкхолдеров); - предварительный анализ; - оценка рисков; - ранжирование рисков по степени значимости; - контроль; - действия (мониторинг) [12]
Национальный стандарт Великобритании BS 31100: 2011	Влияние неопределенности на цели организации [11]	Скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией в отношении риска [11]	- Постановка целей; - оценка рисков; - идентификация рисков; - анализ рисков; - ранжирование рисков по степени значимости; - обработка (выбор метода управления риском); - контроль и анализ эффективности управления риском; - информирование и коммуникация [11]
Стандарт Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO:ERM 2017)	Возможность того, что произойдут события, которые окажут влияние на реализацию стратегии и достижение бизнес-целей [9]	Культура, возможности и практики, интегрированные с разработкой стратегии и ее реализацией, на которые организации опираются в процессе управления рисками, при создании, сохранении и реализации стоимости [9]	- Корпоративное управление и культура; - стратегия и постановка целей; - эффективность деятельности (выявление, оценка, приоритизация рисков, реагирование на риски, формирование комплексного взгляда на риски); - анализ и пересмотр; - информация, коммуникация и отчетность [9]

1	2	3	4
Стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA: Стандарты управления рисками, 2002)	Комбинация вероятности события и его последствий [10]	Риск-менеджмент является центральной частью стратегического управления организации. Это процесс, следуя которому, организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом [10]	- Стратегические цели организации; - оценка рисков: анализ рисков, идентификация, описание, измерение; - качественная/количественная оценка рисков; - отчет о рисках: угрозы и возможности; - принятие решения; - мероприятия по управлению рисками; - повторный отчет о рисках; - мониторинг [10]
Стандарт ISO 31000	Влияние неопределенности на цели [8]	Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска [8]	- Установление области применения, контекста и критериев; - оценка риска (идентификация, анализ, оценивание риска); - воздействие на риск; - документирование и отчетность; - мониторинг и проверка; - обмен информацией и консультирование [8]

Анализ стандартов показывает, что есть два подхода к определению термина «риск». Один подход указывает на то, что риск — это влияние неопределенности на цели, а другой — на измерение самого риска в сочетании вероятности и ущерба, как в стандартах Канады и FERMA. В целом все определения по своей природе характеризуют риск как неопределенность, вероятность, возможность.

Как можно заметить из анализа стандартов, все процессы управления рисками имеют схожие структуры, кроме COSO:ERM 2017. Комитет спонсорских организаций Комиссии Тредвэя в 2017 году обновил COSO ERM и, как отмечает «Делойт и Туш СНГ», сформированная традиционная модель управления рисками была больше сконцентрирована на процессах управления рисками, которые осуществлялись обособленно от процессов планирования и принятия управленческих решений. Увеличение волатильности бизнес-среды и требования по оптимизации эффективности деятельности способствовали тому, что акционеры и менеджмент стали задаваться вопросом о целесообразности системы управления рисками в процессе создания стоимости [15].

Таким образом, COSO:ERM 2017 делает акцент на интеграции управления рисками с процессами стратегического планирования и управления эффективностью предприятий.

Разработчики стандартов, учитывая реалии современного мира и происходящие в экономике события, озадачены совершенствованием этих документов. Также в 2018 году обновила свой стандарт по управлению рисками организация ISO.

3. Текущее состояние системы риск-менеджмента в Казахстане

В Казахстане риск-менеджмент как инструмент управления в настоящее время находится на стадии становления. На сегодняшний день проводятся конференции по вопросам управления рисками, работают консалтинговые компании, которые предлагают услуги по построению систем риск-менеджмента

либо решению различных вопросов по рискам, растет число риск-менеджеров, сертифицированных по международным программам сертификации (PRM, FRM, PRMIA), в организациях создаются структуры/должности по управлению рисками и т. д.

Система управления рисками в казахстанских организациях в современном виде активно начала развиваться с внедрением в компаниях корпоративного управления, чему способствовало во многом создание в 2006 году акционерного общества «Казахстанский холдинг по управлению государственными активами “Самрук”», целью которого было совершенствование корпоративного управления в дочерних компаниях. Далее опыт развития корпоративного управления стал распространяться и на другие холдинги, созданные в разных отраслях, такие как АО «НУХ “Казагро”» в агропромышленной сфере, АО «НУХ “Байтерек”» в экономической сфере, АО «Зерде» в инфокоммуникационной сфере и т. д.

Компания «Делойт и Туш в СНГ» в 2019 году провела исследование зрелости управления в Казахстане, и были выявлены тенденции развития риск-менеджмента в организациях. Исследование показало как ряд положительных моментов, связанных с управлением рисками в Казахстане, так и наличие проблем с его практическим внедрением и интеграцией. Исследование основано на результатах опроса респондентов в металлургической промышленности, нефтегазовой промышленности, потребительском секторе и транспорте и др. и включает портрет подразделения по рискам, анализ уровня зрелости управления рисками, ключевых проблем и перспектив развития управления рисками в Казахстане [14].

Основные выводы из отчета

Текущие практики управления рисками во многих аспектах соответствуют международным стандартам, однако в большинстве случаев это соответствие носит формальный или фрагментарный характер:

- в 85 % организаций ответственность за управление рисками закреплена за руководством, но только в 15 % организаций поддерживается открытое обсуждение негативной/нежелательной информации о рисках, а в 44 % организаций документируются результаты анализа;
- 85 % организаций имеют отдельную функцию управления рисками, инициаторами создания которой являются совет директоров, акционеры и генеральный директор;
- в 89 % организаций утверждены критерии риск-аппетита, однако в 70 % их не используют в процессе принятия решений;
- в 78 % организаций ключевые показатели эффективности (КПЭ) устанавливаются без учета рисков, а в трети организаций процессы анализа рисков при бюджетировании и стратегическом планировании не регламентированы, то есть носят необязательный характер;
- прослеживается низкая интеграция функций управления рисками с функциями внутреннего контроля и внутреннего аудита;
- преобладает качественная оценка рисков, в то время как количественные методы оценки используются в 22 % компаний [14].

Отмеченные «Делойт и Туш в СНГ» выводы указывают на слабые места, существующие в риск-менеджменте, которые снижают степень внедрения управления рисками в бизнес-процессы организаций.

Заключение

В настоящее время методологическая база функционирования системы управления рисками достаточно сформирована как в научных работах, отдельных трудах современных авторов, практикующих в управлении рисками, так и в различных стандартах в области управления рисками. Однако существуют проблемы внедрения и правильного применения инструментов риск-менеджмента, осознания как высшим руководством, так и рядовыми работниками важности управления рисками в повседневной деятельности, что, безусловно, говорит о проведении дальнейших работ по повышению риск-культуры.

Список литературы

1. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. канд. экон. наук А. А. Лобанова и А. В. Чугунова. 4-е изд., испр. и доп. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 932 с.
2. Шапкин, А. С., Шапкин, В. А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. 7-е изд. М.: ИТК «Дашков и Ко», 2008. 544 с.: ил.

3. Малашихина, Н. Н., Белокрылова, О. С. Риск-менеджмент: Учебное пособие. Рн/Д.: Феникс, 2004. 320 с. (Серия «Учебники высшей школы»).
4. James Lam. Strategic Risk Management: Optimizing the Risk-Return Profile. Сайт: https://jameslam.com/wp-content/uploads/2020/09/IMA-Strategic-Risk-Management_March-2016.pdf.
5. James Lam. Enterprise Risk Management. From Incentives to Control. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2017.
6. Сидоренко, А. Guide to Effective Risk Management. Сайт Риск-академии: https://www.researchgate.net/publication/323254437_FREE_RISK_MANAGEMENT_BOOK_GUIDE_TO_EFFECTIVE_RISK_MANAGEMENT_30.
7. Paul Hopkin. Fundamentals of Risk Management. First published in Great Britain and the United States in 2010 by Kogan Page Limited.
8. ISO 31000:2018 Risk Management. Сайт: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html>.
9. COSO:ERM 2017. Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности. Июнь 2017.
10. FERMA: Стандарты управления рисками, 2002. Сайт: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf>.
11. Национальный стандарт Великобритании BS 31100: 2011. Сайт: <https://shop.bsigroup.com/ProductDetail?pid=000000000030228064>.
12. Национальный стандарт Канады CAN/CSA-Q850-9. Сайт: <http://lib.riskreductionafrica.org/bitstream/handle/123456789/743/risk%20management.%20guidelines%20for%20decision-makers.%20a%20national%20standard%20of%20canada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
13. Материалы с сайта PWC: pwc.kz.
14. Исследование уровня зрелости управления рисками в Казахстане. 2020. Сайт: <https://www2.deloitte.com/kz/ru/pages/risk/articles/2020/issledovanie-urovnya-zrelosti-upravleniya-riskami.html>.
15. Материалы «Делойт и Туш в СНГ». Сайт: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/rules-of-game-changing.pdf>.
16. Материалы с сайта https://www.eiopa.europa.eu/browse/solvency-2_en.
17. Материалы с сайта <https://www.bis.org/bcbs/>.
18. Материалы с сайта https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml.
19. Материалы с сайта <https://cyberleninka.ru/article/n/printsiy-postroeniya-sistemy-risk-menedzhmenta-predpriyatiya/viewer>.

Разработка стратегических преобразований в организации на примере компании LaFa Event

¹ Ивкова Анастасия Владимировна, ² Тажибаева Алия Муратовна

¹ Almaty Management University, Казахстан
ivkovanasya@mail.ru

² Almaty Management University, Казахстан

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена важной ролью сервиса по организации event-мероприятий как одного из элементов рыночного механизма на современном этапе развития общества, с обменом положительным опытом и гармонизацией данной сферы деятельности в аналогичных структурах, функционирующих в экономически развитых странах. Ивент-компания LaFa Event, действующая на рынке Алматы, рассматривает направления проведения стратегических преобразований для повышения эффективности деятельности и увеличения прибыли. После проведения стратегического анализа и оценки конкурентных позиций наметились некоторые направления возможного стратегического преобразования. При рассмотрении структуры услуг LaFa Event выявлено, что основная доля (60 %) приходится на организацию деловых мероприятий, а также торжеств и конференций, в связи с чем мы предлагаем в дальнейшем развивать данные направления. Мы предлагаем внедрение новых услуг в виде открытия отдела, занимающегося индивидуальными заказами для физических лиц, для организации торжественных мероприятий.

Для развития услуг LaFa Event необходимо расширять сферу деятельности путем создания отдела индивидуальных заказов физических лиц. Внедрение новых услуг в практику хозяйствования LaFa Event будет способствовать росту конкурентоспособности организации, повысит ассортимент предлагаемых услуг, а также емкость рынка сбыта услуг, что напрямую скажется на росте прибыли организации.

Ключевые слова: стратегический анализ, ивент-компания, преобразования

Abstract. The relevance of the study is due to the important role of the service for organizing event-events, as one of the elements of the market mechanism at the present stage of development of society, with the exchange of positive experience and the harmonization of this field of activity in similar structures operating in economically developed countries. The event company «LaFa Event», operating in the Almaty market, is considering the directions of strategic transformations to improve the efficiency of activities and increase profits. After conducting strategic analysis and assessing competitive positions, some areas of possible strategic transformation were outlined. When considering the structure of services «LaFa Event» revealed that the main share is the organization of business events (60%), as well as the organization of celebrations and conferences. In this connection, we propose to further develop these areas. At the same time, we offer the introduction of new services in the form of opening a department dealing with individual orders for individuals for organizing special events.

For the development of LaFa Event services, it is necessary to expand the scope of activities by introducing a department of individual orders for individuals.

The introduction of new services into business practice will enable LaFa Event to contribute to the growth of the organization's competitiveness, increase the range of services offered, as well as the capacity of the market for services, which will directly affect the growth of the organization's profits.

Keywords: strategic analysis, event company, transformation

Ивент-компания LaFa Event начала свое существование в 2020 году. К настоящему времени она имеет в своем активе несколько успешно проведенных проектов, расширенный пакет услуг, позволяющий позиционировать себя как ивент-агентство полного цикла. В компании образовалось два самостоятельных подразделения — деловое и развлекательное.

Основными конкурентами LaFa Event являются TOO Life Style Event и TOO Thirteen, которые также занимаются предоставлением международных event-услуг.

Проведем сравнительную оценку фирм-конкурентов в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительные характеристики фирм-конкурентов

	LaFa Event	Life Style Event	Thirteen
Качество	Высокое	Высокое	Низкое
Охват рынка, %	40	50	10
Доля физических лиц, %	5	50	79
Доля юридических лиц, %	95	50	21
Скорость исполнения заказа, дни	2–3	1,0–1,5	2,0–2,5
Виды предоставляемой рекламы	- Интернет-реклама (создание сайтов); - реклама по телевизору (ролики, бегущая строка); - реклама в газетах; - реклама по радио	- Интернет-реклама (создание сайтов); - реклама в газетах; - баннерная рекламы и билборды; - изготовление визиток; - проведение промо-акций	
Менеджмент	Развивающаяся организация	Структура управления неоправданно усложнена, высокий профессионализм менеджеров	Низкий профессионализм менеджеров
Цены	Средние	Высокие	Низкие
Имидж	Высокий, признание международных организаций	Низкие цены при умеренном качестве	Негативный

Согласно данным таблицы 1, LaFa Event большую долю своих заказов осуществляет для юридических лиц, в то время как у конкурентных компаний более развита сеть услуг для индивидуальных лиц. Исходя из этого можно отметить, что низкая доля заказов физических лиц является главным недостатком деятельности LaFa Event.

Преимуществом LaFa Event перед конкурентами является низкая цена при высоком качестве услуг и обслуживания.

Таблица 2. Анализ конкурентов LaFa Event

Факторы конкурентоспособности	LaFa Event	Конкуренты	
		Life Style Event	Thirteen
1	2	3	4
1. Услуги			
1.1. Качество услуг	+	+	-
1.2. Техничко-экономические показатели	+	+	-
1.3. Потребительские показатели	+	+	-
1.4. Престиж	+	+	-
1.5. Уникальность	+	+	-
1.6. Многовариантность услуг	-	-	-
1.7. Надежность	+	-	-
1.8. Уровень обслуживания	+	+	+
2. Цена			
2.1. Послепродажная	+	+	+
2.2. Процент скидки с цены	+	+	-
2.3. Условия финансирования покупки	-	-	-

1	2	3	4
3. Продвижение услуг на рынках			
3.1. Степень охвата рынка	+	+	-
3.2. Реклама	+	+	+
4.3. Индивидуальная продажа	+	+	+
ИТОГО баллов	12	11	4

Таким образом, можно сделать вывод, что LaFa Event имеет ряд преимуществ перед конкурентами, поэтому его функционирование в дальнейшем будет приносить положительные результаты.

Исходя из вышесказанного конкурентные преимущества LaFa Event сводятся к следующему: мобильность принятия решений; высококвалифицированный персонал, имеющий значительный опыт работы в сфере event-услуг; индивидуальный подход к каждому клиенту, предоставление уникального пакета услуг; дополнительные услуги клиентам с использованием ресурсов.

Для выявления факторов (объективных и субъективных причин), негативно повлиявших на результаты финансово-хозяйственной деятельности исследования, составим SWOT-анализ (табл. 3).

Таблица 3. SWOT-анализ деятельности LaFa Event

Сильные стороны	Слабые стороны
- Высокое качество услуг - Квалифицированный персонал - Использование международных стандартов работы с клиентами - Большая доля занимаемого рынка - Наличие собственного оборудования, транспорта и материальной базы - Приемлемая цена - Предоставление полного ассортимента услуг сервиса	- Недостаточный ассортимент предоставляемых услуг - Недостаточная диверсификация бизнеса - Низкий уровень менеджмента в области смежных направлений деятельности
Возможности	Угрозы
- Расширение географии охвата деятельности - Расширение комплекса услуг	- Неравные условия для конкурентов - Нестабильность законодательства Республики Казахстан - Опасность колебания национальной валюты

Анализ показал, что предприятие чрезвычайно чувствительно как к возмущениям и колебаниям внешней среды, так и к некоторым внутренним нерешенным проблемам. Наибольшую угрозу представляют факторы, сопутствующие в условиях кризиса экономики — нестабильность законодательства, колебания курса валют, конкуренция [1, с. 26].

Исходя из вышесказанного можно отметить, что LaFa Event занимает лидирующие позиции в рейтинге event-агентств по организации наиболее масштабных и креативных проектов города Алматы. При этом рассматриваемая ивент-компания осуществляет работу преимущественно с проверенными клиентами.

Развернутый анализ рынка event-услуг дал возможность определить как ряд позитивных изменений, достигнутых в сфере event-менеджмента за последние несколько лет, так и потенциальные направления применения инновационной деятельности.

При разработке новых услуг для LaFa Event рассмотрены предложения и варианты, которые будут способствовать повышению экономической эффективности фирмы и увеличению прибыли уже в 2021 году. Рассмотрим мои предложения, возможности их реализации, обоснование и расчеты их эффективности.

Основным мероприятием для LaFa Event предлагаю создание отдела индивидуальных заказов для физических лиц, в функции которого будет входить оформление и проведение многофакторных сделок, которые рассматриваются и обосновываются ниже.

При анализе доли физических и юридических лиц при оказании услуг LaFa Event выявлено, что основными клиентами являются международные компании в виде юридических лиц. Так, международных компаний числится 59 %, а казахстанских — 41 %. При рассмотрении казахстанских клиентов выявлено, что на долю физических лиц приходится всего 5 % всей совокупности. При рассмотрении работы схожих агентств установлено, что они обслуживают не только юридических, но и физических лиц, причем примерно в одинаковых объемах, что дает им экономическое преимущество перед нашей фирмой. Более подробная информация представлена в таблице 4.

Таблица 4. Анализ доли физических и юридических лиц при оказании услуг LaFa Event и компаний-конкурентов за 2020 год

	% заказов юр. лиц	% заказов физ. лиц
LaFa Event	95	5
Life Style Event	50	50
Thirteen	21	79

Как видно из данных таблицы 4, у LaFa Event минимальные показатели по работе с физическими лицами. По результатам этого анализа мы предлагаем внедрить в организацию специальный отдел, который будет заниматься разработкой заказов именно физических лиц, преимущественно из Алматы, для получения заказов на проведение праздников и торжеств различной направленности.

В таблице 5 рассмотрим основные преимущества и недостатки внедрения отдела индивидуальных заказов для физических лиц.

Таблица 5. Преимущества и недостатки внедрения отдела индивидуальных заказов физических лиц LaFa Event

Преимущества	Недостатки
Рост числа заказов	Выделение дополнительного звена работников
Рост охвата рынка ивент-услуг	Рост уровня затрат, связанных с новыми заказами
Наличие широкого круга инструментов и возможностей выполнения заказов	Разработка дополнительной линии мероприятий
Потенциал развития новых направлений работы	Необходимость рекламной кампании для развития данного направления
Рост прибыли организации и быстрые сроки реализации заказа	

Как видим по данным таблицы 5, от внедрения данного направления развития новых услуг больше положительных сторон, чем негативных.

На мой взгляд, создание данного отдела приведет к росту уровня услуг компании и числа заказов от физических лиц.

Также необходимо расширить перечень предлагаемых мероприятий для физических лиц, включив их дополнительные виды, которых нет у клиентов ивент-компаний. Среди мероприятий для физических лиц предлагаю несколько новых вариантов услуг:

проведение детских праздников и мероприятий;

организация тематических вечеринок;

организация праздничных мероприятий как в городе, так и на природе в виде корпоративных вечеринок, «мальчишников», выпускных вечеров школ, празднования окончания обучения в вузе и т. д.;

организация свадебных торжеств.

Прибыль организации будет формироваться за счет комиссии агентства в размере 20 % от стоимости затрат на мероприятие, исходя из чего составим смету затрат по каждой новой услуге для физических лиц и рассмотрим подробнее предлагаемые варианты новых услуг.

Так, для развития деятельности отдела индивидуальных заказов для физических лиц мы предлагаем использование следующей схемы работы на первом этапе (см. рис.).

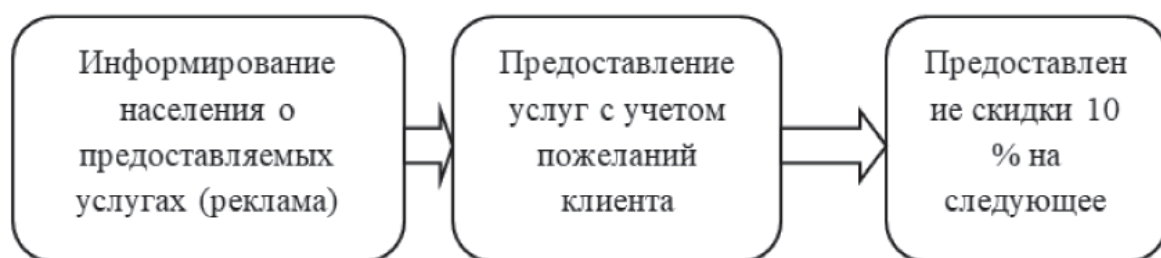


Рисунок 1. Схема работы отдела индивидуальных заказов для физических лиц LaFa Event на первоначальном этапе функционирования

Преимуществом такой схемы работы является быстрота осуществления заказа, что приведет к повышению доли текущих активов ивент-компании и ликвидности фирмы [2, с. 19].

Следовательно, можно выделить четыре этапа организации услуги:

- 1) подготовительный: реклама, информирование населения города Алматы;
- 2) организационный: организация мероприятия согласно запросам заказчика;
- 3) реализация мероприятия;
- 4) последующее обслуживание [3, с. 47].

Составим организационный план внедрения новых услуг в структуру хозяйствования LaFa Event, связанных с открытием отдела индивидуальных заказов для физических лиц, а также необходимые затраты.

В целях более эффективного создания отделов предлагаем их внедрить со второго полугодия 2021 года, а с марта по июнь 2021 года провести подготовительные мероприятия. При этом необходима более детальная проработка вопросов необходимого помещения, оборудования, вспомогательных средств, персонала, перечня выполняемых работ, плана привлечения клиентов и т. п.

Исходя из этого отразим в таблице 6 этапы формирования отделов по месяцам с указанием перечня необходимых работ.

Таблица 6. Организационный план создания отдела индивидуальных заказов физических лиц, отдела полиграфических услуг, услуг дизайна LaFa Event

Месяц 2021 года	Этапы создания отдела индивидуальных заказов физических лиц
Март	Определение и обоснование необходимости и экономической эффективности внедрения новых отделов
Апрель	Определение уровня затрат на создание отдела Аренда помещения Привлечение дополнительного персонала: три специалиста по работе с физическими лицами
Май	Установка оборудования: столы, компьютеры и т. д. Разработка и внедрение рекламной акции
Июнь	Открытие отдела, реализация рекламной кампании и прочих направлений привлечения клиентов

Для расчета эффективности внедрения новых услуг в LaFa Event определим среднее значение показателей каждого отдельного мероприятия в таблице 7.

Таблица 7. Расчет средней прибыли от внедрения новых услуг в практику хозяйствования LaFa Event

Новые виды услуг	Минимум, долл. США	Максимум, долл. США	Среднее значение, долл. США
1	2	3	4
Проведение детских праздников	217	839	528
Организация тематических вечеринок	151	320	235

1	2	3	4
Организация праздничных мероприятий за чертой города	165	397	281
Организация свадебных торжеств	1074	2765	1920
ИТОГО	1 607	4 321	2 964

Расчет среднего значения прибыли ивент-компаний от каждого вида услуги даст возможность реалистической оценки прибыли в дальнейшем. Так, средняя прибыль LaFa Event от внедрения услуг составит 2 964 долл. США при проведении только одного мероприятия из каждой категории.

Рассмотрим эффективность внедрения отдела услуг для физических лиц отдельно по каждой предоставляемой услуге с использованием метода сценариев. Согласно проведенному анкетированию, рост клиентов по направлению проведения детских праздников составляет в худшем случае 10 %, а в лучшем — 20 %. Следовательно, при пессимистическом сценарии рост проведения мероприятий составит 10 % к уровню заказов за предыдущий месяц, при реалистическом — +15 %, а при оптимистическом — +20 %. Согласно исследованию проведения детских мероприятий конкурентами выявлено, что минимальное количество заказов в месяц составляет 5 единиц (в среднем с прибылью 528 долл. США за каждое мероприятие). Далее рассчитаем прибыль ивент-компаний при каждом сценарии (табл. 8).

Таблица 8. Расчет прибыльности отдела индивидуальных заказов для физических лиц LaFa Event при внедрении услуг по проведению детских праздников

Месяц	Оптимистический сценарий		Реалистический сценарий		Пессимистический сценарий	
	кол-во заказов (+20 %)	сумма, долл. США	кол-во заказов (+15 %)	сумма, долл. США	кол-во заказов (+10 %)	сумма, долл. США
Июнь	5	2 640	5	2 640	5	2 640
Июль	6	3 168	5	2 640	5	2 640
Август	7	3 696	6	3 168	6	3 168
Сентябрь	8	4 224	7	3 696	6	3 168
Октябрь	10	5 280	8	4 224	7	3 696
Ноябрь	12	6 336	9	4 752	8	4 224
Декабрь	14	7 392	10	5 280	8	4 224
ИТОГО	62	32 736	50	26 400	45	23 760

Следовательно, максимальное количество проведенных мероприятий при оптимистическом сценарии составит 62 единицы на сумму в среднем 32 736 долл. США, а в наихудшем случае — 45 единиц на сумму 23 760 долл. США.

Сопоставим прибыль при проведении каждого вида новых услуг при трех вариантах сценария в таблице 9.

Таблица 9. Совокупная прибыль LaFa Event от внедрения новых услуг, долл. США

Вид новой услуги	Оптимистический сценарий	Реалистический сценарий	Пессимистический сценарий
Проведение детских праздников	32 736	26 400	23 760
Организация тематических вечеринок	9 870	8 695	7 285
Организация праздничных мероприятий за чертой города	22 199	18 827	13 488
Организация свадебных торжеств	96 000	90 240	86 400
ИТОГО	151 915	144 162	195 933

Рассмотрим эффективность внедрения новых услуг отдела индивидуальных заказов физических лиц по трем сценариям.

Оптимистический сценарий:

$$\Theta = \frac{151915}{11000} = 1,30.$$

Как видим, при оптимистическом сценарии окупаемость затрат наступает за один месяц, а эффективность от внедрения составит 130 %.

Реалистический сценарий:

$$\Theta = \frac{144162}{11000} = 1,28.$$

При реалистическом сценарии затраты также окупятся в течение первого месяца, а эффективность внедрения составит 128 %.

Пессимистический сценарий:

$$\Theta = \frac{195933}{11000} = 1,78.$$

Как видим, при любом из вариантов развития событий окупаемость затрат наступит в течение первого месяца. Следовательно, внедрение данного отдела целесообразно.

Список литературы

1. *Волобжецкий, В. А.* Методы оценки качества услуг // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 1. 379 с.
2. *Балыбердин, В. А.* и др. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. М.: Дашков и Ко, 2019. 240 с.
3. *Бараненко, С. П.* и др. Стратегический менеджмент: моногр. / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. М.: Центрполиграф, 2016. 320 с.
4. *Бортник, Е. М.* Стратегический и инновационный менеджмент в вопросах и ответах. Экспресс-подготовка к экзаменам / Е. М. Бортник. М.: Феникс, 2017. 656 с.

Развитие маркетинга в Казахстане.

Ретроспектива и перспектива развития нового этапа

Имиров Алишер

Almaty Management University, Казахстан
aimirov10@gmail.com

Аннотация. Данная научная статья содержит обзор этапов развития маркетинга в Казахстане с момента становления в 90-х годах прошлого века, описывает предпосылки его появления и перехода на новый этап в течение 2000 года. Раскрываются и трактуются события, вызвавшие изменение функций маркетинга. Раскрыто текущее представление маркетинга, в том числе сформированное мнением топ-менеджеров ведущих казахстанских компаний. В статье описан переломный момент в текущем восприятии маркетинга как второстепенной функции продаж и острая необходимость в формировании нового понимания маркетинга как одной из основных функций и требований к компании в конкурентном рынке, охваченном глобализацией. Сделан вывод, что текущий период может стать витком и новым этапом в развитии маркетинга в Казахстане.

Ключевые слова: развитие маркетинга в Казахстане, управление маркетингом, роль маркетинга в бизнесе

Abstract. This scientific article contains an overview of the stages of marketing development in Kazakhstan since its formation in the 90s of the last century, describes the prerequisites for its appearance and transition to a new stage during 2000, also revealing the interpretation of events that prompted changes in marketing functions. The current presentation of marketing is disclosed, including that formed by the opinion of top managers of leading Kazakhstani companies. The article describes a tipping point in the current perception of marketing as a secondary sales function and an urgent need for the formation of a new understanding of marketing as one of the main functions and requirements for a company in a competitive market embraced by globalization. It is concluded that the current period can become a round and a new stage in the development of marketing in Kazakhstan.

Keywords: marketing development in Kazakhstan, marketing management, the role of marketing in business

Ретроспектива маркетинга в 90-е и нулевые

Несмотря на небольшое количество статей, посвященных маркетингу в Казахстане, данная тема нуждается в освещении и детальном анализе в связи с тем, что маркетинг имеет большое влияние на бизнес, растёт его роль в организациях, как позже увидим, он является связующим звеном между компанией и потребителем.

Сейчас современный бизнес строит свое долгосрочное развитие именно с учетом маркетингового планирования и на правильной маркетинговой стратегии.

Прежде чем затронуть текущее состояние маркетинга в Казахстане, предлагаю обратиться к истории появления маркетинга в стране — это позволит получить полную картину в динамике и отследить предпосылки, повлиявшие на его развитие.

Обратившись к истокам, тесно связанным с переходом государства в новые экономические реалии, можно отследить прогресс развития маркетинга. Незамедлительно после распада Советского Союза казахстанские компании, имевшие форму коммерческих фирм, такие как «Бүтә», «Ақсепт», «Зангар», начали активно внедрять в практику отделы маркетинга, в чьи функции входило малобюджетное исследование рынка и зачатки стратегического планирования. Это было началом, и маркетинг не имел самостоятельности, а был лишь придатком без четких функций. Сбыт и реклама были основными функциями отделов сбыта и снабжения, именно их заменили новые отделы маркетинга. Часть, отведенная маркетингу, в эти годы не была значительной. Однако это продолжалось недолго, так как на фоне возникновения ожесточенной конкуренции с начала 2000 года компании обнаружили острую необходимость в маркетинговых инструментах, что потянуло за собой усиление отделов маркетинга, выводя маркетинг на уровень департаментов, стали создавать позиции директоров по маркетингу.

Развитие маркетинга в этот период в большей степени отслеживается по иностранным компаниям, оперировавшим на территории Казахстана, совместным предприятиям, некоммерческим организациям. Импульс к развитию получила и сфера услуг: торговля, консалтинг, страхование, банковские, пенсионные и другие. Что касается крупного сектора, представленного добывающей отраслью, то развитие маркетинга здесь ограничивается экспортным маркетингом (Момынова, 2014).

подавляющее большинство компаний связаны с торговлей, в связи с чем микромаркетинг получил наибольшее развитие в розничных сетях. *«За период с 2001 по 2006 год в Алматы количество магазинов <...> увеличилось в 5 раз и составляет 163 единицы. Наиболее популярной в Алматы является сеть GROS, которая обеспечивает треть всех продаж»* (Д. Ж. Жансеитов. Развитие маркетинга в Казахстане. 2011). Это отразилось на мнении топ-менеджмента, который воспринимал маркетинг лишь как вспомогательную функцию для увеличения объема продаж в виде рекламы, PR, разработки и проведения промоактивностей и прочих мероприятий. Дело в том, что менеджеры по продажам, не имея долгосрочной стратегии развития бренда, ограничивались лишь тактическими приемами продвижения продуктов на рынке (Жансеитов, 2011).

Переломный момент в развитии маркетинга в Казахстане

Оценивать развитие маркетинга с течением времени становится проще, также облегчает понимание и опыт других стран. Родиной маркетинга считаются Соединенные Штаты Америки, где его развитие служит подспорьем для остальных стран. Однако не стоит пренебрегать и опытом соседствующих стран, таких как Россия. На одном из мероприятий Высшей школы экономики, прошедшем в ноябре 2012 года, выступил директор по брендингу и рекламе издательства «Эксмо» Владимир Чичирин. Он раскритиковал современное видение маркетинга российскими компаниями. *«В нашей стране с маркетингом полная беда. Предприниматели ходят на семинары, слушают про пирамиду Маслоу и целевые аудитории. Вроде бы все ясно и понятно, но счастья от всего этого нет, потому что гендиректора, которые берут в компанию маркетологов, чаще всего не осознают, чем должен заниматься человек, которого они наняли. Маркетинг — это не про то, как продать что-нибудь ненужное, маркетинг — это про то, как создать что-нибудь нужное. Это не продвижение вещей, а создание того, что нужно потребителям»* (Владимир Чичирин. Высшая школа экономики, 2012).

Данным выступлением был ознаменован новый, переломный момент в истории маркетинга в России, выступление спикера точно описывает то понимание маркетинга как функцию продвижения, а маркетингового менеджера в большей степени как специалиста, занимающегося рекламой. В будущем подобное описание обретет и маркетинг Казахстана. Начало третьего этапа развития маркетинга становится неизбежным, что подтверждают отечественные предприниматели: *«Для нас очень большой вопрос стоит, где заканчиваются продажи и начинаются маркетинг»* (Ельдар Абдразаков. CEO, Centras, 2019). *«Бизнес и маркетинг расцениваются как абсолютно разные направления абсолютно разных структур. Маркетинг работает тогда, когда это все вместе движется, строится, планируется»* (Николай Соботович, Альфа-Банк Казахстан) (kursiv.kz, 2019).

По мнению казахстанских топ-менеджеров, между маркетинг-менеджерами и потребителями зияет пропасть в понимании. Ответ на данные мнения можно найти в том же выступлении Чичирина. Спикер обращает внимание на важность маркетинга как функции, создающей продукты, которые хочется приобретать, взамен стратегии «продавать и продвигать то, что производится». В современных казахстанских компаниях все еще есть перекидывание ответственности в треугольнике «маркетинг — продажи — производство», когда каждая функция при провале ссылается на другую. Данный момент можно объяснить как пережиток производственно ориентированной стратегии развития организации, присущей компаниям XX века. Они наращивали производственный потенциал, развиваясь горизонтально, полагались на уменьшение себестоимости за счет увеличения объема производимой продукции и размещения меньшей массы фиксированных затрат.

В современных реалиях выходом из сложившейся ситуации может стать главенство маркетинга над остальными функциями. Именно маркетинг должен влиять на производство и продажи, осуществляя посредничество между потребителями и всеми функциональными службами компании. Именно маркетолог должен наладить контакт с потребителем на стадии разработки продукта.

Ярким примером несостоятельности стратегий прошлого стал крах компании Nokia, до момента провала продававшей по 250 млн сотовых телефонов в год, за считанные годы вытесненной компаниями вроде Apple, так как те быстрее обнаружили растущую необходимость в «умных» телефонах (limon.kg, 2015).

В современных реалиях производственная мощность превышает спрос потребителей, диктует производителю условия, и нужно очень быстро отслеживать изменения в спросе и реагировать незамедлительно. Несостоятельность производственной стратегии прошлого века мы можем проследить на простом примере. Сегодня, например, возьмем продукт вещевой компании: только малая доля от конечной цены данного продукта зачтется прибылью для завода, производящего данный товар в стране третьего мира, в то время как от 30 до 50 % от конечной цены данного товара будет получено прибылью от ретейлера, от 40 до 30 % конечной цены продукта будет получено компанией, имеющей право на данный бренд и организующей развитие бренда и его маркетинг. На данном примере явно видно преимущество компаний, занимающихся маркетингом и розничной торговлей, перед компаниями, занимающимися развитием производства. В сегодняшних реалиях Казахстан на фоне мирового рынка — экспортер сырья и продуктов тяжелой отрасли промышленности, в то время как западные страны в большей степени экспортируют готовую продукцию и услуги.

Начало второго этапа развития маркетинга было ознаменовано острой конкуренцией на внутреннем рынке. В сегодняшнем дне мы видим конкуренцию внутреннего рынка с входящими на рынок глобальными игроками, создающими острую необходимость в сегодняшнем понимании маркетинга или микромаркетинга.

Для выполнения новых задач маркетинг должен получить новое развитие: постоянное отслеживание трендов, обеспечение заказов вовремя и опережение потребности клиентов. Маркетинг должен стать некой прослойкой в каждой из основных функций организации: обслуживание клиентов, подбор персонала, производство, финансовый учет. Одним из успешных примеров внедрения подобной стратегии совмещения маркетинга с функциями компании, в данном случае с финансовой функцией, стал пример компании, производящей двигатели для самолетов. Авиадвигатели имеют высокую стоимость, и в период кризиса производители самолетов сократили заказы на двигатели, на что эта компания незамедлительно среагировала, предоставив свои двигатели в аренду (<https://hbr-russia.ru>, 2016).

Заключение

В данный момент мы становимся свидетелями нового витка в развитии маркетинга в Казахстане, появившегося на фоне конкуренции отечественных производителей с глобальными игроками рынка. Изменение подхода организаций к маркетингу неоспоримо, необходимы изменения процессов компании, которые будут отвечать новым реалиям и удовлетворять меняющиеся с большой скоростью потребности конечных потребителей. Роль маркетинга в современном бизнесе становится все более объемной, влиятельной и решающей. Необходимо отходить от понимания маркетинга как от продвижения продаж за счет снижения цены и других продвигающих мероприятий и переходить к отслеживанию потребительского спроса. Наши соседи в России ушли дальше нас в данном вопросе, и сегодня их компании активно входят в наш рынок с такими продуктами, как Яндекс.Такси, Яндекс.Доставка, другими востребованными услугами и продуктами.

Список литературы

1. Момынова, С. А. (2014). Развитие маркетинга в Казахстане. Алматы Менеджмент Университет, Алматы.
2. Жансеитов, Д. Ш. (2011). Журнал «Вестник КазНПУ», Алматы.
3. Чичирин, В. (2012). Из выступления в Высшей школе экономики, Москва.
4. Кудряшова, О. (2019). Почему маркетинг в Казахстане скорее мертв, чем жив? <https://kursiv.kz/news/kompanii-i-rynki/2019-02/pochemu-marketing-v-kazakhstan-e-skoree-mertv-chem-zhiv>.
5. Из статьи «Крах телефонного гиганта Nokia»: <https://limon.kg/news:64831>.
6. Из статьи «Сервисная бизнес-модель»: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/tekhnologii/a18573>.

Сравнение гибких методов управления проектами: Scrum, Kanban и scrumban

¹ Кайырлыболат Амир, ² Тайкулакова Г. С.

¹ Almaty Management University, Алматы, Казахстан

amir600900@gmail.com

² Научный руководитель, к. э. н., доцент ШЭФ, Almaty Management University

gulnuratgs@mail.ru

Аннотация. В области разработки программного обеспечения из-за все более коротких циклов и постоянно меняющихся требований компании вынуждены вносить изменения в процесс управления разработкой проектов. Эти изменения часто проводятся путем внедрения гибких методов, популярность которых в последние десятилетия резко возросла. Тем не менее, остается актуальным вопрос, какой гибкий метод оптимален для определенной компании. Чтобы ответить на него, в статье сравнены три наиболее распространенных метода — Scrum, Kanban и Scrumban.

Ключевые слова: гибкая разработка программного обеспечения, гибкие методы, Scrum, Kanban, Scrumban

Abstract. In the field of IT development, corporations are forced to make modifications in the way they control projects development due to all shorter cycles and regularly changing requests. Modifications in development projects are commonly performed by application of agile methods, the popularity of which has grown dramatically in last decades. Nevertheless, majority of project teams find difficult to answer question: «Which agile method is the most effective for them?». To find an answer, in this article I compare the three most widespread methods - Scrum, Kanban and Scrumban.

Keywords: agile software development, agile methods, Scrum, Kanban, Scrumban

Введение

Компании — разработчики программного обеспечения переходят на гибкую разработку в основном из-за стремления ускорить разработку продукта, повысить управление быстро меняющимися приоритетами, производительность и улучшить качество программного обеспечения [12]. Интересно, что затраты на проект и обслуживание программного обеспечения не оказывают существенного влияния на осуществление перехода [5, 12]. Из вышесказанного можно сделать вывод, что самой большой проблемой в традиционном подходе является период разработки программного обеспечения и снижение способности управлять меняющимися приоритетами. Но именно это является самым важным для клиентов [3].

В статье уделено внимание трем гибким методам управления — Scrum, Kanban и Scrumban. Исследования показывают, что около половины предприятий все еще используют водопадную модель, в то время как другие используют гибкие и итеративные подходы [5]. Компании, использующие Agile-методы, согласно данным Четырнадцатого ежегодного опроса VersionOne [12], чаще всего выбирают Scrum и Scrum + XP, Scrumban и Kanban.

Обоснование выбора темы

Исследования показывают, что около половины предприятий все еще используют «водопадную» модель (Waterfall). Самой большой проблемой в модели водопада является период разработки программного обеспечения и снижение способности управлять меняющимися приоритетами, в то время как гибкий подход позволяет ускорить разработку продукта, повысить способность управлять быстро меняющимися приоритетами, повысить производительность и улучшить качество программного обеспечения.

Исследовательский вопрос

Какой гибкий метод управления оптимален для определенной компании?

Обзор литературы

Существует большое количество научных трудов (книги, статьи), а также компаний, которые предоставляют подробные опросы и отчеты по различным тематикам в сфере проектного управления. Один из наиболее популярных авторов — Джефф Сазерланд. В своих трудах он сосредоточился на подробном описании инструкции по применению Scrum-метода, его особенностей, а также ситуативных кейсов. Кроме этого, различаются статистические данные компании VersionOne. Также стоит обратить внимание на статьи таких авторов, как Г. Балявичюте, Э. Белюнас, К. Д. Биттнер, Ло Джудиче, С. Дж. Хэммонд.

Результаты исследования и обсуждение

Главной особенностью гибких методов является постоянное принятие изменений. Изменения являются естественной частью проектов развития и должны быть адекватно рассмотрены [8].

Scrum [8, 9, 10] — это гибкая структура, включающая в себя принципы и практики, которые помогают командам как можно скорее разрабатывать новые продукты, постоянно совершенствуясь и быстро адаптируясь к изменениям. Scrum имеет три роли:

- Product Owner. Владелец, который отвечает за ROI.
- Scrum Master. Наблюдение за командой, отслеживание того, чтобы правила Scrum не нарушались, и устранение любых препятствий, которые могут возникнуть у команды.
- Team. Кросс-функциональная команда, которая отвечает за разработку потенциальных продуктов в конце каждого спринта.

Спринт является итерацией фиксированной длины и представляет собой базовую единицу разработки. Перед каждым спринтом происходит событие планирования спринта, в котором определяется отставание спринта. Все спринты заканчиваются обзором спринта и ретроспективой спринта. В Sprint Review команда и владелец продукта участвуют и ищут возможности для улучшения. Sprint Retrospective созывает Scrum Master и пытается оптимизировать сам процесс разработки.

Kanban — это метод управления процессами, разработанный в Toyota и основанный на опыте других гибких методов. Основной задачей Kanban является устранение отходов и задержек, что положительно сказывается на оптимизации рабочего процесса. Он основан на методике Just-In-Time для планирования задач, которая требует точного определения и реализации задачи как можно позже в рабочем процессе, чтобы избавиться от ненужного перепланирования [4, 6]. Три основных руководства для метода Kanban:

- Визуализация рабочего процесса. Обычно это делается с помощью доски Kanban, которая четко определяет все необходимые этапы (столбцы доски) процесса разработки. Задачи распределяются по приоритетам и помещаются в колонку доски, которая наилучшим образом определяет текущее состояние задачи. Задачи перемещаются между состояниями до тех пор, пока они не перейдут в состояние Done. Цель состоит в том, чтобы как можно скорее завершить задачи, которые уже находятся в потоке, вместо того чтобы начинать новые [6].
- Ограничение незавершенного производства (НЗП). Каждый шаг в процессе должен иметь предел НЗП, оптимизированный в соответствии со сложностью, количеством рабочих и другими параметрами. Ограничение НЗП заставляет сосредотачиваться на одной задаче за один раз, вместо того чтобы делать несколько вещей одновременно. Он следует принципу «достижение большего, делая меньше», который был неоднократно доказан [4, 6].
- Принцип «вытянуть». При перемещении задач между этапами необходимо подчиняться правилу вытягивания, которое гласит, что можно взять только какую-то одну новую задачу на определенном этапе, если предел НЗП еще не достигнут. Это помогает на ранней стадии выявлять задержки и затруднения в рабочем процессе, поощряет совместную работу.
- Минимизация, измерение и улучшение. Kanban поддерживает существующие команды, процессы, роли и обязанности команды, вносит минимальные изменения для ее адаптации. Он устанавливает некоторый контроль над потоком процесса, но сохраняет существующие подходы, которые хорошо работают на месте. Kanban поощряет использование гибких метрик для измерения производительности, мониторинга прогресса и повышения эффективности рабочего процесса [4, 6].

Scrumban — это совокупность методов Scrum и Kanban. Scrumban объединяет основные свойства Scrum и гибкость Kanban. Долгосрочные цели развития в Scrumban определяются с помощью планирования размера «корзины». Каждая «корзина» содержит план развития, который должен быть реализован в предусмотренное время. Эта «корзина» содержит мелкозернистые определения задач, в то время как «корзины», представляющие долгосрочные планы, содержат только черновик [7]. Это связано с принципом «точно в срок», заимствованным из Kanban, который призывает как можно позже составлять детальные планы. Как и Kanban, Scrumban также ограничивает незавершенную работу и применяет принцип «тяги» для перемещения задач между этапами [1]. Scrumban не требует никаких новых ролей, однако он поощряет короткие ежедневные встречи и мероприятия кайдзен, которые предназначены для разрешения повседневных препятствий [2, 11]. Scrumban предусматривает итерации, которые не должны быть длиннее двух недель, но, в отличие от Scrum, позволяет выполнять длительные задачи, которые могут растягиваться на несколько итераций. Это может привести к неполному продукту в конце итерации, поэтому Scrumban вводит функцию замораживания. Когда команда приближается к концу текущей итерации, она перестает работать над новыми функциями и вместо этого сосредотачивается на завершении тех, которые уже находятся в процессе. Функции, которые все еще не завершены, должны быть отключены или удалены из конечного продукта, чтобы можно было сделать инкрементный выпуск [2, 7, 11].

Вышеописанные методы были сравнены по десяти пунктам: доски, итерации, задачи, приоритет, оценка работы, команда, роли, изменения в плане работы, исправление ошибок, степень нагрузки.

Доски. Доска используется практически во всех методах, но она зависит от того, как ее используют. Доска в Scrumban обнуляется с каждым спринтом, а это значит, что все задачи помещаются в колонку To Do. При использовании Kanban сброса не происходит, потому что нет итераций — новые задачи предоставляются в постоянном потоке. Доска Scrumban обычно выглядит как доска Kanban, но можно испытать некоторые сбросы при завершении текущей «корзины» и переходе к следующей.

Итерации. Scrum определяет итерации как часть его жизненного цикла. Они могут длиться от одной до трех недель. В конце каждого спринта ожидается полностью функциональный продукт с новыми функциями или другими обновлениями, которые принимаются владельцем продукта. Scrumban тоже имеет итерации, которые строго не определены с точки зрения задач и длины, однако их продолжительность не должна превышать двух недель, так как более короткие итерации позволяют быстрее адаптироваться к изменениям. Kanban не определяет итерации, поскольку новые задачи определяются по требованию как можно позже.

Задачи. Временной интервал каждой задачи в Scrum ограничен длительностью спринта. Необходимо разбить длинные задачи на более мелкие. Именно поэтому ни одна задача не должна быть длиннее одного дня. Kanban и Scrumban не ограничивают временной интервал задач; хотя Scrumban имеет итерации, он позволяет выполнять длительные задачи.

Приоритет. С помощью Scrum приоритетность задач определяется при планировании спринта, в то время как приоритетность задач Kanban осуществляется ежедневно с использованием принципа планирования и вытягивания точно в срок. Всякий раз, когда новая задача втягивается в рабочий процесс, она должна иметь для команды наивысший приоритет. Scrumban в первую очередь устанавливает приоритет работ с планированием размера «корзины», затем, после определения задач, устанавливается приоритет для каждой итерации.

Оценка работы. Scrum предписывает оценку задач перед каждым спринтом, в то время как Kanban и Scrumban не требуют оценки. Некоторые команды предпочитают определять задачи таким образом, чтобы все задачи имели одинаковую сложность, поэтому для их выполнения требуется примерно одинаковое время.

Команда. Scrum-команды должны быть кросс-функциональными, то есть должны обеспечить прирост продукта полностью самостоятельно. Kanban и Scrumban позволяют создавать кросс-функциональные и специализированные команды в зависимости от типа продукта и того, что лучше всего подходит для данного сценария.

Роли. Scrum предписывает следующие роли: владелец продукта, команда разработчиков и Scrum master. Владелец продукта отвечает за To Do, а Scrum Master — за ежедневные встречи и решение нетехнических проблем команды. Kanban и Scrumban не определяют никаких специальных ролей. Задачи по поддержанию гибкого метода распределяются между членами команды.

Изменения в плане работы. Scrum не допускает никаких изменений в рабочем плане во время выполнения спринта, поэтому производятся детальное планирование и оценка перед спринтом, поэ-

тому никакие изменения не вносятся. Scrumban и Kanban не содержат правил, запрещающих вносить изменения в план работы в любое время. Задачи в состоянии To Do могут быть легко заменены новыми, а также задачи, которые уже находятся в процессе выполнения, могут быть возвращены в To Do и более важные задачи могут быть втянуты.

Исправление ошибок. Существует два типа программных ошибок: которые появляются во время разработки и которые появляются после того, как программное обеспечение выпущено и работает в реальной среде. Kanban и Scrumban позволяют сразу устранить незапланированную ошибку. Если исправление ошибки имеет более высокий приоритет, чем текущие задачи в To Do, то эта задача ставится на доску. В Scrum исправление ошибок по книге планируется для следующего спринта. Было бы неразумно менять текущий план спринта из-за всех приготовлений и оценок, которые делаются перед спринтом. На самом деле критические ошибки должны быть исправлены как можно скорее, поэтому Scrum-команды используют разные подходы к решению этой проблемы. Некоторые команды определяют один день недели как «день исправления ошибок», другие команды уменьшают количество сюжетных точек для спринта, поэтому еще остается некоторое время для неожиданных операций, таких как исправление ошибок.

Степень нагрузки. Исследования показывают, что стресс сильно коррелирует с объемом работы, за которую отвечает член команды. Идеальная рабочая нагрузка на одного человека равномерно распределяется на его оптимальном уровне. Работник не должен чувствовать на своих плечах слишком большую нагрузку, приводящую к истощению, и не должен быть слишком свободным, что ведет к плохому прогрессу. Члены команды должны видеть постоянное улучшение продукта, которое поддерживает их мотивацию и целеустремленность. С помощью Kanban можно добиться наиболее равномерного распределения рабочей нагрузки, потому что нет итераций, поэтому задачи постоянно добавляются в рабочий процесс. Спринты в Scrum ограничены по времени, поэтому часто в конце спринта делается больше работы, чем в начале. Scrumban находится посередине двух методов, потому что он позволяет выполнять длительные задачи. Именно поэтому члены команды не испытывают такого стресса, если некоторые задачи не выполняются. Для высокомотивированных и инициативных команд Kanban может быть хорошим выбором. Команды, которые не обладают такими свойствами, нуждаются во временных ограничениях, в которых ожидается некоторый прогресс, поэтому Scrum и Scrumban обеспечивают лучшее соответствие.

Заключение

В статье представлены наиболее распространенные гибкие методы управления проектами: Scrum, Kanban и Scrumban. Каждый имеет свои преимущества и недостатки, но необходимо иметь в виду, что ни один из них не принесет пользы бизнесу, если не будет использоваться правильно, поэтому важно выбрать тот гибкий метод, который наилучшим образом отвечает требованиям и пожеланиям компании.

Scrum, безусловно, лучше всего работает в зрелых компаниях, которые имеют опытные команды, работающие над продуктом или проектом более года. Для компаний с непрерывным производством, нуждающихся в быстром реагировании на изменения, и продуктовых команд, работающих над поддержкой и обслуживанием продукта, необходимо использовать Kanban. Scrumban лучше всего подходит для молодых, небольших компаний, так как он объединяет гибкость Kanban и основные характеристики Scrum.

Следует отметить, что гибкие методы включают в себя сильный рычаг управляемости. Команды могли бы, независимо от выбранного метода, адаптировать его таким образом, чтобы он служил их цели — эффективной организации работы и разработке качественных продуктов.

Список литературы

1. *Балявичюте, Г.* Техническое описание — канбан, скрам и Scrumban, 2016. [Электронный ресурс]. Ссылка на источник: <http://goo.gl/dkrbGE>.
2. *Белюнас, Э.* Scrumban для управления проектами, 2016. [Электронный ресурс]. Ссылка на источник: <http://goo.gl/JgfaaA>.

3. *Биттнер, К.* Исследования Forrester — Приложение усиления скорости доставки и качества с использованием Agile-методов разработки ПО, 2016. [Электронный ресурс]. Ссылка на источник: http://library.ijs.si/Stacks/Proceedings/InformationSociety/2016/IS2016_Volume_C%20-%20CSS.pdf.
4. *Брехнер, Е.* Гибкое управление проектами с помощью Kanban, Microsoft Press. М.: Best Practices, 2017. 160 с.
5. *Хольц, Б.* Agile на предприятии, 2019. [Электронный ресурс]. Ссылка на источник: [https://circle.gartner.com/Portals/2/Resources/pdf/Agile%20in%20the%20Enterprise%202019%20-%20Results%20Summary%20\(updated\).pdf](https://circle.gartner.com/Portals/2/Resources/pdf/Agile%20in%20the%20Enterprise%202019%20-%20Results%20Summary%20(updated).pdf).
6. *Клэн, П.* Начало работы с Kanban, Amazon Digital Services LLC. М.: CreateSpace Independen, 2018. 36 с.
7. *Мишевич, Д.* Scrumban, 2017. [Электронный ресурс]. Ссылка на источник: <http://www.eylean.com/blog/2014/11/scrumban-on-demand-vs-long-term-planning/>.
8. *Пичлер, Р.* Гибкое управление продуктами с помощью Scrum: создание продуктов, которые нравятся клиентам. М.: Addison-Wesley Professional, 2016. 160 с.
9. *Сушилер, П.* Внедрение Scrumban, 2019. [Электронный ресурс]. Ссылка на источник: https://switchingtoscrum.files.wordpress.com/2019/12/implementing-scrumban_v1-32.pdf.
10. VersionOne. 14-й ежегодный опрос. [Электронный ресурс]. Ссылка на источник: <https://stateofagile.com/>.
11. *Сазерланд, Д., Швабер, К.* Руководство по Scrum. М.: Сазерланд и Швабер, 2013. 23 с.
12. *Сазерланд, Д.* Революционный метод управления проектами. М.: МИИФ, 2018. 288 с.

Роль государства в обеспечении условий для развития конкурентоспособности предприятий

Калмакпаева Этира Альчеровна

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан
etirakalmakpayeva@gmail.com

Аннотация. Современная рыночная экономика определяет, что именно конкурентная среда позволяет предприятиям развиваться, выходить на международный рынок товаров и услуг. В связи с тем, что Казахстан все еще специализируется на экспорте сырьевой продукции, частный сектор страны остается слабым звеном. В большинстве случаев государство предоставляет льготные условия малому и среднему бизнесу для поддержания предпринимательства, тем не менее отечественные предприятия не способны вести конкуренцию даже на внутреннем рынке. Причины этого факта кроются в доминировании квазигосударственных компаний, выборочном льготном финансировании, слабом развитии человеческого капитала и медлительности в области инноваций. Статья рассматривает роль государства в развитии конкурентоспособности предприятий страны.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятий, глобальный индекс конкурентоспособности, конкурентные преимущества

Abstract. The modern market economy determines that a competitive environment particularly allows enterprises to develop, produce and enter into the international market for goods and services. Due to the fact that Kazakhstan still specializes in the export of raw materials, the country's private sector remains a weak link. In most cases, the state provides preferential conditions for small and medium-sized businesses to support entrepreneurship. Nevertheless, enterprises of Kazakhstan are not able to compete even in the domestic market. The reasons for this fact lie in the dominance of quasi-state companies, selective concessional financing, weak development of human capital and slowness in the field of innovation. The article examines the role of the state in the development of the competitiveness of the country's enterprises.

Keywords: competitiveness, competitiveness of enterprises, global competitiveness index, competitive advantages

Введение

Конкурентоспособность внутренних экономических агентов страны играет важную роль, поскольку они являются базой для выхода государства на мировой рынок товаров и услуг. Существует два взгляда на вопрос оказания поддержки государством в развитии предприятий: одни считают, что правительство может действительно оказать необходимую и значимую поддержку предприятиям, другие же полагают, что экономика способна развиваться только при естественных условиях рынка. Так, Берикболова [1] считает, что «проблема повышения конкурентоспособности экономики страны может быть решена только при активном участии государства» (с. 49, 50). Однако есть сферы экономики, в которых роль государства должна быть минимальной, ведь предприятия могут развиваться и рассчитывать на свои силы только при реальной конкуренции.

Обзор литературы

Для определения роли государства в обеспечении условий для развития конкурентоспособности предприятий необходимо обратиться к теоретическим аспектам конкурентоспособности. Конкурентоспособность — это способность объекта или субъекта отвечать определенным требованиям аналогичной продукции, которая также представлена другими предприятиями на определенном рынке (Мокроносов и Маврина [4]). Объектами конкурентоспособности являются товары, предприятия, отрасли, страны, субъектами же могут быть потребители, производители, государство и инвесторы. Согласно Мокроносову и Мавриной [4], конкурентоспособность имеет многоуровневый характер (см. рис.).

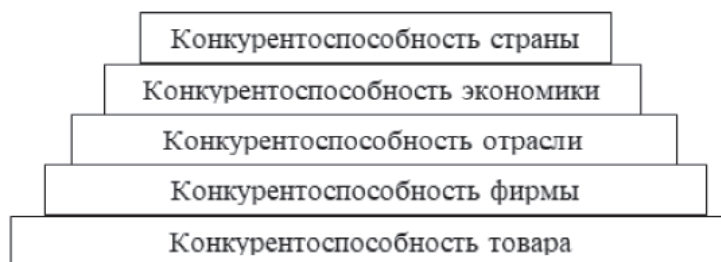


Рисунок 1. Пирамида конкурентоспособности

Пирамида конкурентоспособности наглядно показывает взаимозависимость разных уровней между собой. Каждый уровень является основой для развития последующего, в то же время вышестоящие уровни создают условия для нижестоящих. Так, конкурентоспособность отрасли и страны зависит от того, насколько конкурентоспособный товар производят предприниматели. Следует отметить, что существуют знаковые различия между понятиями конкурентоспособности на любом уровне. Таким образом, каждый из уровней конкурентоспособности имеет свои определенные цели, функции, методики оценивания.

Конкурентоспособность товара представляет собой совокупность качественных свойств и ценовых характеристик продукции, которые обеспечивают потребность потребителя и отличаются от подобных товаров других производителей. Выделяют определенные индикаторы, которые влияют на конкурентоспособность товара:

- спрос на товар;
- характеристика товара;
- качество товара;
- имидж товара;
- торговая марка;
- наличие конкурентов;
- уровень обслуживания покупателя;
- сервисное обслуживание.

Сравнивая товар по каждому индикатору с товарами конкурентов, можно сделать вывод о степени его конкурентоспособности и возможности выхода на следующий уровень. Товар будет оцениваться по техническим, экономическим характеристикам, способам продвижения и послепродажного обслуживания.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия — это относительная характеристика, благодаря которой оцениваются конечные результаты деятельности предприятия. В то же время конкурентоспособность предприятия является способностью компании конкурировать с другими производителями аналогичной продукции посредством обеспечения лучшего качества, создания всех условий для покупателя и доступных цен.

Согласно Сафиуллину и Сафиуллину [6], конкурентоспособность предприятия формируют три группы факторов:

1. Макроэкономический уровень — конкурентоспособность страны.
2. Отраслевой уровень — конкурентоспособность отрасли.
3. На уровне предприятия — уникальность продукции, потенциал и место на рынке.

Также способность предприятий конкурировать определяется наличием определенных ресурсов. Так, экономический потенциал включает в себя основной капитал, активы, земельный капитал, инвестиции, объем продаж, долю на рынке и прибыль, дополнительно — финансовое положение, представленное платежеспособностью предприятия, производственный и сбытовой потенциал (количество работников, инновации, сырьевая база, наличие транспорта и производственная мощь предприятия), кадровый потенциал (мобильность рабочей силы, дух соперничества, профессионализм и лояльность работников), научно-исследовательский потенциал (наличие необходимых лабораторий и исследовательских центров, направленных на научные исследования), место предприятия на рынке страны и мировом рынке, определяющие долю рынка, спрос продукции, маркетинговые решения, изменение состава покупателей.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия — это деятельность объекта, которая направлена на способность конкурировать с другими предприятиями с использованием всего имеющегося потенциала.

Конкурентоспособность относится к экономическим показателям, а значит, применяется к определенным экономическим объектам. Согласно Мокроносову и Мавриной [4], конкурентные отношения можно разделить на три уровня:

1. Микроуровень — характеристики, которые отражают качество и стоимость продукции (определенные виды товаров или услуг, производства, предприятия).
2. Мезоуровень — характеристики, которые создают условия для улучшения показателей эффективности использования ресурсов (отрасли, объединения предприятий и фирм).
3. Макроуровень — характеристики, которые показывают состояние хозяйственных систем и инвестиционную возможность для предприятий (народнохозяйственные комплексы, страны, объединения стран).

Макроуровень формирует конкурентоспособные условия для функционирования всей хозяйственной системы, мезоуровень способствует развитию отрасли или корпорации, которые охватывают группу предприятий. На макроуровне формируется окончательная конкурентоспособность предприятий и товаров.

Многоуровневую структуру конкурентных отношений можно дополнить кластерной конкурентоспособностью. Согласно Майклу Портеру [5], «кластеры — это сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, а также торговых объединений) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу» (с. 205, 206). Концепция кластера предоставляет новый уровень видения национальной экономики, а также определяет новые роли для предприятий, которые хотят повысить свою конкурентоспособность.

Основоположник экономической науки Адам Смит [7] полагал, что государство не должно вмешиваться в экономическую жизнь страны, поскольку политика может как ограничить конкуренцию в некоторых отраслях, так и усилить или же затруднить свободу перераспределения капитала. Майкл Портер считает [5]: «адекватная роль правительства состоит в том, чтобы оно выступало в роли катализатора и искателя нового; оно должно вдохновлять или даже подталкивать компании к повышению своих стремлений и движению к более высоким уровням конкуренции, даже несмотря на то, что этот процесс может оказываться весьма неприятным и сложным» (с. 194). Таким образом, роль государства должна быть косвенной и создавать условия для развития конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятий в целом.

Методы исследования

Теоретической и методологической основой для статьи послужили труды зарубежных и казахстанских ученых, научные доклады и отчеты, посвященные вопросу конкурентоспособности и роли государства в повышении конкурентоспособности. Также в качестве метода исследования использованы анализ, сравнение, изучение и обобщение сведений. В процессе изучения темы использованы ресурсы сети Интернет и материалы периодической печати, проанализированы труды таких зарубежных ученых, как А. Смит, М. Портер, А. Мокроносов, И. Маврина и др.

Обсуждение и результаты

Конкурентоспособность в новой рыночной экономике определяет степень развития и уровень жизни страны. В 2018 году Всемирный Банк (ВБ) опубликовал страновой экономический меморандум «Казахстан: преодоление стагнации производительности», в котором рассматривается экономическая модель Казахстана. Доклад ВБ (2018) регламентирует следующие положения, которым государство должно уделить внимание для стимулирования роста экономики и повышения производительности:

- укрепление частного сектора;
- сокращение вовлеченности государства в экономику страны;
- повышение конкурентоспособности предприятий;
- противодействие коррупции;
- укрепление верховенства закона.

ВБ считает, что одной из проблем экономики Казахстана является существование доминирующих квазигосударственных компаний и присутствие частных крупных предприятий, связанных с государством (ВБ, 2018). Менее производительные предприятия сохраняют свои позиции, поэтому новые малые и средние предприятия развиваются слабо и не в полной мере своих возможностей.

Ежегодно в рамках проведения Всемирного экономического форума (ВЭФ) публикуется отчет по глобальному индексу конкурентоспособности (ГИК) стран. Он оценивает уровень благосостояния населения, который зависит от способности страны продуктивно использовать имеющиеся ресурсы. Методология оценки основывается на четырех группах показателей: благоприятные условия, человеческий капитал, рынки и инновационная система (ЕЭК, 2020). Согласно Schwab [10], составляются 113 переменных, из которых определяются 12 показателей национальной конкурентоспособности:

1. Качество институтов.
2. Инфраструктура.
3. Внедрение ИКТ.
4. Макроэкономическая стабильность.
5. Здравоохранение.
6. Высшее образование и профессиональная подготовка.
7. Эффективность рынка товаров и услуг.
8. Эффективность рынка труда.
9. Развитость финансового рынка.
10. Размер внутреннего рынка.
11. Конкурентоспособность компаний.
12. Инновационный потенциал.

В основе итогового рейтинга лежат статистические данные и оценки экспертов из бизнес-сообщества. Результаты исследования выражаются в 100-балльном индексе, который должен использоваться страной для анализа проблем в национальной экономике (Schwab [10]). Итоговый отчет содержит обзор данных каждой страны. Последнее исследование опубликовано в октябре 2019 года и охватило 141 страну. В связи с пандемией COVID-19 отчет по ГИК стран за 2020 год не был подготовлен, однако был сформирован рейтинг глобальной конкурентоспособности стран мира по версии IMD [9], в котором Казахстан занял 42-е место из 63, опустившись на 8 позиций по сравнению с 2019 годом.

Согласно отчету (Schwab, 2019), Сингапур занимает первое место в рейтинге стран мира по индексу глобальной конкурентоспособности за 2019 год. Следующими идут США, Гонконг, Нидерланды и Швейцария. Казахстан занял 55-е место с индексом 62,9, улучшив свои позиции на 4 пункта по сравнению с 2018 годом, в то время как Россия заняла 43-е место, не изменив свое положение с 2018 года (Schwab, [11]). Ниже представлена сравнительная таблица ГИК Казахстана за 2018–2019 годы.

Таблица 1. Глобальный индекс конкурентоспособности Казахстана за 2018 и 2019 годы

Фактор	Казахстан		
	2018 г.	2019 г.	изменение
1	2	3	4
ГИК*	59	55	+4
1. Качество институтов	61	64	-3
2. Инфраструктура	69	67	+2
3. Внедрение ИКТ	44	44	-
4. Макроэкономическая стабильность	62	60	+2
5. Здравоохранение	97	95	+2
6. Высшее образование и профессиональная подготовка	57	57	-

1	2	3	4
7. Эффективность рынка товаров и услуг	57	62	-5
8. Эффективность рынка труда	30	25	+5
9. Развитость финансового рынка	100	104	-4
10. Размер внутреннего рынка	45	45	-
11. Конкурентоспособность компаний	37	35	+2
12. Инновационный потенциал	87	95	-8

** Составлено автором на основании источников [10, 11]*

Согласно результатам отчета ВЭФ по глобальной конкурентоспособности стран за 2019 год [10], из 12 показателей в экономике Казахстана произошла положительная динамика по сравнению с 2018 годом по пяти факторам: инфраструктура, макроэкономическая стабильность, здравоохранение, эффективность рынка труда и конкурентоспособность компаний, — в то время как произошло снижение по четырем факторам: качество институтов, эффективность рынка товаров и услуг, развитость финансового рынка и инновационного потенциала. Такие факторы, как высшее образование и профессиональная подготовка, уровень информационно-коммуникативных технологий и размер внутреннего рынка, не изменились [10].

Согласно докладу Евразийской экономической комиссии [3], «Казахстан имеет достаточно низкий рейтинг по показателю развития финансового сектора, который обусловлен высоким уровнем проблемных кредитов, низкими объемами кредитования частного сектора, финансирования малого и среднего бизнеса» (с. 48). Таким образом, низкие показатели развития финансового рынка негативно сказываются на развитии конкуренции, предпринимательской деятельности, внедрении инновационных технологий, что в совокупности отрицательно влияет на конкурентоспособность страны на глобальном уровне.

Фактор эффективности рынка товаров и услуг имеет также низкий рейтинг. Например, Казахстан занимает 70-е место (из 141) по уровню монополизации рынка и 80-е место по уровню конкуренции в сфере услуг (ЕЭК, 2020). Инновационный потенциал страны — также на достаточно слабом уровне развития. Понятие инновационного потенциала подразумевает возможность государства разрабатывать и внедрять новые знания, технологии, процессы, товары, услуги. Эффективная конкурентоспособность возможна только тогда, когда предприятия внедряют новые технологии для улучшения качества своих продуктов, благодаря чему повышается рыночный спрос. Только в этом случае внутренняя экономика страны будет развиваться.

Можно заметить, что конкурентоспособность экономики Казахстана развивается медленно. Например, размер внутреннего рынка не изменился по показателям за 2018 и 2019 годы, но в то же время эффективность рынка товаров и услуг потеряла свои позиции. Данный факт говорит о том, что конкурентоспособность предприятий страны имеет слабые позиции, которые влияют на национальную экономику в целом.

Казахстанский финансист Мурат Темирханов [8] считает, что льготные государственные программы по развитию бизнеса в действительности не приносят предполагаемого результата. Причина состоит в том, что конкурентная рыночная экономика может развиваться только тогда, когда у всех экономических агентов равные условия. М. Темирханов подчеркивает, что льготное финансирование бизнеса и налоговые льготы не являются рыночными мерами развития предпринимательской среды.

Согласно Портеру [5], государство может помочь в развитии конкурентных преимуществ, следуя следующим конкретным направлениям политики:

1. Создание специализированных факторов.

Государство берет на себя ответственность за такие основополагающие факторы, как система начального и среднего образования, базовая инфраструктура страны, проведение значимых исследований. Однако усилия, которые тратятся на базовые факторы, не способствуют возникновению конкурентных преимуществ. Именно создание специализированных программ обучения, университетские исследования, частные инвестиции способствуют формированию конкурентных преимуществ.

2. Исключение вмешательства государства в валютный рынок.

Государство часто надеется установить благоприятный курс валют и снизить издержки производства, чтобы позволить предприятиям конкурировать на международном рынке. Однако такая политика, наоборот, препятствует модернизации отрасли и поиску новых конкурентных преимуществ. Таким образом, в случае повышения обменного курса валюты и факторных издержек государство не должно стремиться вернуть прежнюю ситуацию.

3. Установление строгих стандартов качества продукции, безопасности и защиты окружающей среды.

Строгие правила соответствия стандартам качества товара и услуги, безопасности и защиты окружающей среды вынуждают предприятия совершенствовать свою продукцию, использовать инновационные подходы и улучшать качество продукции. Так предприятия повышают свою конкурентоспособность, наращивая конкурентные преимущества.

4. Резкое ограничение сотрудничества между конкурентами внутри отрасли.

Объединение отраслевых предприятий для совместных исследований сегодня популярно, однако результаты данных исследований затрагивают специфические особенности конкурентных преимуществ определенных предприятий.

5. Продвижение целей, ведущих к инвестированию.

Государство должно побуждать и поощрять предприятия инвестировать в подготовку кадров, инновационные технологии и материальные активы.

6. Дерегулирование конкуренции.

Регулирование конкурентной борьбы в виде поддержки монопольных предприятий имеет свои негативные последствия. Когда предприятия не соперничают, то компании не развиваются и становятся менее привлекательными для покупателей. Таким образом, государство должно вводить эффективную антимонопольную политику.

7. Осуществление резкой антимонопольной политики.

Государство не должно допускать слияний, поглощений и альянсов, в которых участвуют лидеры отрасли. Антимонопольная политика будет эффективна только при таких условиях. Однако предприятиям дозволено приобретать небольшие компании в смежных отраслях для передачи опыта.

8. Отказ от управления торговлей.

Государство должно давать доступ к торговле любой желающей стране. Если государство сталкивается с торговым барьером другой страны, оно должно направить все свои силы на исключение барьера для реализации свободной торговли.

Государство должно создавать среду для развития бизнеса, поскольку это принесет больше пользы, чем прямое вмешательство. Правительство должно вложиться в разработку стратегий повышения образования, совершенствования квалификации работников, внедрения инноваций. Однако стратегии, которые действительно могут дать результат, требуют большого времени на реализацию, в связи с этим государства предпочитают помогать предприятиям в виде субсидирования, покровительства, организации слияния фирм [5]. Все эти действия препятствуют развитию инновационного прогресса, а значит, и негативно влияют на конкурентоспособность предприятий.

Заключение

Сокращение роли государства в экономике и укрепление частного сектора создаст рыночные условия, которое приведет к повышению конкурентоспособности предприятий на рынке Казахстана. Роль государства в экономике должна быть незначительна, поскольку конкуренция может развиваться только при равных условиях, когда предприятия могут бороться за рост конкурентоспособности. Опираясь на отчет по глобальному индексу конкурентоспособности (2019), государство должно направить финансирование на образование, технологическое развитие, в финансовый сектор, инновационный потенциал и уделить внимание прозрачности государственных институтов. Также государство должно заняться именно развитием инфраструктуры, инвестициями в человеческий капитал и искоренением коррупционных схем, ведь именно эти факторы являются базой для развития предпринимательства и создания конкурентоспособной среды.

Список литературы

1. Берикболова, У. (2016). Роль государства в повышении конкурентоспособности экономики. Молодой ученый, (5.5), с. 47–50. Источник: <https://moluch.ru/archive/109/26859/>.
2. Всемирный Банк. (2018). Преодоление стагнации производительности. Казахстан. Страновой экономический меморандум. Источник: <http://pubdocs.worldbank.org/en/870001541744945542/KZ-СЕМ-Final-RU-Oct-31-BB.pdf>.
3. Евразийская экономическая комиссия. (2020). Оценка влияния интеграции на уровень конкурентоспособности государств — членов Евразийского экономического союза. Источник: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/developDocs/Documents/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4_12.12%20\(r\).pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/developDocs/Documents/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4_12.12%20(r).pdf).
4. Мокроносов, А. Г., Маврина, И. Н. (2014). Конкуренция и конкурентоспособность. Екатеринбург: Издательство Уральского университета.
5. Портер, М. (2000). Конкуренция / Пер. с англ. под ред. Я. В. Заблудского. М.: Вильямс.
6. Сафиуллин, Н. З., Сафиуллин, Л. Н. (2008). Управление конкурентоспособностью предприятий. Казань: Издательство Казанского университета.
7. Смит, А. (2021). Исследование о природе и причинах богатства народов / Пер. с англ. М.: АСТ.
8. Темирханов, М. (2020). Нужно ли поддерживать бизнес сейчас? Форбс Казахстан. Источник: https://forbes.kz//life/opinion/nujno_li_podderjivat_biznes_seychas/.
9. IMD. (2020). World Competitive Ranking 2020 Results. Источник: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020/>.
10. Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. Источник: https://gtmarket.ru/files/research/global-competitiveness-index/Global_Competitiveness_Report_2019.pdf.
11. Schwab, K. (2018). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. Источник: https://gtmarket.ru/files/research/global-competitiveness-index/Global_Competitiveness_Report_2018.pdf.

Теоретические аспекты конкуренции и конкурентоспособности

Калмакпаева Этира Альчеровна

Алматы Менеджмент Университет, Алматы, Казахстан
etirakalmakpayeva@gmail.com

Аннотация. В статье приведены теоретические аспекты развития конкуренции и конкурентоспособности. По мере становления экономической науки в понятия конкуренции и конкурентоспособности стали включать множество факторов, которые выстраивались в целую систему. В статье показано историческое формирование положений конкуренции и конкурентных преимуществ, которые были выдвинуты представителями экономических наук. Также рассмотрены аспекты рыночных структур, функций, виды конкуренции и конкурентных преимуществ. Цель статьи — показать взаимосвязь и взаимозависимость конкуренции, конкурентных преимуществ и конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, детерминанты

Abstract. The article presents the theoretical aspects of the development of competition and competitiveness. With the development of economic science, the concept of competition and competitiveness have begun to include many factors that were built into a whole system. The article shows the historical formation of the provisions of competition and competitive advantages, which were put forward by representatives of economic sciences. Aspects of market structures, functions, types of competition and competitive advantages are also considered. The purpose of the article is to show the relationship and interdependence of competition, competitive advantages and competitiveness.

Keywords: competition, competitive advantages, competitiveness, determinants

Введение

В современных экономических условиях многие бизнесмены сталкиваются с проблемами управления и повышения конкурентоспособности своего предприятия. Компании должны постоянно совершенствоваться, приспосабливаться к изменяющимся условиям, внедрять инновации.

В основе конкурентоспособности лежит конкуренция, без которой рыночная экономика не может функционировать и развиваться. Конкуренция имеет большое значение для предприятий, общества, а также государства. Предприятия заинтересованы в сохранении и укреплении своих позиций только тогда, когда имеют конкурентов на этом же рынке. Благодаря конкуренции происходит усовершенствование, а значит — эволюция товаров и услуг. Необходимость изучения понятий и этапов развития конкуренции и конкурентоспособности состоит в том, чтобы понимать, как выстраивать организационные мероприятия предприятий.

Обзор литературы

Наиболее точные положения о важности конкуренции сформированы представителями экономической науки в XVIII веке. Английский экономист Адам Смит считается одним из первых, кто сформулировал теорию конкуренции. Согласно теории Смита, предприниматель, стремясь к собственной выгоде, в силу разных обстоятельств одновременно реализует интересы общества [5]. Таким образом, предприниматели заинтересованы в том, чтобы применять новые технологии, производить качественную продукцию, расширять ассортимент товаров и услуг.

Экономист Альфред Маршалл определяет конкуренцию как борьбу за редкие экономические блага, которые приобретаются за деньги потребителя [1]. Данная формулировка предполагает, что большинство благ, которые потребляются человеком, являются исчерпывающими, а значит, редкими. Таким образом, предприниматель может сам диктовать условия продажи своего товара или услуги.

Теория конкуренции Альфреда Маршалла заключается в наделении как продавца, так и покупателя «экономической свободой» [1]. При таком положении покупатели конкурируют с покупателями, а про-

давцы — с продавцами, при этом продавцы должны быть осведомлены об условиях конкурирующих продавцов, чтобы иметь возможность не допустить продажу продукции по слишком низкой цене. То же касается и покупателей. Можно сделать вывод, что теория Альфреда Маршалла базируется на условиях конкуренции, которые определил Адам Смит. Также стоит отметить, что Альфред Маршалл считал конкуренцию полной противоположностью монополии. В понимании ученого, монополия — это организация, которая уменьшает общественные блага всегда и везде [1].

В дальнейшем американский экономист Эдвард Чемберлин рассматривает конкуренцию и монополию не как антитезы, а как два разных типа рынка [1]. Согласно теории ученого, каждый предприниматель стремится дифференцировать свою продукцию и таким образом создает субрынок. Предприниматель выступает частичным монополистом, который может сам регулировать свою ценовую политику.

Методы исследования

Методологической основой статьи послужили труды зарубежных ученых, посвященные вопросам конкуренции и конкурентоспособности. Также в качестве метода исследования использованы исторический метод, анализ литературы, сравнение, изучение и обобщение сведений. В процессе изучения темы использованы ресурсы сети Интернет и материалы периодической печати, изучены и проанализированы труды таких ученых, как А. Смит, М. Портер, Т. Оберт, А. Мокроносов, И. Маврина и др.

Обсуждение и результаты

Ученые XIX и XX веков заложили фундамент четырех классических моделей рыночных структур:

1. Совершенная конкуренция.
2. Монополистическая конкуренция.
3. Олигополия.
4. Чистая монополия.

Каждая рыночная структура имеет свои отличительные характеристики. Розанова [6] определяет следующие критерии рыночной структуры:

- количество продавцов и покупателей;
- размер участников рынка;
- степень однородности продукции;
- наличие и величина барьеров входа на рынок;
- симметрия информации на рынке;
- влияние продавцов и покупателей на рыночную цену.

Совершенная конкуренция подразумевает наличие множества предприятий, которые реализуют одинаковую продукцию, без возможности контроля цен на продукты. Государство также не вмешивается, а ограничивает свое присутствие только в правовом аспекте вопроса. Данная модель предполагает большое число покупателей. При совершенной конкуренции продавцы вынуждены сталкиваться друг с другом, спрос и предложение являются главной составляющей для предприятий при формировании цен на продукцию. Однако совершенная конкуренция встречается достаточно редко. Примером данной модели могут быть отдельные сельскохозяйственные рынки и фондовые биржи.

При *монополистической конкуренции* множество предпринимателей, которые предлагают разнообразную продукцию. Продавец может поднять цену, если его продукция превосходит продукцию конкурента. Монополистическая конкуренция может быть как ценовой, так и неценовой. Имеется схожесть с совершенной конкуренцией в части отсутствия сложностей с входом на рынок, однако есть такие барьеры, как получение лицензии или патента. Монополистическая конкуренция свойственна отраслям, которые производят предметы потребления, лекарства, а также услуги, которые связаны с обслуживанием.

Олигополия характеризуется присутствием малого количества крупных предпринимателей, которые представляют однородную или дифференцированную продукцию. Отличительная особенность данной модели заключается в том, что предприятия взаимозависимы друг от друга по установлению

цен и объема выпускаемой продукции: если один продавец поднимет цены, то дальнейшее поднятие или сохранение стоимости на похожую продукцию будет зависеть от того, как отреагируют другие продавцы. Таким образом устанавливается принцип ценового лидерства. К тому же вход на рынок олигополии может быть затруднительным. Олигополия свойственна автомобильной промышленности, машиностроению, нефтяной промышленности, рекламным услугам — то есть крупному производству.

Чистая монополия характеризуется наличием единственного продавца, который представляет уникальную на рынке продукцию. Продавец сам регулирует и устанавливает стоимость на свою продукцию, значит, сам определяет объем выпускаемой продукции. Чистая монополия — полная противоположность совершенной конкуренции.

При чистой монополии государство проводит антимонопольную политику по недопущению завышения цен, однако в некоторых отраслях конкуренция может вызвать дополнительные траты. В таких случаях создается естественная монополия. Часто представителями естественной монополии выступают коммунальные хозяйства, железнодорожные перевозки, электроэнергетика.

Согласно Оберту [5], конкуренция в современной экономике выполняет шесть основных функций.

1. *Регулирующая функция* призвана использовать конкуренцию для оптимального производства продукции, которая необходима потребителю. Равновесие достигается через некоторое время, когда предприятие будет способно оценить спрос и продажи. Таким образом, регулирующая функция позволяет избежать неоправданных расходов.
2. *Аллокационная функция* предполагает выгодное расположение производства для предпринимателя. Например, нет смысла устанавливать ветряные мельницы на безветренных территориях.
3. *Инновационная функция* в конкуренции является основной движущей силой, поскольку именно научно-технический прогресс позволяет современной экономике развиваться.
4. *Адаптационная функция* позволяет предприятиям приспосабливаться к внешним факторам и не терять покупателей, расширять сферу своей деятельности. Так, в связи с пандемией COVID-19 многие мелкие предприниматели перешли на доставку своей продукции или оказанию услуг в режиме онлайн.
5. *Распределительная функция* предусматривает способность предпринимателя оценить свои позиции на рынке и в случае отрицательных показателей распределить свои ресурсы в новые проекты.
6. *Контролирующая функция* конкуренции позволяет не допустить монополии одних участников рынка над другими и предоставляет потребителю выбор.

Все вышеизложенные функции конкуренции создают саморегулируемую и эффективную систему, которая является основой рыночной экономики. Учитывая все особенности функций конкуренции, предприятия могут заранее выстроить бизнес-модель и учитывать внешние факторы рынка.

Современный развитый рынок предполагает достаточное количество конкурирующих компаний. В таких условиях ведения бизнеса предприятия применяют ценовую и неценовую конкуренцию в борьбе за внимание своего потребителя.

Ценовая конкуренция подразумевает уменьшение стоимости продукта (товара или услуги) по сравнению с конкурентами за счет снижения издержек без значительного изменения качества продукции. Основная цель состоит в том, чтобы конкуренты ушли с рынка. При ценовой конкуренции предприниматели нередко прибегают к манипулированию ценами, например устанавливают заниженные цены до тех пор, пока не займут свою нишу. Согласно Мокроносову и Мавриной [1], ценовая конкуренция имеет свои виды:

- конкуренция между фирмами, производящими однородную продукцию, которые снижают цены с целью вытеснения конкурентов и повышают спрос на свою продукцию;
- конкуренция между покупателями одной отрасли, приводящая к увеличению спроса, а значит, к увеличению стоимости продукции;
- конкуренция между продавцами и покупателями, при которой продавец хочет продать дороже, а покупатель — приобрести дешевле;
- межотраслевая конкуренция, при которой предприниматели различных отраслей выступают за перелив капитала из одной отрасли в другую.

Неценовая конкуренция ориентирована на повышение качества выпускаемой продукции, потребительских свойств, совершенствование технических характеристик, а не на снижение стоимости. Предприниматель стремится модернизировать производство, использовать инновации, расширить ас-

сортимент, улучшить способы продвижения продукции. Компания привлекает своих клиентов за счет условий покупки, качества, сервиса и других особенностей. За счет этого продукция имеет большой отклик у потенциальных покупателей.

Мокроносов и Маврина [1] определяют следующие основные формы неценовой конкуренции:

- дифференциация продукта;
- улучшение качественных и потребительских параметров продукции;
- рекламные акции.

Дифференциация продукции позволяет дать покупателю широкий ассортимент. Покупатель имеет возможность выбирать продукцию, ориентируясь на свои предпочтения по качеству, сервису, цене. Однако для некоторых потребителей процесс выбора может усложниться, в этом случае есть вероятность выбора продукции по признаку предпочтительной цены.

Улучшение качественных и потребительских параметров продукции дает предприятию возможность расширить рынок реализации и вытеснить потенциальных конкурентов. При таких условиях другие предприятия должны поддерживать свою продукцию на должном уровне. Это положительно влияет на развитие экономики.

Реклама способствует продвижению продукции, увеличению лояльности покупателей и укреплению имиджа предприятия. Однако это дорогостоящее мероприятие для многих предприятий, особенно для субъектов малого предпринимательства.

Благодаря комплексному подходу к изучению аспектов конкуренции можно понять, что такое конкурентоспособность и какую роль она выполняет в современной экономике. Согласно американскому экономисту Майклу Портеру [2], «конкурентоспособность — это свойства товаров, услуг, субъектов рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений» (с. 41). Опираясь на данное определение, можно заметить, что именно преимущества продукции позволяют предприятию конкурировать с другими производителями.

Современная концепция конкурентных преимуществ основывается на классической экономической науке. Именно теория Адама Смита [4] об абсолютных преимуществах является первым этапом в изучении влияния конкурентных преимуществ. Согласно данной теории, естественные природные условия страны дают возможность производить определенную продукцию с меньшими издержками. Теория сравнительных издержек английского экономиста Давида Рикардо является вторым этапом в развитии конкурентных преимуществ и дополнила теорию Адама Смита. Данная теория заключается в том, что если страна добивается высокой эффективности и производительности определенной продукции за счет меньших издержек по сравнению с другими производителями, то она получит выгоду от торговли данной продукцией на мировом рынке [1].

Шведские экономисты Эли Хекшер и Бертель Олин выдвинули свою теорию соотношения факторов производства, которая является третьим этапом в развитии конкурентных преимуществ. Основная идея теории Хекшер — Олина заключается в том, что страна экспортирует продукцию, изготовленную с излишним фактором производства, и импортирует продукцию, для изготовления которой требуются дефицитные факторы производства [1]. Таким образом происходит выравнивание цен факторов производства. Стоимость на факторы производства, имеющиеся в избытке, будут ниже, а значит, избыточный капитал можно инвестировать в производство экспортной продукции. Также избыток трудоемкого фактора производства ведет к увеличению заработной платы работников, что оказывает положительное влияние на благосостояние населения страны.

Наука и техника способствовали появлению определения конкурентных преимуществ. Майкл Портер был первым, кто обратился к данному понятию, объясняя взаимосвязь сравнительных преимуществ с конкуренцией на мировом рынке. Портер приводит свою теорию конкурентных преимуществ, которая ставит деятельность предприятий в центр внимания, отмечая, что в действительности именно предприятия конкурируют между собой на международном рынке, а не страны [3].

Главная теория «национального ромба» Портера основывается на четырех детерминантах: факторы производства, спроса, родственных и поддерживающих отраслей, стратегия компании, ее структура и характер соперничества. Также Портер выделяет возможность случайного события и роль государства как дополнительные детерминанты. «Национальный ромб» представляет собой систему определителей конкурентных преимуществ, взаимодействие которых может усилить или ослабить уровень конкурентного преимущества предприятия страны.

Детерминант факторов производства включает в себя такие условия, как капитал, квалификационная рабочая сила, инфраструктура, технологии, знания, природные условия. Данные факторы должны быть достаточными или избыточными, а также иметь высокий уровень развития по сравнению с другими странами.

К *детерминанту спроса* относят требования покупателя к качеству продукции, уровень дохода населения, степень осознания актуальности потребления и эластичность [3]. Низкий уровень доходов отрицательно влияет на покупательскую способность, а значит, на развитие и повышение конкурентоспособности предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Таким образом, спрос напрямую влияет на развитие производства.

Детерминант родственных и поддерживающих отраслей подразумевает отрасли, которые обеспечивают предприятия необходимыми материалами, сырьем, технологиями и оборудованием. Родственные и поддерживающие отрасли являются стимуляторами научно-технического прогресса и могут сами выступать конкурентами на мировом рынке.

Детерминант стратегии компании, ее *структуры и соперничества* определяет способность предприятия эффективно выстраивать стратегию ведения бизнеса и использовать в управлении инновационные подходы. Благодаря этому укрепляются и улучшаются позиции предприятия на мировом рынке.

Случайными событиями могут быть ситуации, на которые ни предприятия, ни государство не могут повлиять. Подобные события могут смести неконкурентоспособные предприятия и создать условия для новых компаний. Сафиуллин и Сафиуллин [3] к возможным случайным событиям относят:

- резкие изменения цен на ресурсы;
- резкое изменение ситуации на мировом финансовом рынке;
- крупные технологические прорывы;
- новое изобретение;
- всплеск мирового и местного спроса;
- политические решения местных и зарубежных стран;
- войны;
- форс-мажорные обстоятельства.

Роль государства в качестве дополнительного детерминанта заключается в оказании влияния на все четыре составляющие «национального ромба». Государство может влиять на развитие предприятий посредством налоговой, кредитной, таможенной, инвестиционной политики, а также регламентируя нормы и стандарты для ведения предпринимательского бизнеса.

Теория «национального ромба» Майкла Портера стала четвертым этапом в развитии теории конкурентных преимуществ. Таким образом, можно заключить, что конкурентоспособность определяется наличием конкурентных преимуществ, которые обеспечивают превосходство над конкурентами на определенном рынке. В свою очередь, конкурентные преимущества подразделяются на преимущества низкого порядка и высокого порядка [1].

К *преимуществам низкого порядка* относятся рабочая сила, сырье и затраченная энергия. Данные преимущества относятся к низкому порядку, поскольку могут быть нестабильны и их могут использовать конкуренты. В итоге они не могут надолго обеспечить конкурентное преимущество.

Преимущества высокого порядка характеризуются применением инновационных технологий, производством уникальной продукции, выстраиванием оптимальной маркетинговой структуры, репутацией компании. Конкурентам приходится достигать соответствующего уровня, иначе неконкурентоспособные предприятия теряют позиции в своей нише.

Также конкурентные преимущества бывают абсолютными, относительными, реальными и потенциальными [1]. *Абсолютное преимущество* — это способность предпринимателя производить качественную продукцию, используя определенное количество ресурсов. Под *относительными преимуществами* следует понимать технологии и эффективный менеджмент компании. *Реальные конкурентные преимущества* включают в себя факторы внешней и внутренней среды, благодаря которым предприятие превосходит своих конкурентов. *Потенциальные конкурентные преимущества* — факторы внешней и внутренней среды, по которым предприятие при определенных действиях может превзойти конкурентов в ближайшем будущем.

Потребители также оказывают влияние на конкурентные преимущества. Покупатель выбирает нужную ему продукцию по определенным предпочтительным характеристикам товара или услуги, цене и качеству. Право разнообразного аналогичного выбора допускает ситуацию, в которой потребитель

приобретает продукцию у конкурента. Следовательно, для компании возникает угроза уменьшения прибыли.

Конкуренция между предприятиями обостряется еще и из-за возможности доступа к информации о продукции и репутации предприятия. В связи с этим менеджмент компании должен быть внимательным в формировании и поддержании ее имиджа.

Заключение

На современное определение конкуренции и конкурентоспособности оказали влияние такие деятели экономической науки, как Адам Смит, Альфред Маршалл, Давид Рикардо, Эли Хекшер, Бертель Олин и Майкл Портер и другие. Каждый ученый способствовал развитию последующего открытия в экономике.

Благодаря трудам ученых-экономистов можно определить, что конкурентоспособность тесно связана с конкуренцией и конкурентными преимуществами. Автор статьи определяет, что конкурентоспособность — это способность предприятий оптимально управлять комплексом конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность отражает качественную сторону производимой продукции, структурированное управление предприятием, внедрение инновационных технологий, способность конкурировать на отраслевом и международном уровне, в то время как конкуренция — это действие двух и более агентов, которые соперничают между собой для достижения наиболее благоприятных условий существования предприятия и увеличения прибыли.

Таким образом, институт конкуренции определяет участников, правила, пределы и поведение. Однако важно упомянуть, что конкуренция также может порождать безработицу среди разорившихся предприятий, нечестную борьбу за покупателей и неустойчивость ситуации на рынке. Тем не менее, без конкуренции невозможно развитие экономики, а значит, и мирового общества в целом.

Список литературы

1. Мокроносов, А. Г., Маврина, И. Н. (2014). Конкуренция и конкурентоспособность. Екатеринбург: Издательство Уральского университета.
2. Портер, М. (2000). Конкуренция / Пер. с англ. под ред. Я. В. Заблодского. М.: Вильямс.
3. Сафиуллин, Н. З., Сафиуллин, Л. Н. (2008). Управление конкурентоспособностью предприятий. Казань: Издательство Казанского университета.
4. Смит, А. (2021). Исследование о природе и причинах богатства народов / Пер. с англ. М.: АСТ.
5. Оберт, Т. Б. (2014). Теория конкуренции. Саратов: Издательство Саратовского Государственного университета им. Н. Г. Чернышевского.
6. Розанова, Н. М. (2019). Теория отраслевых рынков. М.: Юрайт. Источник: <https://urait.ru/bcode/434201>.

Роль и сущность маркетингового анализа в деятельности предприятия

¹ Касымжанов Р. Д., ² Смыкова М. Р.

¹ Магистрант МВА, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
ruslan.k@bagi.kz

² К. э. н., доцент, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы

Аннотация. В статье кратко описаны современные тенденции мирового рынка XXI века, приведены примеры инноваций в сфере IT-индустрии, таких как появление новой платежной системы — биткоин и электронной, или e-коммерции с последними статистическими мировыми данными динамики онлайн-продаж. Дана научная характеристика понятий «маркетинг» и «маркетинговая концепция 4P», подробно описаны все важные этапы проведения маркетингового анализа рынка: правильная постановка целей исследований, методы сбора и получения достоверной информации. На основе анализа и обработки полученных в исследованиях данных предприятие формирует выводы и рекомендации для реализации своих стратегических задач в условиях современного рынка.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговый анализ, рынок, информация, спрос, товар, услуга, предприятие, рыночная экономика

Abstract. This article briefly describes current trends in the global market of the 21st century. Examples of innovations in the IT industry are given, such as the emergence of a new payment system - bitcoin and electronic or e-commerce with the latest statistics on the dynamics of online sales in the world. The scientific characteristics of the marketing and marketing concept of 4P are given. All the important stages of marketing analysis of the market are described in detail: the correct formulation of research tasks, what methods of collection and sources of obtaining reliable information exist. Based on the analysis and processing of the data obtained in the course of the research, the company forms conclusions and recommendations for the implementation of its strategic objectives in the modern market.

Keywords: marketing, marketing analysis, market, information, demand, product, service, enterprise, market economy

В XXI веке к современным тенденциям развития мирового рынка относятся такие процессы рыночной экономики, как глобализация или интеграция экономик развитых и развивающихся стран, рост международной торговли, увеличение потоков миграции трудоспособного населения, появление новых направлений в IT-индустрии: электронная коммерция и цифровые платежные системы.

Ориентированность на спрос как одна из главных черт рыночной экономики привела к активному росту товарообмена между государствами, адаптации законодательства для принятия оперативных решений для мирового бизнес-сообщества.

Глобализацией можно назвать такой процесс, как реализация долгосрочных стратегий транснациональных международных компаний в вопросе расширения производства и рынка сбыта путем открытия новых производств и торговых представительств в других странах. Например, причиной создания или переноса таких предприятий в страны Юго-Восточной Азии являются хорошие экономические условия: дешевые сырьевые ресурсы, низкая оплата труда, льготные ставки по налогам, либеральное законодательство и другие. Такой благоприятный инвестиционный климат плодотворно влияет на увеличение доходов крупных корпораций и позволяет им существенно влиять на экономики стран в вопросах привлечения трудовых ресурсов, внутренней торговли.

Динамичное развитие информационных технологий привело к появлению на рынке в 2009 году альтернативного способа оплаты посредством электронной платежной системы — биткоина (от англ. bit — бит, coin — монета). Биткоин, или криптографическая валюта, как денежная единица имеет такие же функции оплаты или обмена при совершении финансовых торговых сделок. Особенностью таких электронных платежных операций является их необратимость и отсутствие посредников.

На IT-рынке появляется такая новая сфера деятельности в глобальной сети Интернет, как электронная, или e-коммерция. С ростом покупательской способности потребителей во всем мире, распространением социальных сетей и постоянно развивающейся инфраструктурой будущее электронной коммер-

ции в 2020 году и в последующие годы станет еще более динамичным. Новые исследования показали, что мировые розничные продажи в электронной коммерции достигнут нового максимума к 2021 году. Компании, занимающиеся электронной торговлей, могут вырасти на 265 % — с 1,3 трлн долларов в 2014 году до 4,9 трлн долларов в 2021 году. Это свидетельствует о будущей устойчивой тенденции к росту без видимых признаков спада [1].

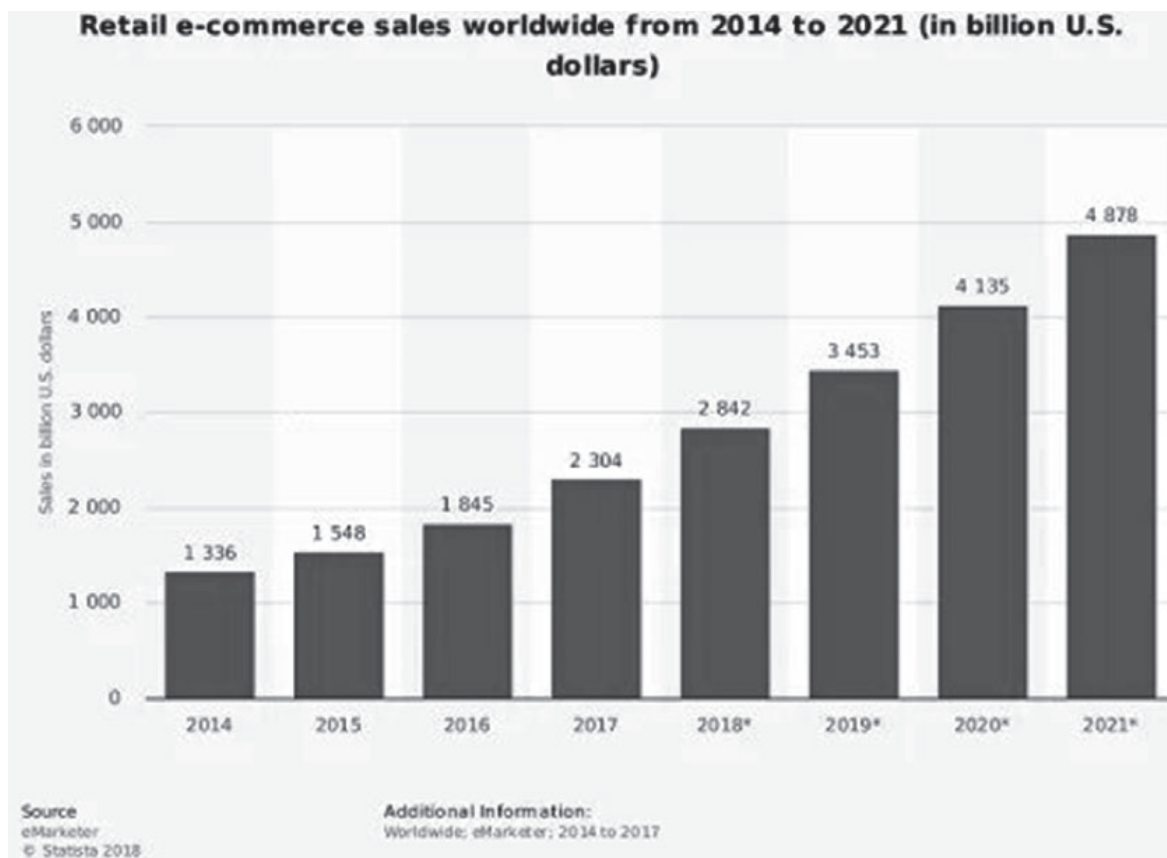


Рисунок 1. Розничные продажи в электронной коммерции, 2014–2021 гг.

На увеличение объемов международной онлайн-торговли повлияло появление и развитие крупнейших интернет-магазинов, таких как Amazon.com, Aliexpress.com. Через глобальную сеть Интернет потребитель может заказывать товары или услуги по всему миру не выходя из дома. Конкурентное преимущество таких сделок — это удобство в виде доставки товаров до дома адресата.

В 2020 году рост популярности такой электронной коммерции связан с жесткими ограничениями на передвижение покупателей, вызванный пандемией COVID-19. В периоды ввода государственными властями режима ЧП, когда отсутствует возможность самостоятельно посетить розничные магазины или другие точки продаж, е-коммерция была единственным альтернативным способом совершения купли-продажи. Многие предприятия были вынуждены работать только в таком режиме, чтобы не останавливать деятельность. Безусловно, предприниматели сферы торговли, которые смогли оперативно перестроить свой бизнес на онлайн, сохранили, а где-то и увеличили объемы продаж. Перестроившиеся предприятия постоянно активно проводили мониторинг новых трендов рынка и смогли улучшить свои финансовые показатели и повысить уровень эффективности. Компании, которые не смогли запустить свой бизнес, опасаясь угрозы заражения COVID-19 работающего персонала, были вынуждены сократить или закрыть деятельность. Таким образом, конкуренция переместилась на интернет-площадки.

Для решения бизнес-задач, связанных с изучением потребления товаров и услуг, существуют инструменты, такие как маркетинговые исследования спроса и потребления товаров и услуг на рынке.

Маркетинг — это система управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия, основанная на комплексном анализе рынка [2]. При создании продукта/услуги первоочередной задачей

является маркетинговый анализ структуры рынка. Предприятию необходимо определиться с ответами на следующие вопросы: какой продукт, какая цена, какова емкость рынка, какие каналы сбыта, какие конкуренты, какие ресурсы и т. д.

Любое предприятие-производитель старается уделять много времени изучению спроса на тот или иной товар, удовлетворяющего потребности покупателей. Исследования спроса и есть одна из областей маркетингового анализа.

Для запуска нового продукта/услуги придумана маркетинговая концепция-микс 4Р: разработка продукта или товара (product), его цена (price), распространение по каналам сбыта (place) и продвижение (promotion) (см. рис. 1).

Для понимания указанных терминов существуют следующие научные определения:

1. *Продукт* — все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления (физические объекты, услуги, лица, организации, идеи).
2. Под *ценой* в широком смысле понимаются все субъективные и объективные затраты, связанные с приобретением и использованием продукта.
3. *Распределение товаров* — деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю физического перемещения товаров от производителя до потребителя.
4. *Продвижение* — любая форма сообщений для информации, убеждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т. д. [3].

В понятие маркетингового анализа входят специальные типы исследований, способствующие решению проблем или задач, стоящих перед предприятиями на рынке. Обычно такой подход используется при вводе нового продукта или новой услуги.

Исследование — это процесс сбора, отбора и систематизации полученной информации для решения каких-либо проблем или задач, стоящих перед предприятием.

Важными этапами проведения маркетингового анализа для решения стратегической задачи предприятия являются:

1. Постановка целей исследования:

- а) выбор типа исследования: какие исследования необходимы,
- б) место, время и сроки их проведения,
- в) участники исследования: целевая аудитория (персоны, фокус-группы),
- г) инструменты исследования.

2. Сбор первичной и вторичной информации. Методы.

Первичная информация — это сбор необходимой информации путем опроса, наблюдения, эксперимента. Например, с помощью опроса собирается информация о поведении и предпочтениях потребителей при выборе того или иного товара или услуги.

Виды опроса:

- персональный, или интервьюирование (от англ. interviewing), личная встреча интервьюера с респондентами,
- телефонный, почтовый, интернет-опрос.

Наиболее эффективным для маркетингового анализа опросом считается *персональный*, так как личный контакт дает больше возможности объяснять суть вопросов и позволяет распознать правдивый ответ, учитывая невербальные признаки (жесты, мимика, интонация респондента). Такой вид опроса покупателей пользуется большой популярностью в торговых центрах при промомероприятиях новинок товаров крупных ритейлеров. Популярны онлайн-опросы как наиболее интерактивная форма сбора информации о спросе на товары и услуги.

Ретейлер (от англ. retail — розница) — это розничная продажа, розница, розничная торговля, магазин: продажа товаров и услуг конечному потребителю. Отличительным признаком ретейла является большое разнообразие предлагаемых товаров и услуг, собранных в одном месте [5].

Телефонный опрос регулярно применяется в основном крупными брендовыми компаниями по продаже одежды и обуви и мобильными операторами. Аудитория опроса — это постоянные и новые клиенты, которых опрашивают в основном о предпочтениях и качестве сервиса. Клиентская база формируется в пунктах продаж при совершении покупки путем анкетирования с занесением данных в компьютер.

Почтовый опрос — рассылка опросных листов респондентам адресно, то есть до места жительства. По срокам выполнения это более медленный процесс, так как необходимо учитывать время достав-

ки опросного листа до респондента. При таком виде опроса существует риск нежелания потребителя отвечать на предложенный документ. В современных реалиях почтовый опрос используется крайне редко в связи с переходом на современный онлайн-формат: различные опросы, размещенные на сайтах предприятий. Такой вид сбора информации особенно популярен в связи с небольшими финансовыми затратами и высокой оперативностью получения данных.

С развитием информационных цифровых технологий целевая аудитория потребителей охотно участвует в интерактивном обмене информацией с предприятиями через систему обмена текстовыми сообщениями в WhatsApp, Viber, IMessage и др.

Большой популярностью у предприятий для получения отзывов о качестве продукции или услуги пользуются социальные сети Facebook и Instagram. На этих площадках после размещения рекламируемого продукта или услуги можно получить обратную связь в реальном режиме, увидеть положительные или отрицательные отзывы потребителей. Эффективность получения таких данных позволяет быстро реагировать и в случае необходимости изменять тактические действия в действующей маркетинговой компании предприятия.

Интервьюер (англ. interviewer — задающий) — это лицо, которое проводит письменный или устный опрос (интервью).

Респондент (англ. respondent — отвечающий) — лицо, участвующее в опросе и выступающее в качестве опрашиваемого.

Наблюдение — метод исследования поведения потребителей, конкурентов, производителей, в большинстве случаев самостоятельно или наблюдатель находится в составе группы участников опроса. В наблюдении иногда используют технические средства: видеонаблюдение, сканеры, ТВ-устройства, интернет-приложения. Они помогают считывать или фиксировать данные по трафику людей, количеству покупателей, совершающих покупки в магазинах.

Эксперимент — исследование с использованием моделирования ситуации или события, в котором искусственно изменяются окружающие предметы или явления. Такой метод эффективно использовать при оценке жизнеспособности нового товара или продукта.

Вторичная информация бывает двух типов:

- внешняя: статистические данные государственных органов, бюллетени, нормативно-правовые акты (указы, законы) государственных органов, научно-техническая литература, отчеты международных организаций (МВФ, ЕБРР, ООН), биржевые аналитические обзоры о курсе валют, стоимости акции и т. п.;
- внутренняя: отчеты предприятия о финансах, товарах, сырье, сбыте, логистике.

Основное отличие вторичной информации от первичной в маркетинговом анализе — более экономически выгодный путь сбора данных в части финансовых затрат. Для обобщения информации автор составил рисунок 2, в котором отражены виды информации.



Рисунок 2. Маркетинговый микс 4Р

3. Обработка и анализ информации. Полученные данные исследования необходимо перевести в согласованную форму, понятную для всех участников решения стратегической задачи предприятия (сотрудники, акционеры).

Информацию проверяют на ошибки, кодируют и табулируют, заносят в базы данных и преобразуют в компьютерных математических программах, затем обрабатывают и анализируют. Виды анализа: дескриптивный, анализ связей и различий, превентивный анализ и др. Необходимо отметить, что для решения стратегических вопросов предприятия обязательным условием является максимальная достоверность информации, полученной в результате исследований.

Важную роль играет информация о конкурентах рынка. Есть такое понятие, как маркетинговая разведка (англ. marketing intelligence). Это поиск, сбор и анализ информации, находящейся в открытом доступе, обо всех особенностях конкурирующих компаний с целью оценки их действий на рынке, возможностей и прогноза угрозы в будущем. В вопросах безопасности и просчета шагов и действий конкурента помогает инсайдерская информация (т.е. англ. inside — внутри, внутренний) — внутренние данные о состоянии дел предприятия, помогающие спрогнозировать действия конкурента на рынке. Такие разведывательные данные дают конкурентное преимущество на рынке, позволяют выстраивать гибкую стратегию продаж. Много информации о действиях конкурентов можно получить от действующих клиентов. Установив дружелюбные, конструктивные и деловые отношения с собственниками магазинов, предприниматель узнает о новых маркетинговых шагах других поставщиков по продвижению своих товаров (новинки ассортимента, ценообразование, промоакции).

При разработке плана действий по успешному запуску продукта или услуги необходимо учитывать, какие инструменты используют конкуренты для решения задач по увеличению доли на рынке. Сбор информации ведется по ключевым вопросам: какая доля рынка сбыта, какой ассортимент товаров и услуг, какие отпускные цены, какие маркетинговые акции по продвижению товаров и услуг.

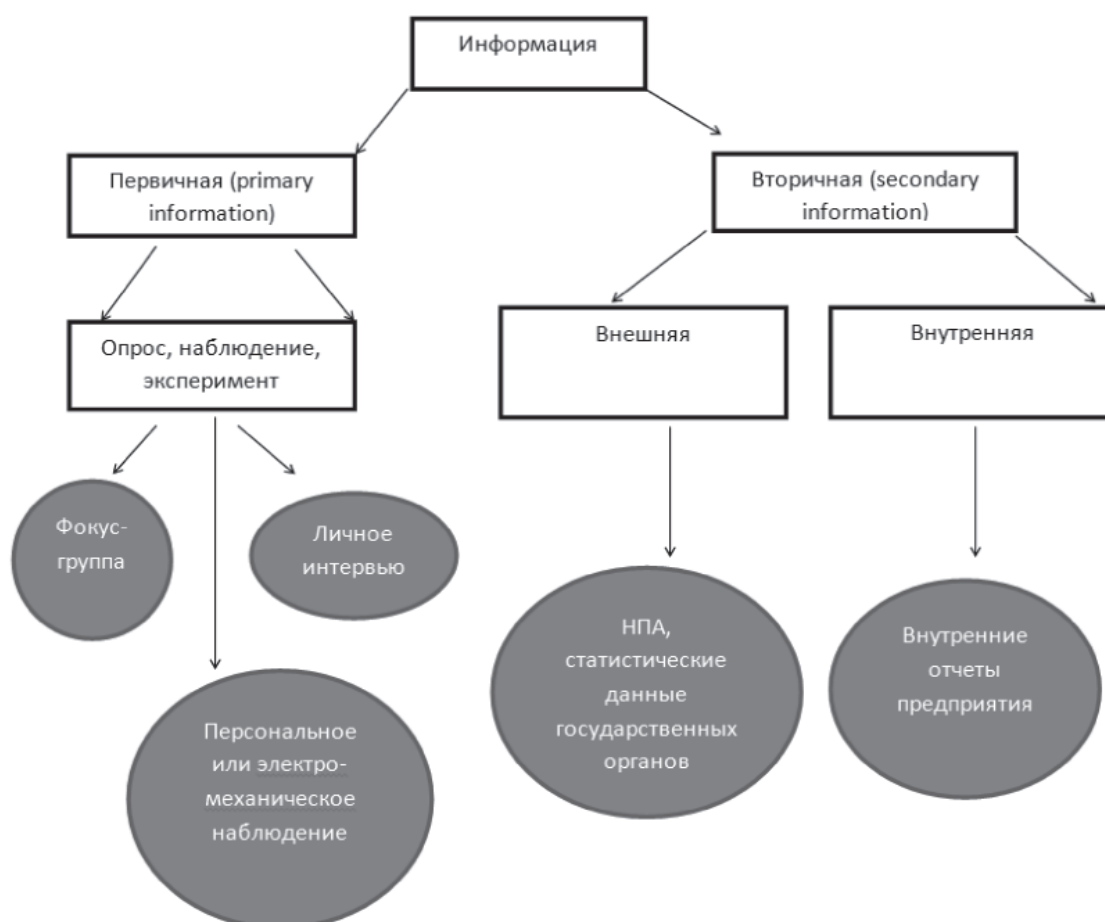


Рисунок 3. Виды информации*

* Разработано автором.

Выводы и рекомендации

По итогам анализа подготавливается статистический отчет, в котором отражаются полученные результаты. Выводы строятся на итоговых результатах исследования, затем формируются рекомендации в виде предложений по комплексу действий, которые необходимо предпринять для решения стратегической задачи или проблемы предприятия.

Маркетинговый анализ необходим прежде всего для выяснения главного вопроса: конкурентоспособность и рентабельность товара или услуги в предстоящем выходе на рынок. Проведенные исследования помогают качественно решать задачи:

- в производстве: качество, вкус, цвет, вес, товарная номенклатура, дизайн упаковки и др.;
- в финансах: планирование, ценообразование, бюджетирование, прогнозирование, рентабельность;
- в сбыте: сегментация рынка, планы продаж, каналы сбыта, определение клиентской базы;
- в маркетинге: разработка промоактивностей, реклама и PR.

Практика показывает, что отсутствие предварительных маркетинговых исследований и анализа полученной информации приводит к финансовым потерям при реализации стратегических целей и задач предприятий.

Большое внимание необходимо уделять методам сбора данных, от достоверности которых зависит успех вывода нового товара или услуги на рынок.

Для сохранения и увеличения доли продаж товаров и услуг на рынке предприятиям рекомендуется проводить маркетинговый анализ на регулярной основе. Постоянный мониторинг рынка, наблюдение за новыми трендами и изучение покупательского спроса позволяет успешно конкурировать и влиять на долгую жизнедеятельность товаров или услуг, повышать доход предприятия.

Список литературы

1. Интернет-издание www.vc.ru, статья «Будущее e-commerce: 10 современных тенденций развития рынка электронной коммерции в мире» 15.10.2020. Доступ: http://www.aup.ru/books/m99/3_8.htm.
2. Ланкин, В. Е. Маркетинг. Гл. 3: Основы маркетинга. Комплекс маркетинга (маркетинг-микс). Основы маркетинга: Учеб. пос. для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога. Таганрог: ТРТУ, 2006.
3. Ланкин, В. Е. Маркетинг. Гл. 5: Основы маркетинга: Учеб. пос. для подготовки к итоговому междисциплинарному экзамену профессиональной подготовки маркетолога. Таганрог: ТРТУ, 2006.
4. Интернет-издание www.marketch.ru, статья «Записки маркетолога». Доступ: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_r/riteyl/.

Развитие исламского финансирования в Казахстане

¹ Кашиков Хамит, ² Джаксыбекова Г. Н.

¹ Магистрант НППМ, специальность «финансы»
khmt.ksh@gmail.com

² Научный руководитель д. э. н., профессор, ВШЭиФ, АЛМАУ

Аннотация. В статье рассмотрены перспективы использования исламских инструментов в Казахстане. Выявлено, что за последние годы во всем мире выросла роль и значимость исламского финансирования, обладающего большим потенциалом. В условиях пандемии для создания устойчивой социально-экономической модели развития в Казахстане возрастает потребность в привлечении дополнительных ресурсов, новых экономических и финансовых инструментов, в связи с чем особую актуальность приобретает изучение особенностей исламского финансирования и его развитие в республике. В статье использованы системный подход, научная абстракция и прикладное исследование.

Ключевые слова: Исламский банк развития, Исламское финансирование

Abstract. The article is a study of the prospects for the use of Islamic instruments in Kazakhstan. As a result of the analysis, it was revealed that, in recent years, the role and importance of Islamic finance, which has great potential, has grown throughout the world. In the context of a pandemic, in order to create a sustainable socio-economic model of development in Kazakhstan, there is an increasing need to attract additional resources, new economic and financial instruments. In this connection, the study of the features of Islamic finance and its development in the Republic of Kazakhstan is of particular relevance. The article uses the method of systems approach, scientific abstraction and applied research.

Keywords: islamic development bank, Islamic finance

На сегодняшний день самой быстрорастущей мировой финансовой системой является исламская банковская система: ежегодно ее рост составляет 20–25 %. Годовой оборот исламского банкинга составляет около 900 млрд долларов США, по всему миру функционирует более 400 финансовых институтов [1, с. 10].

Существует ряд особенностей и отличий исламского финансирования от классических финансов по своей философии и миссии. Исламский банкинг основан на партнерстве с клиентом, он с ним разделяет все возможные риски, при этом идея учета интересов всех сторон финансовой операции и финансовой справедливости становится приоритетной. Например, исламские банки проводят определенные банковские кредитные операции, от физических и юридических лиц принимают беспроцентные депозиты до востребования, на условиях погашения, срочности и без взимания комиссии.

Исламская модель финансирования руководствуется законами шариата, запрещающими инвестиции в проекты, не соответствующие моральным критериям, а также ссужать деньги под проценты, поэтому исламские банки покупают необходимый товар, а затем продают его с наценкой. Потенциальный клиент осведомлен о марже банка и стоимости товара, которую он в дальнейшем погашает равными ежемесячными платежами. Данный финансовый инструмент называется мурабаха и означает сделку по продаже товара [3, с. 4].

Мусульманские теологи считают, что деньги — это не самостоятельная ценность, а лишь стоимость материальных ценностей, поэтому за их использование нельзя брать проценты. Также исламские банки вместо кредитования предоставляют заемное финансирование и финансирование, основанное на принципе участия самого банка в прибылях и убытках разработанного проекта. В процессе реализации проекта взаимоотношения между сторонами строятся только на высокой двусторонней ответственности и взаимном доверии.

Таким образом, принципы исламского банкинга предусматривают строгую дисциплину, в отличие от традиционных финансовых институтов, что значительно снижает возникновение кредитных рисков, отсутствует безответственное кредитование [5, с. 52].

На постсоветском пространстве именно Казахстан стал первым государством, которое внедрило исламское финансирование на законодательном уровне. Так, в 2009 году принят Закон «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты РК по вопросам организации и деятельности исламских банков и организации исламского финансирования» [2], регулирующий функционирование исламской финансовой системы в Казахстане, а также предусматривающий создание необходимых благоприятных условий.

В связи с принятым законом в 2010 году открыты первый исламский банк, Al Hilal в городе Алматы, и первая исламская государственная брокерская компания по управлению активами — Fattah financial, из-за отсутствия правовой базы зарегистрирована страховая компания Takaful.

Но необходимо отметить, что становление исламской банковской системы в Казахстане началось задолго до появления первого исламского банка и принятия законодательной базы. Этапы развития исламской банковской системы в республике показаны на рисунке 1.



Рисунок 1. Этапы развития исламской банковской системы в Республике Казахстан
Составлено автором на основе источника [3]

К настоящему моменту в Казахстане исламское финансирование работает уже десять лет. Продолжает развиваться законодательная и нормативная база, сформировалась рыночная инфраструктура, расширился диапазон предлагаемых исламским банкингом услуг, например появились исламский лизинг, возможность взять жилье в ипотеку, купить машину в рассрочку, коммерческое кредитование, финансирование малого и среднего бизнеса и т. д.

В развитии исламского финансирования в Казахстане основная роль отводится Национальному банку Республики Казахстан. В 2011 году он был принят в Islamic Financial Services Board — Совет по предоставлению исламских финансовых услуг, поэтому в настоящее время принимает активное участие в разработке стандартов IFSB, совместно с IFSB проводит семинары, форумы, конференции и встречи.

Непосредственно Национальный банк Казахстана отвечает за следующие направления развития исламского финансирования:

- разработка законопроектов об исламском финансировании;
- сотрудничество с зарубежными исламскими финансовыми институтами и регуляторами и международными финансовыми организациями, такими как Islamic Financial Services Board, World Bank, International Monetary Fund, Islamic Development Bank;
- постоянный мониторинг правильности использования международных стандартов регулирования и надзора за деятельностью исламских банков;
- публикация аналитических материалов по исламскому финансированию;
- проведение информационных и обучающих семинаров о преимуществах исламского финансирования;
- активная работа с участниками рынка исламского финансирования.

29 марта 2012 года постановлением Правительства Республики Казахстан утверждена «дорожная карта» развития исламского финансирования до 2020 года, предусматривающая реализацию следующих мероприятий:

- создание интернет-портала, реализация медиаплана;
- развитие международного сотрудничества с ведущими учебными заведениями и международными финансовыми институтами, а не только с Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions, Islamic Financial Services Board;
- на основе анализа существующих проблем внесение определенных изменений в законодательство об исламском финансировании, совершенствование налогообложения;
- развитие государственного сектора: разработка программы изучения и обмена опытом, выпуск государственных исламских ценных бумаг;
- поддержка рынка краткосрочной ликвидности, создание Serial Peripheral Interface;
- развитие исламской финансовой инфраструктуры;
- реализация Стратегии партнерства со страной между ИБР и Правительством Республики Казахстан;
- работа с инвесторами;
- определение промышленных проектов по выпуску исламских ценных бумаг;
- активация Islamic Chamber of Commerce Industry;
- создание новых исламских финансовых институтов;
- научно-образовательная работа;
- развитие рынка исламских финансовых услуг;
- создание учебно-аналитического центра по изучению исламских финансов;
- проведение круглых столов, семинаров, конференций;
- изучение основ исламского финансирования в курсе «Финансы».

Основные концептуальные направления, разработанные Дорожной программой:

- товарная мурабаха — совершенствование законодательства о деятельности исламских банков в Казахстане;
- создание государственной системы гарантирования страховых выплат;
- такафул — для внедрения исламского страхования возникла необходимость в создании соответствующей правовой базы;
- иджара — создание правовой базы для внедрения исламского лизинга [4].

Итак, в Казахстане за последние десять лет принят ряд мер для развития исламских банков:

- в Закон «О банках и банковской деятельности» внесены определяющие требования к банковским и другим операциям исламских банков, особенности их деятельности и создания;
- в соответствии с законом только Национальный банк вправе лицензировать деятельность исламских банков;
- принят Конституционный Закон Республики Казахстан «О Международном финансовом центре Астаны», непосредственно занимающемся развитием исламского финансирования;

- определен порядок, при котором возможна реорганизация классического банка в исламский;
- с Объединенными Арабскими Эмиратами заключено первое межправительственное соглашение об открытии в стране первого исламского банка;
- в Закон «О рынке ценных бумаг» введена концепция исламских ценных бумаг (сукук) и другие концепции, связанные с особенностями исламских ценных бумаг, определены виды исламских ценных бумаг;
- в Налоговый Кодекс внесены изменения, в соответствии с которыми для того, чтобы избежать двойного налогообложения исламских ценных бумаг, разработаны условия корректировки совокупного годового дохода, получаемого специальной исламской компанией;
- Гражданский Кодекс дополнен особенностями кредитного договора исламских банков, основными законами, регулирующими отношения в исламском финансировании;
- в Законе «Об инвестиционных фондах» определен порядок создания исламских инвестиционных фондов, разработана Декларация исламского инвестиционного фонда;
- Закон «О лицензировании» — разработано определение лицензии, необходимой для осуществления исламскими банками банковских операций.

В 2020 году в Казахстане одним из наиболее быстрорастущих сегментов финансового сектора являются исламские финансы. Рисунок 2 демонстрирует динамику роста активов исламских банков Республики Казахстан за 2015–2020 гг. (млрд тенге).



Рисунок 2. Динамика роста активов исламских банков Республики Казахстан за 2015–2020 гг.
Составлено автором на основе источника [6]

К концу 2020 года сумма активов исламских банков — 69,1 млрд тенге, тогда как в 2019 году она составляла 51,3 млрд тенге, общий прирост 34,7 % (в 2019 г. 27,4 %).

В настоящее время в Казахстане функционирует только два исламских банка: исламский банк Al Hilal и исламский банк Заман-Банк, ставший исламским банком в 2017 году. Динамика роста активов этих двух исламских банков, Al Hilal и Заман-Банка, за 2015–2020 гг. (млрд тенге) представлена на рисунке 3.

Активы Al Hilal, крупнейшего исламского банка в Казахстане, в 2020 году достигли 47 млрд тенге, увеличившись на 67 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года, в то время как активы Заман-Банка показали снижение, сократившись за год на 4,5 %, составив 22,1 млрд тенге (в 2019 г. данный показатель составлял 23,1 млрд тенге).

Рассматривая ссудный портфель исламских банков, также необходимо отметить рост и востребованность кредитования экономики при помощи исламских продуктов (рис. 4).

Так, ссудный портфель банка Al Hilal к концу 2020 года составил 14,9 млрд тенге (рост 24 %), а ссудный портфель Заман-Банка — 14 млрд тенге (рост на 5,3 %). В целом исламские банки кредитуют в основном юридические лица, более осведомленные о существовании банков данной категории.

Таким образом, финансовые продукты, предлагаемые исламскими банками в Республике Казахстан, становятся все более востребованными и популярными, так как все больше проектов используют их в качестве главного инструмента финансирования инвестирования.

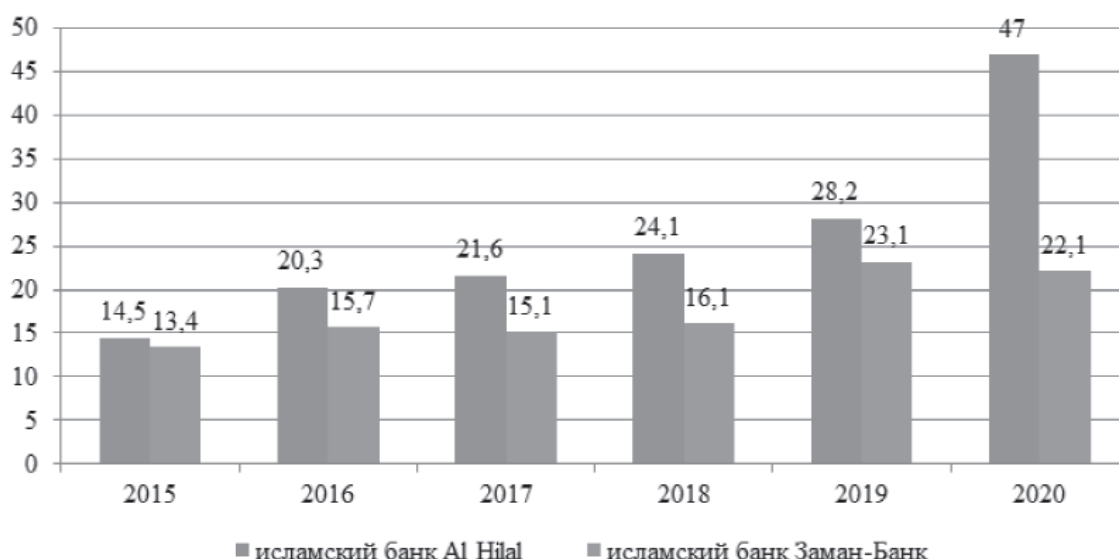


Рисунок 3. Динамика роста активов исламских банков Al Hilal и Заман-Банк за 2015–2020 гг.
Составлено автором на основе источника [6]

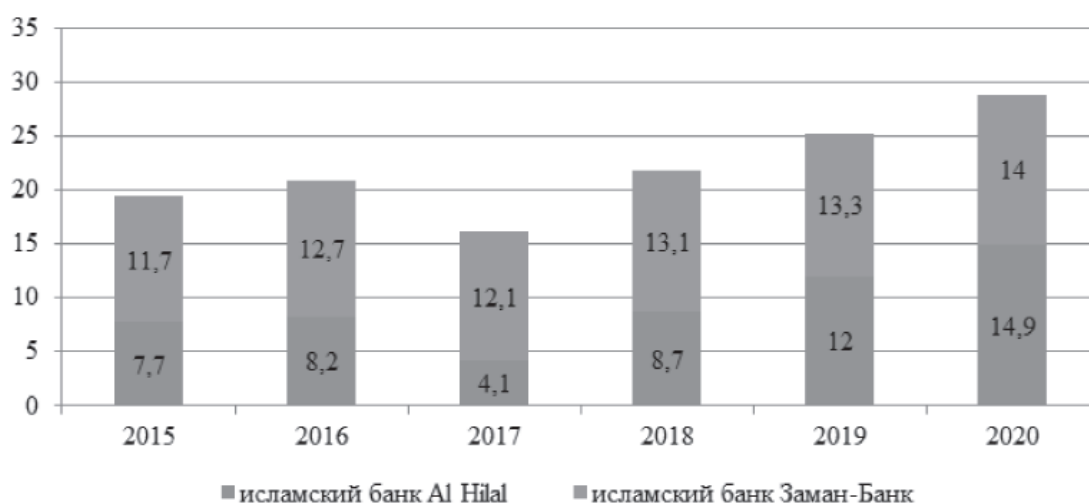


Рисунок 4. Динамика роста ссудного портфеля исламских банков Al Hilal и Заман-Банка за 2015–2020 гг. (млрд тенге)
Составлено автором на основе источника [6]

Но, несмотря на это, в Казахстане все еще существуют факторы, препятствующие развитию исламского финансирования. Например, недавно проведенное исследование показало, что только 18 % казахстанцев знают о существовании исламских банков, что говорит о крайне низком уровне осведомленности. Наряду с этой проблемой отмечается небольшое количество участников финансового рынка, представленного только двумя банками, а это сравнительно мало.

Подытоживая вышесказанное, можно сделать следующий вывод: несмотря на хорошую динамику роста доля исламских банков очень мала, но имеет большой потенциал для роста в Казахстане.

Для дальнейшего развития и совершенствования исламского финансирования в Казахстане необходимо выполнить ряд рекомендаций:

- усовершенствовать способы привлечения сбережений населения в исламские банки, внедрив услугу школьного банкинга, в процессе которого молодое поколение будет знакомиться с исламским банкингом;
- активно развивать розничное исламское финансирование;
- расширять спектр инструментов исламского финансирования;

- работать над продвижением и признанием существующих исламских банков;
- проводить соответствующие рекламные и образовательные кампании через средства массовой информации.

Список литературы

1. *Журавлев, А. Ю.* Принципы функционирования исламских банков // Исламские финансы в современном мире: экономические и правовые аспекты / Под ред. Р. И. Беккина. М., 2016.
2. Закон Республики Казахстан от 12 февраля 2009 года № 133-IV «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты РК по вопросам организации и деятельности исламских банков и организации исламского финансирования».
3. *Лазарев, А. Д.* Исламские банки: принципы, услуги и различия с традиционными банками // Символ науки. 2016. № 4–1.
4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 марта 2012 года № 371 «Об утверждении Дорожной карты развития исламского финансирования до 2020 года».
5. *Сейфоллахи, М.* Специфика продуктов исламского банкинга // Эффективная экономика. 2018. № 11.
6. Интернет-ресурс www.kapital.kz.

Способы повышения эффективности деятельности компании

¹ Кислицына Светлана Владимировна, ² Дедешко Елена Евгеньевна

¹ Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
almatylaperla@gmail.com

² Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
elena.dedeshko@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются основные аспекты повышения эффективности деятельности компании, в частности организационные улучшения в аспекте наилучшего управления персоналом. Также изучены способы улучшения коммуникаций, обучения персонала и пр.

Ключевые слова: эффективность, персонал, управление, коммуникации, миссия, задачи

Abstract. The article discusses the main aspects of improving the efficiency of the company. In particular, organizational improvements are considered in terms of the best personnel management. We also studied ways to improve communications, staff training, etc.

Keywords: efficiency, personnel, management, communications, mission, tasks

Эффективные предприятия способны производить продукцию, предлагать услуги и достигать своих целей с минимальными усилиями, затратами или отходами. Это позволяет им выделять больше ресурсов на исследования и разработки, снижать издержки и увеличивать маржу прибыли. Однако каждый бизнес индивидуален, а это означает, что не существует шаблонного метода, который будет работать одинаково для всех компаний и организаций, но существуют общие принципы, которые можно применить к различным бизнесам и ситуациям, чтобы повысить эффективность компании независимо от того, в какой отрасли она работает [1].

Эффективность компании во многом зависит от качества ее организации. Иногда достаточно изучить внутреннюю работу компании, чтобы увидеть, эффективна ли ее организация, т. е. определить, знает ли каждый сотрудник свои задачи, миссию, знает ли руководитель, кто именно что делает в компании. Когда ответ на эти вопросы неочевиден, необходимо работать над внутренней организацией.

Определение и назначение задач каждого сотрудника компании позволяет уточнить организацию предприятия, что повышает эффективность работы как руководства, так и сотрудников.

Руководству данное уточнение миссий дает:

- более простое и контролируемое распределение работы;
- более четкое представление о наборе задач, которые должны быть назначены;
- более четкое представление о выполняемых задачах, а также больший контроль за информационными, производственными потоками.

Сотрудникам лучшее определение заданий позволяет:

- формировать более простое назначение задач;
- точно знать, чего руководство ожидает от каждого сотрудника;
- сосредоточиться на задаче, выполняемой сотрудником (или отделом), что позволит приобрести навыки и повысить производительность;
- избежать потерь времени, связанных с отсутствием ясности в распределении задач (недопонимание, ошибки, двойная или даже тройная обработка записей).

Более эффективная организация помогает сотрудникам справляться со своей миссией, а руководству — лучше понять навыки сотрудников, а также какие учебные курсы, должности, ключевые позиции в производственном процессе необходимо создать или обновить. Поскольку компания постоянно развивается, необходимо постоянно развивать внутреннюю организацию с помощью инструментов обобщения и анализа, которые будут служить основой для диалога между различными заинтересованными сторонами [2, с. 45].

Организационные улучшения — процесс непрерывный, а каждая организация имеет свои собственные специфические потребности; однако существуют общие улучшения, которые необходимы многим организациям на постоянной основе, включая следующие элементы:

- стратегия и миссия: изменения в стратегии и миссии часто трудно наметить, но владелец бизнеса должен постоянно контролировать, насколько хорошо организация соответствует миссии, быть готовым изменить стратегию, если это необходимо;
- организационная структура: роли, цели и обязанности отдельных лиц, отделов и команд; структуры меняются, некоторые из этих изменений относительно незначительны, в то время как другие, такие как слияния, считаются экстремальными и интенсивными;
- организационные улучшения в отношении персонала: текучесть кадров, наем, обучение и других изменений, которые будут полезны для организации;
- знание: изменение/улучшение знаний организации имеет решающее значение для процесса, прогресса и инициативы; темпы изменений настолько быстрые, что слияния и поглощения находятся на подъеме как один из лучших способов достижения стратегического роста [3].

Руководители компаний во всем мире стремятся к повышению эффективности работы организации независимо от ее размера или отрасли. Вовлеченность сотрудников — один из самых обсуждаемых вопросов сегодня в бизнесе. Необходимо, чтобы сотрудники хорошо понимали бизнес-стратегию, они должны знать, что их менеджеры и руководители заботятся о них как о людях, а также стремятся к их успеху.

Руководству необходимо убедиться, что каждый сотрудник использует свои лучшие навыки и обладает эффективной степенью автономии. Стоит сосредоточить внимание каждого отдела на совершенствовании процедур и ориентации деятельности на лучшее достижение конкурентной дифференциации компании через то, что люди делают и как они это делают [4, с. 45].

Коммуникация является ключевым фактором в современных организациях. Это одна из самых больших проблем, с которой сталкиваются лидеры, и, вероятно, слабость многих компаний. Общаться нужно четко, на простом языке, творчески, интерактивно, ежедневно на основные бизнес-темы, такие как:

- целевые показатели деятельности департаментов и организаций, прогресс, препятствия и решения;
- истории о конкурентах и успехах клиентов, т. е. о продажах и обслуживании клиентов;
- текущие организационные инициативы;
- внутренние препятствия.

Нефинансовые показатели, которые напрямую связаны с конкурентной дифференциацией, могут помочь всем ориентироваться в одном и том же стратегическом направлении.

Корпоративная организация и менеджмент — два взаимосвязанных аспекта управления. Действительно, умение назначать задания с учетом профессиональных проектов каждого сотрудника и его навыков является мотивирующим подходом, который облегчает управление продвижением по службе.

Часто у добросовестных сотрудников с общими интересами возникают проблемы из-за отсутствия общения, поэтому партнерам необходимо организовываться. Корпоративная организация — определение того, кто что делает, — важная часть, которую необходимо совершенствовать, а иногда и переделывать, когда требует ситуация. В то время как некоторые инструменты позволяют получить представление об эффективности организации компании, обсуждение и обмен позволяют учитывать все факторы и мотивировать сотрудников и партнеров по бизнес-проекту.

Компания может повысить эффективность благодаря более эффективной организации труда, например с помощью организации цепной работы, обучения работников новым методам, совершенствования производственных процессов, нового сырья, методов производства.

Повышение производительности оказывает положительное влияние на различных экономических агентов, потому что когда бизнес более эффективен, это приводит к снижению издержек производства.

В итоге:

- компании получают больше прибыли и смогут инвестировать, развивать свой бизнес, акционеры получают больше дивидендов;
- у работников вырастет заработная плата;
- для потребителей снизятся цены.

Именно это и произошло, когда благодаря фордизму произошло резкое снижение цен на потребительские товары, такие как бытовая техника, что позволило домашним хозяйствам обустроиться.

Краткосрочный прирост производительности, напротив, может привести к увольнениям, если компания заменит капитал на работу [5].

Ключом к прибыльности бизнеса является также качество продуктов и услуг. Предлагая качественные продукты/услуги, компания может выделиться из конкурентов, удерживать своих клиентов и сводить к минимуму их претензии. Кроме того, необходимо делать ставку на качество обслуживания: то есть не только услуги/продукты должны быть качественными, но и общение с клиентами и поставщиками также должно быть безупречным.

Повышение эффективности деятельности компании также может проходить через три дополнительных рычага:

- увеличение объема продаж продукта с низкой себестоимостью производства и низкой продажной ценой;
- увеличение продажной цены на продукт с высокой себестоимостью производства и низким объемом продаж;
- увеличение продажной цены продукта с низкой себестоимостью производства и низким объемом продаж.

Работая параллельно, эти три метода могут быть чрезвычайно полезными для повышения эффективности [6, с. 85].

Чтобы повысить эффективность, устраняют коммуникационные барьеры внутри компании. Компании, структурированные по иерархии сверху вниз или состоящие из ряда независимых подразделений, конкурирующих друг с другом, не создают здоровую среду для обмена информацией. Необходимо создать сетевую систему, которая позволит работникам хранить информацию на центральном узле и обмениваться ею, поощрять культуру открытых дверей, когда работники не боятся давать свои предложения и отзывы руководству и коллегам. Улучшение связи повышает эффективность работы компании, гарантирует, что все соответствующие стороны имеют доступ к информации, которую они должны знать.

Переход на цифровые технологии также увеличивает эффективность деятельности компании. Безбумажный бизнес — не только модная мера, но и финансовый смысл. Это упрощает работу компании, повышает скорость обмена рабочей информацией и снижает затраты на поставку.

Для повышения эффективности деятельности компании создают программы управления энергией: анализируют текущее использование энергии и ресурсов и находят способы улучшения энергетических показателей компании, ставят цели более эффективного использования энергии и приводят этот план в действие, измеряют результаты и достижения и пересматривают энергетическую программу.

Определяются также такие ключевые факторы производительности компании, как производственные запасы и удовлетворенность клиентов. Устанавливают достижимые цели в этих областях, периодически измеряют и оценивают их результаты, и назначенные работники должны отчитываться по достижению этих целей. Закон Пирсона гласит: «то, что измеряется, улучшается». Например, компания, производящая стулья, может поставить перед собой цель постоянно поддерживать запас в 1000 единиц и поддерживать удовлетворенность клиентов на высоком уровне. Для того чтобы обеспечить достижение поставленной цели, запасы должны регулярно контролироваться, а удовлетворенность клиентов — измеряться с помощью опроса, предлагаемого каждому клиенту. Затем руководство может использовать собранную информацию для мониторинга и оценки эффективности работы работников, назначенных для достижения этих целей [7, с. 74].

Создается план управления авариями и стихийными бедствиями. Эффективные компании готовятся к стихийным бедствиям, чтобы обеспечить себя ресурсами и информацией, необходимыми для решительного реагирования, анализируют потенциальные риски для компании и минимизируют или устраняют их, определяют наиболее ценные активы компании, будь то персонал, базы данных или дорогостоящее оборудование, и подготавливают планы действий на случай непредвиденных обстоятельств, чтобы защитить эти активы от рисков, которые нельзя устранить, таких как стихийные бедствия. Это может быть план эвакуации, план готовности к судебному разбирательству или сохранение ценной информации на нескольких серверах по всему миру.

Большим потенциалом для оптимизации функционирования практически каждой компании обладает область бизнес-процессов. Именно для их управления, цифровизации и автоматизации сегодня доступны самые разнообразные программные средства. Некоторые из них тесно связаны с такими системами, как DMS или ERP, другие существуют в виде отдельных приложений,

независимо от того, связаны они с определенной платформой или независимы от нее, например K2 Five.

Процессом мы называем любую последовательность действий, которая начинается и заканчивается на конкретных действиях. В начале процесса это может быть, например, запрос на обслуживание или принятый счет. Затем на выходе логически решается задача или оплачивается счет-фактура. Для многих компаний именно бизнес-процессы зачастую являются единственным способом достижения эффективного управления. Одним из наиболее распространенных бизнес-процессов является обработка полученных счетов-фактур и их регистрация. Благодаря его цифровизации и автоматизации с помощью соответствующих программных средств можно эффективно предотвращать убытки, в том числе и штрафы за просрочку платежей. Для средних компаний, которые получают 10 000 счетов в год, общая экономия исчисляется сотнями тысяч тенге.

Бизнес-процессы управления эффективностью:

- скорость и точность;
- обзор и тщательное изучение;
- стандартизация и оптимизация;
- уменьшение количества ошибок;
- автоматизация и защита.

Решение лежит в основе цифровизации, автоматизации и оптимизации бизнес-процессов. Так называемое BPM (от англ. Business Process Management, управление бизнес-процессами) — это дисциплина, которая занимается процессом во всей его широте, от обоснования его существования через различные его этапы до оценки конечного результата. Она помогает определить ключевые шаги, оценить, насколько они эффективны, имеют ли они достаточную добавленную стоимость и т. д. Цифровизация процессов позволяет легко собирать данные о процессах, анализировать их и на основе полученной информации впоследствии оптимизировать. Автоматизация процессов, таким образом, открывает путь к большей эффективности, производительности и росту. С помощью качественных инструментов управления процессами можно легко утверждать заявки на закупку, обрабатывать полученные счета-фактуры, технологические заказы или сообщать об изменениях в контролируемой документации.

Принципы успешной реализации повышения эффективности с помощью цифровизации деятельности компании:

- ставить реалистичные цели с учетом сложности, бюджета и сотрудников; большие изменения обычно оказывают большое сопротивление;
- выбрать подходящий процесс — как правило, это наиболее проблематичный или приносящий наибольшую пользу; неэффективно автоматизировать процесс, который запускается раз в год;
- выбрать подходящее решение — убедиться, что решения будут соответствовать требованиям процесса, выбранного в данный момент, он также должен быть достаточно гибким;
- использовать ноу-хау существующих сотрудников — определить или назначить «владельца» процесса; сотрудничать с поставщиками в анализе и оптимизации процесса и в последующем внедрении решения [8, с. 78].

В начале внедрения любой системы управления, цифровизации или автоматизации процессов целесообразно определить «владельцев» процессов. Это, как правило, руководители структурных подразделений или лица, обладающие о процессе наибольшей информацией. Они могут идентифицировать соответствующие входы и выходы: должны просто знать, где, например, проходит полученный счет-фактура, кто должен утвердить и подписать, сколько времени занимает обработка, где сэкономить или что делать, когда на любом из этих этапов возникает проблема.

Еще один полезный шаг — анализ существующих процессов. Он поможет выявить потенциальные слабые места в процессах и в то же время послужит основой для реализации решения. Только правильные процессы настройки могут не только оптимизировать общую работу компании, но и, прежде всего, добиться значительной экономии времени и финансовых средств.

Фундаментальным решением должен стать выбор подходящего поставщика. Необходимо объективно проанализировать процессы, оценить все требования и рекомендовать соответствующие решения с учетом их дальнейшего развития.

Большим преимуществом инструментов BPM является их многозадачность. Помимо моделирования документооборота они позволяют создавать формы и отчеты, обеспечивают интеграцию с другими системами (например, после утверждения счета-фактуры в BPM соответствующие данные передаются

в систему бухгалтерского учета). Как правило, они имеют легконастраиваемые коннекторы для самых популярных корпоративных приложений и возможность создать коннектор для собственного использования.

Преимуществом платформенно независимого решения является именно его универсальность и независимость от других систем. Если компания решит заменить какую-либо из систем, используемых в организации, на другую, то нужно будет только изменить соединение. Эти приложения также оснащены комплексными инструментами, которые помогают измерять, оценивать и искать узкие места. Пользовательская среда таких систем зачастую даже не требует знаний программирования или скриптинга. Например, конструктор процессов или форм заявок K2 Five полностью графичен и позволяет пользователю интуитивно моделировать процессы и формы. Преимуществом этих приложений является, конечно, их гибкость: при любом изменении технологического процесса можно выполнять необходимые корректировки.

Частью системы снабжения является также обучение тому, как работать с позиции не только администратора, но и проектировщика процессов. Тем не менее, необходимо использовать критические бизнес-процессы, они моделируются опытным консультантом, в момент их создания необходимо работать в тесном сотрудничестве с ним.

Таким образом, компании стремятся добиться повышения производительности, то есть повышения эффективности. Производительность обычно оценивается путем деления объема производства на количество единиц факторов производства. Повышение эффективности может быть достигнуто благодаря совершенствованию профессиональной подготовки, производственных процессов или замены капитала работой.

Список источников

1. Жемчужов, А. М., Жемчужов, М. К. Эффективное предприятие. Его активы и стратегия: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-predpriyatie-ego-aktivy-i-strategiya>.
2. Армстронг, М., Бэрон, А. Управление результативностью и развитие сотрудников как мотивационный процесс: <https://kitobz.com/upload/Армстронг%20Майкл%20Управление%20результативностью.%20Система%20оценки%20результатов%20в%20действии-%20www.kitobz.com.pdf>.
3. Захарова, Т. И. Кадровый офис. Московская финансово-промышленная академия: http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/Kadrovii%20ofis/Book/index.htm.
4. Алымова, О. С. Вовлеченность персонала как фактор успеха компании // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2019. № 4. С. 40–45.
5. Николаев, Н. А. Повышение эффективности труда персонала малых предприятий на основе повышения вовлеченности в дела организации и развития корпоративной культуры // Human Progress: <http://progress-human.com>. Т. 2. № 2 (февраль 2016).
6. Левкович, Е. В. Пути повышения эффективности деятельности предприятия // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2014. № 4. С. 85–89: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya-1>.
7. Гафарова, Л. М., Завьялова, И. Г., Мустафин, Н. Н. Об особенностях применения критерия согласия Пирсона // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2015. № 15. С. 74–79.
8. Кузнецова, А. И., Новиков, И. В. Инвестирование в целях уменьшения опасности бедствий как часть государственной городской политики: <https://cyberleninka.ru/article/n/investirovanie-v-tselyah-umensheniya-opasnosti-bedstviy-kak-chast-gosudarstvennoy-gorodskoy-politiki>.

Проблемы управления персоналом в сфере бизнес-образования

Кияшева Улжан Мараткызы

Алматы Менеджмент Университет, Алматы
ulzhankz09@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются дисциплинарные проблемы учителей в бизнес-школах. Для получения более глубокого представления респондентов об этом явлении использован качественный метод. Четыре участника были отобраны на основе их обширного опыта работы в сфере бизнес-образования, проведено интервью с целью получения информации от участников. Результаты показали, что (а) важно управлять дисциплиной, потому что это повышает производительность труда, (б) общей дисциплинарной проблемой в школе является неподчинение и (в) директор учреждения, будучи лидером бизнес-школы, сильно влияет на дисциплину учителей.

Ключевые слова: бизнес-школа, управление персоналом, школа, учителя

Abstract. An article considers disciplinary issues of the teachers in business schools. Author of the given article uses qualitative research in order to get deep understanding of the problem. Based on their work experience in business-education sphere, 4 participants were chosen for an interview. Research results demonstrates that (a) it is essential to manage discipline since it increases productivity (b) the main cause of disciplinary problem in education sphere is insubordination (c) the director has got huge impact on forming teacher's discipline as a leader of the business-school.

Keywords: business school, personnel management, school, teachers

Введение

Дисциплина учителей в любом учебном заведении очень важна, потому что без нее невозможно зафиксировать какие-либо достижения. Это соответствует словам Пола Фалькона (2017): «Цель любой дисциплинарной системы — создать и поддерживать продуктивную, отзывчивую рабочую силу». Дисциплина особенно важна в секторе образования, потому что учителя наняты для того, чтобы служить человеческим ресурсом для обучения студентов так, чтобы они после окончания бизнес-школы стали полезными для общества. Это означает, что учителя являются «машинным отделением», на которое опирается вся система. Если учителя будут стараться изо всех сил, сектор образования будет процветать, а если они станут ленивыми, откажутся выполнять свои обязанности эффективно и результативно, сектор образования будет отсталым, и цель не будет достигнута. Как отметил Гас Уэлти (2019), неправильное поведение и другие оскорбительные формы поведения часто приводят к снижению уровня производительности, поскольку они влияют на индивидуальную производительность работника. Учителя в бизнес-школах также должны иметь в виду, что их подопечные всегда видят в них образец, что бы они ни делали, ученики будут пытаться их копировать, если они проявят хороший характер и будут вести себя дисциплинированно, то и их ученики станут дисциплинированными.

Обеспечение дисциплины учителей — нелегкая задача для директоров бизнес-школ. Учителя могут быть из разных мест, с разным культурным багажом, с разным характером и отношением к работе. Перед директором встают различные дисциплинарные вопросы, поэтому ему как руководителю надо знать методы решения любых дисциплинарных проблем, которые могут исходить от персонала, чтобы поддерживать движение школы, обеспечить хорошую атмосферу для преподавания и обучения и достичь образовательных целей и задач.

Литературный обзор

Существует так много статей о дисциплинарных проблемах в бизнес-школах, что лишь немногие из них были отражены в этой работе, начиная с самого определения понятия «дисциплина». Гончаров

(2013) рассматривает дисциплину как катализатор изменений и «яблочко», к которому сотрудники должны стремиться, переориентируя свое поведение и приводя его в целевой диапазон. Словарь Гончарова (2013) определил дисциплину как практику принуждения людей подчиняться правилам поведения и наказания их, если они этого не делают.

Что касается дисциплинарных проблем, то Патрахина (2011) описала неподчинение как отказ подчиняться приказам вышестоящего офицера. Если учитель отказывается принимать наставления своего директора, это может быть расценено как нарушение субординации. Неподчинение может быть рассмотрено как сопротивление или неповиновение авторитету, отказ от выполнения разумных и законных инструкций, дерзость, грубость, нанесение имени работодателя репутационного урона и бунтарство. Также большой вклад в теорию внесли Искрин (2015) и Чичканова (2015), которые подробно остановились на различных дисциплинарных проблемах в школе, таких как сексуальные домогательства, воровство, алкоголизм и др.

Трапицын и др. (2018) прокомментировали сущность дисциплины в организации, включая бизнес-школу, подчеркнул необходимость того, чтобы директора учебных заведений знали процедуру введения дисциплины для защиты бизнес-школы. Петренко (2017) подчеркнул роль директора бизнес-школы в том, чтобы руководить и управлять планированием, осуществлением, оценкой и улучшением бизнес-образования всех учащихся в сообществе посредством стратегического развертывания ресурсов, предоставляемых департаментами и школьными сообществами. Кроме того, директор должен также управлять дисциплиной там, где это необходимо.

Методы исследования

Характер любого исследования во многом определяет соответствующие процедуру и методику его проведения с целью достижения намеченной цели. Это исследование направлено на изучение методов удержания учителей в бизнес-школах. Характер исследования требует от респондентов получения подробной информации об их понимании вопросов исследования, изложенных выше.

Данное исследование посвящено учителям и дисциплинарным проблемам в бизнес-школах, поэтому для исследования будет использован качественный метод. Уэлти (2019) утверждает, что качественное исследование — это средство для изучения и понимания значения, которое индивиды или группы приписывают социальной или человеческой проблеме. Цель качественных исследований состоит в том, чтобы описать явление с точки зрения участников посредством интервью и наблюдений. Намерение исследователя состоит в том, чтобы слушать участников или наблюдать за ними в их естественной среде. Цель участников любого исследования состоит в том, чтобы помочь в решении исследуемой проблемы.

Отбор участников этого исследования основывался на потенциале способности каждого участника внести вклад в понимание исследователем исследуемого феномена. Согласно Фалькону (2017), целью малой выборки в качественных исследованиях является не достижение статистического обобщения, а, скорее, получение точки зрения участников. Мерриам также добавил, что небольшой размер выборки позволит исследователю иметь глубокое понимание исследовательского феномена. Исходя из приведенного выше аргумента, для этого исследования мы отобрали четырех участников: двух директоров бизнес-школ и двух опытных преподавателей, которые работают в этой профессии в последние двадцать лет.

Наиболее распространенной формой сбора данных в качественных исследованиях является интервью. В качестве средства сбора данных исследователь использовал углубленное интервью. Гончарова (2013) утверждает, что углубленное полуструктурированное интервью — идеальный инструмент для направления исследователя в поиске информации у участников. По данным Исследовательского центра социальных наук (SSRC) (2011), полуструктурированное интервью следует всем принципам неструктурированного интервью, за исключением того, что информанты не должны выходить слишком далеко за рамки, определенные руководством по проведению интервью. Исследователь записывал каждый ответ участника с помощью магнитофонной записи и ручного письма. Это схоже с высказыванием Уэлти (2019), который предположил, что исследователь должен слушать, запоминать сказанное, наблюдать и улавливать вербальные и невербальные сигналы, а также использовать записи и магнитофон. Петренко (2017) подчеркнул, что наиболее эффективным способом сбора данных является использование

аудиомагнитофона, поскольку он гораздо менее отвлекает, чем запись заметок, а также обеспечивает дословную запись ответа.

Сбор и анализ данных — непрерывный процесс, который может продолжаться бесконечно (Мерриам, 2019). Исследователь закодировал результат, который позже был расшифрован и проанализирован. Вильгельмине и Ронде (2017), которые считали, что кодирование позволит исследователю управлять данными путем маркировки, хранения и извлечения их в соответствии с кодами, добавили, что созданные коды зависят от исследования, установки, участников и исследовательских вопросов, потому что коды — это способ исследователей начать понимать смысл данных.

Исследователь для удобства анализа данных кодировал участников как кандидаты А, В, С и D.

Результаты исследования и обсуждение

Когда был задан вопрос о дисциплине, все участники интервью дали краткие ответы о сущности кадровой дисциплины, но кандидат В пошел дальше, объяснив, что кадровая дисциплина в образовании — это акт принуждения преподавателей действовать в соответствии с правилами и положениями учебного заведения и способ применить санкции к любому учителю, нарушившему правила. Когда спросили, зачем нужна дисциплина, кандидат А заявил, что дисциплина в бизнес-школах очень важна, потому что без нее в школе будут кризисы и фактически ничто не будет развиваться. Он добавил, что дисциплина может помочь в организации учителей вести себя упорядоченно, что приведет к достижению целей и задач школы. Преподаватели подобны родителям, они должны быть более дисциплинированными, чем любой другой человек. Ученики, сообщество и общество относятся к ним с уважением, поэтому их дисциплина даже больше чем необходима. Кандидат С придерживается мнения, что без дисциплины нет прогресса, что подтверждают слова Мерриам (2019), который высказал мнение, что с дисциплиной возможно все. Кандидат С прокомментировал, что если преподаватели будут дисциплинированы, то школьные правила будут должным образом поддерживаться, и это создаст здоровую учебную среду, в которой студенты будут учиться идеально.

Надлежащая дисциплина в бизнес-школе экономит время директора. Если преподаватели дисциплинированы, то директор легко координирует работу бизнес-школы, он может уверенно распределять обязанности между учителями или делегировать определенные полномочия, когда необходимо. Далее он отметил, что директор может быть уверен, что даже в его отсутствие школа «не рухнет». Но если учителя недисциплинированы, директор не может быть уверен в делегировании полномочий, и это добавит дополнительные обязанности директору и его роли директора бизнес-школы. У кандидата Б другое мнение: каждая бизнес-школа нуждается в преподавателях, которые дисциплинируют, потому что эффективное обучение вряд ли может иметь место, когда есть случаи недисциплинированности. Недисциплинированные учителя вряд ли посвящают себя своей работе. Он сказал, что дисциплина преподавателей может повысить производительность школы. Если учитель знает свои обязанности, усердно выполняет свою работу и подчиняется школьным правилам и предписаниям, то он станет продуктивным. Наконец, он разделял то же мнение с кандидатом А в области того, что преподаватели могут вести себя должным образом, если они дисциплинированы.

Учитывая мнение респондентов о важности учительской дисциплины, хочу добавить, что образование в целом — это чувствительная отрасль, основа развития любой страны, поэтому если система образования не работает должным образом, другие отрасли неизбежно будут затронуты. Студенты, окончившие среднюю бизнес-школу, являются продуктом этой школы, поэтому если их преподаватели не будут дисциплинированы, это определенно повлияет на продукт, которым являются студенты, и как только студенты будут затронуты, вся система будет затронута. Дисциплина преподавателей очень необходима, потому что она является ключом к успеху образования.

У респондентов разные взгляды на дисциплинарные проблемы в нашем образовании. Исследователь начал с того, что кандидат А заявил, что существует много дисциплинарных проблем, проявляемых нашими учителями в бизнес-школах, но самая чувствительная из них — это неподчинение. Он считает, что это очень распространено среди учителей, и когда его попросили прокомментировать, он сказал, что неподчинение — это отказ подчиняться командам лидера. В школе это можно назвать отказом учителя подчиняться приказам директора. Это мнение согласуется с Гончаровой (2013), кото-

рая определила неподчинение как отказ подчиняться командованию вышестоящего офицера. Кандидат А пошел дальше и подчеркнул, что в своей бизнес-школе он обычно сталкивается с проблемой неподчинения, когда учителя отказываются выполнять его приказ. Он добавил, что некоторые учителя могут даже быть конфронтационными по отношению к нему, хотя, добавил он, «у меня есть много способов их решения». В заключение он посетовал, что некоторые учителя очень упрямы, поэтому директору как лидеру надо знать, как взаимодействовать с ними, если они не попытаются разрушить ваши административные стратегии.

Кандидат С так обеспокоен тем, что некоторые безответственные преподаватели дружат со своими учениками, иногда они делают это тайно, а некоторые даже открыто. «Если как учитель вы дружите со своей студенткой, как вы можете объективно оценить ее? Некоторые учителя также находят друзей среди своих коллег-учителей, все это неэтично», — добавил кандидат С.

Кандидат В прокомментировал отсутствие учителей на работе как часть дисциплинарной проблемы. Он добавил, что некоторые учителя не приходят на работу вовремя, некоторые уходят раньше времени, а некоторые и вовсе не приходят. Все это акты недисциплинированности. По его мнению, это может быть результатом халатности директора бизнес-школы, которого некоторые учителя подкупают, чтобы он покрывал их проступки. Некоторые могут позволить себе отсутствовать, потому что у них есть поддержка сверху, например в Министерстве образования.

Проблема недисциплинированности в учебных заведениях является для кандидата D проблемой. Он рассказал об одном из своих преподавателей, который всегда приходит на работу поздно. Он попытался исправить этого преподавателя, возложив на него ответственность в школе, которая обязывала его приходить в любое время.

К другим важным дисциплинарным проблемам, выявленным респондентами, относятся использование некоторыми учителями нецензурной лексики по отношению к своим начальникам, в том числе директору, или коллегам, кража чужого имущества и алкоголизм.

По моему собственному мнению, никто не совершенен. Мы можем совершать преступление. Но есть преступления, о которых учитель не должен даже думать: воровство, сексуальные домогательства, алкоголизм и некоторые другие тяжкие преступления. Преподаватель — это модель поведения, поэтому он должен вести себя примерно, потому что ученики следят за каждым шагом своего учителя.

Директора в каждой школе рассматриваются как руководители, которые мониторят и контролируют дела школы. Кандидат D заметил, что директор бизнес-школы должен играть большую роль в решении вопросов дисциплины в своей школе. Далее он заявил, что когда был главой учебного заведения, то обычно поступал так. Каждый раз, когда учитель совершал проступок, он сначала вызывал его в свой кабинет и спрашивал, почему он совершил проступок, затем советовал не повторять его снова, но если проступок повторялся, то предпринимал действия, писал предупреждающее письмо учителю. Если учитель не исправлялся, следовали меры. Это согласуется с Ричардом и др. (2019), который предложил следующие способы рассмотрения дисциплинарных дел: консультирование, письмо-предупреждение, последующее предупреждение и дисциплинарные меры.

Кандидат В придерживается мнения, что директора бизнес-школ должны быть более терпеливы, чем преподаватели, они должны быть готовы терпеть проступки своих учителей, но все же это не означает, что они не должны дисциплинировать. Их роль состоит в том, чтобы уберечь персонал от срыва. Если преподаватель совершил правонарушение, директор бизнес-школы имеет право на дисциплинарное взыскание, но в упорядоченном порядке. Он добавил, что директор должен принять меры, прежде чем иметь дело с учителем. Это может быть призыв учителя к порядку, а если он откажется, то можно сообщить в высшую инстанцию, такую как Министерство образования и науки, потому что в настоящее время управление штрафами непосредственно от директоров затруднено и связано со многими факторами. Некоторые преподаватели агрессивны, так что директору надо быть очень осторожным.

Кандидат А имеет другое мнение. Все учителя находятся под контролем директора, и он имеет право дисциплинировать, когда это необходимо, потому что если он отказался сделать это, что бы ни произошло в школе, он будет нести ответственность. Поэтому дисциплина имеет первостепенное значение. Директор должен быть справедливым, когда призывает к дисциплине, он не должен наказывать учителя Y за проступок, который совершил учитель Z, — это вызовет кризис в школе. По мнению кандидата С, директор бизнес-школы должен играть большую роль в рассмотрении дисциплинарных дел в своей школе. Он добавил, что есть проступки, которые можно простить, например если учитель не является вечным преступником. Если он совершил преступление единственный раз, он должен быть прощен.

Он пришел к выводу, что директор может привлечь внимание любого преподавателя, совершившего проступок, с целью его исправления, и только если не будет эффекта, будут приняты строгие дисциплинарные меры.

Заключение

По моему субъективному мнению, в любой организации должен быть лидер, который будет контролировать дела других. Директор — это лидер в учебном заведении, он контролирует преподавателей, осуществляет власть и использует ее там, где необходимо, поэтому должен дисциплинировать против любого проступка, чтобы сохранить благоприятные для обучения условия.

Директора бизнес-школ должны быть более усердными в выполнении своих административных обязанностей, а дисциплинарным вопросам в образовательной среде следует уделять должное внимание. Они также должны знать, какой тип руководства надо задействовать в различных ситуациях, это поможет им лучше понять своих учителей и их дисциплинарные проблемы, а также даст предвидение того, как правильно решать различные дисциплинарные проблемы в своих учебных заведениях.

Список литературы

1. *Гончаров, М. А.* (2013). Основы менеджмента в образовании. Проспект.
2. *Искрин, Н. С., Чичканова, Т. А.* (2015). Менеджмент в образовании: системный подход. Образование и наука. 1 (120).
3. *Мерриам, С. Б.* (2019). Качественные исследования и применение кейсов в образовании. Пересмотрено и расширено из Case Study Research in Education. Изд-во Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
4. *Патрахина, Т. Н.* (2011). Менеджмент в образовании: системный подход // Образование и наука. 2015. № 1 (120).
5. *Петренко, А. А.* (2017). Менеджмент проектирования в сфере образования. Психолого-педагогический поиск. (1). 97.
6. *Трапицын, С. Ю.* и др. (2018). Менеджмент в образовании // С. Ю. Трапицын, Е. Н. Агапова, З. В. Апевалова, П. А. Бавина, М. В. Жарова, А. О. Кравцов.
7. *Уэлти, Г. М.* (2019). Дискуссионный метод обучения. Изменение: Журнал высшего образования. 21 (4). С. 40–49.
8. *Фалькон, П.* (2017). Основы прогрессивной дисциплины. HR Журнал. 42 (2). С. 90–93.

How does planning of PR-events affect the activity of an organization?

¹ Elvina Kovalchuk, ² Yuliya Nigmatullina

^{1,2} Almaty Management University, Republic of Kazakhstan
elvina.kovalchuk@gmail.com

Аннотация. Данное исследование сосредоточено на выявлении методов и процессов, посредством которых связи с общественностью воздействуют на деятельность предприятия. Опрос респондентов по избранной теме был выбран в качестве первичного источника для исследования, в то время как обзор литературы и изучение конкретных кейсов — в качестве вторичных источников. В ходе исследования удалось определить решающие аспекты влияния связей с общественностью на деятельность организации, что было недостаточно изучено в ранее опубликованных работах других авторов. Результаты исследования показывают, что основные сообщения для целевой аудитории, визуальный контент и эффективно разработанная стратегия связей с общественностью оказывают наибольшее влияние на PR-мероприятия компании. Подтверждением эффективности ключевых сообщений для целевой аудитории является история британской компании Bio-Oil, которая привлекла вдвое больше новых клиентов в результате продуктивной PR-кампании, и пример Apple Inc с их оптимизированной PR-стратегией.

Ключевые слова: связи с общественностью, организационная деятельность, PR-мероприятия

Abstract. This study advances our understanding of the impact of public relations events on the performance of an organization. The research aims to identify methods and processes by which public relations exert its influence over the working activity of an enterprise. Survey of respondents on the relevant topic was chosen as a primary source for the research, while literature review and case studies served as secondary sources. The study contributed to beneficitation of the relationship between PR and the efficiency of a company. Moreover, during the research it was a success to determine the decisive aspects of PR impact that composed an open question of antecedent studies. The results of the study indicates that basic formulated messages for the target audience, visual content and effectively designed public relations strategy present high influence of PR-events on the company itself. Confirmation of the effectiveness of well-communicated organizational messages has been reflected in the story of the British company Bio-Oil, which attracted twice as many new customers with its effective PR campaign, and the brilliant example of Apple Inc. with their optimized PR strategy.

Keywords: public relations, organizational activity, PR-events

Introduction

“Some are born great, some achieve greatness, and some hire public relations officers” once said by Professor Daniel Boorstin – prominent American historian and critic (Robertson, 1998, p. 29). This expression declared long before present times entirely explains the importance of the concept of public relations for the success of a company. This research paper will be founded on the one main notion which is public relations and other associated aspects. Accordingly, public relations is a process of establishing and maintaining positive, reciprocally profitable and strategic interrelation between organizations and their actual and potential customers (Public Relations Society of America, n.d.). According to Grunig and Hunt (1984), the concept of public relations integrates four crucial aspects – management, communication, organization and publics with the aim of framing favorable societal perception of a company (as cited in Sailor Academy, 2012, chapter 2). PR specialists deal with development of positive stories about a company to designate appropriate positioning and give to the world the goals and objectives of an organization (Forsey, 2018). Moreover, they are concerned with mitigation of various negative or acute situations to maintain good relations with the company’s clients and key stakeholders and keep the reputation of an enterprise (Forsey, 2018). To efficiently achieve this, PR professionals apply an arsenal of different techniques, such as relations with media, publications, organization of events, sponsorships and award programs, and instruments of crisis management (Lumen learning, n.d.). Under those circumstances, there is a need to find the answer by what means and in what ways planning of public relations events makes effect on the activity and performance of an organization, and, moreover, to

identify the decisive aspects in this influence, since they constitute an open question on the assumption of the previous studies. It is highly important to address this gap because it will contribute to the formation of a more complete picture of interconnection between public relations and organizational prosperity.

Literature review

Nowadays, public relations became one of strategic aspects for organizations, therefore there is an essential necessity to discover in what ways this practice affects the overall activity of various enterprises. In the article “How Public Relations Impact on a Company’s Effectiveness” Damjana Jerman, Goran Vukovic and Bruno Završnik conclude that there is a strong impact of public relations on the efficacy of an organization, namely possessing of certain important features of PR can contribute to the company’s competitive edge (Jerman, Vukovic & Završnik, 2008). Raweh Mohamed Shamsan and Dr. Moses Otieno in their publication “Effects of Strategic Public Relations on Organization Performance: A Case Study of Kenya Red Cross Society” thoroughly researched the effect of PR in managing crisis situations and relationship with mass media on the example of Red Cross organization in Kenya, having inferred that eventually public relations can improve interactions with donors of Red Cross, thus maintaining the trustiness and reputation of the organization (Shamsan & Otieno, 2015). Additionally, the article “Effective public relations and organizational management: The Bond” by Okafor Godson Okwuchukwu and Malizu Chinonye Faith presented the direct interconnection of public relations and managerial function in a company, specifically that planning of organizational communications contributed to the survival of this enterprise in the market by accomplishing its strategic goals through strategic management methods (Okafor & Malizu, 2015). Furthermore, Mohamed Maston Ismael in his publication “An Analysis of the Influence of Public Relations Unit in Achieving Organizational Objectives: A Case Study of Mwanza City Council Public Relations Unit” examined the practice of public relations on the base of Tanzanian state institution, having concluded that PR unit highly contributed into establishment of favorable communications in external and internal environment of the Mwanza City Council (Ismael, 2015). Lastly, in the article “The use of public relations in projecting an organization’s positive image” Ioana Olariu supports an opinion that efforts of public relations have an important influence on the prosperity of an enterprise, explaining the correlation between the customer’s trust level and achievement of a company’s goals (Olariu, 2017).

Methodology

The purpose of the research was to identify the effects which planning of public relations events had on the activity and efficiency of an organization. To distinguish the cause and effect connection between these two variables it was decided to conduct basic explanatory research with the use of inductive reasoning (McCombes, 2019). Both primary and secondary data was collected through qualitative and quantitative methods. Specifically, primary data was gained with the help of survey of respondents on the subject of their opinions, attitudes and personal experiences. Secondary data was obtained by the means of literature review of previous articles and relevant case studies on the topic. Subsequently, the collected information was examined through statistical, thematic and content analyses (Scribbr, n.d.). The chosen methods were precisely suitable for conducted research as long as, firstly, the survey contributed to the acquisition of original data from the respondents; secondly, the literature review allowed to collect knowledge of researchers from various countries and learn their positions and points of view; and finally, examination of case studies in the field of public relations enriched the research with living examples for better understanding the role of PR in the activity and performance of different organizations (McCombes, 2019).

Results

In order to distinguish the impact that planning of PR events has on the performance and progress of an organization, a survey on the corresponding topic was created to receive personal opinions and attitudes of respondents. The main goal of the survey was to detect awareness of people about public relations and

understand the roots of their knowledge. It was planned to create a diversified survey that would cover people of different ages, sexes, occupation types and education levels in order to conduct more comprehensive analysis. A survey consisted of seven (7) questions and included several general questions about the respondents as well as questions aimed at obtaining data about people's overall knowledge, opinion and individual assessment of the effects of public relations on the activity of companies.

According to the collected data, 42 people participated in the survey. Among them, 62% were females and 38% - males (Figure 1). The biggest percentage of answers (43%) was received from a category of people of 18-25 years old. Age distribution of the rest part of respondents constituted: 40% - people of 26-35 years old; 17% - 36-60 years old (Figure 2).

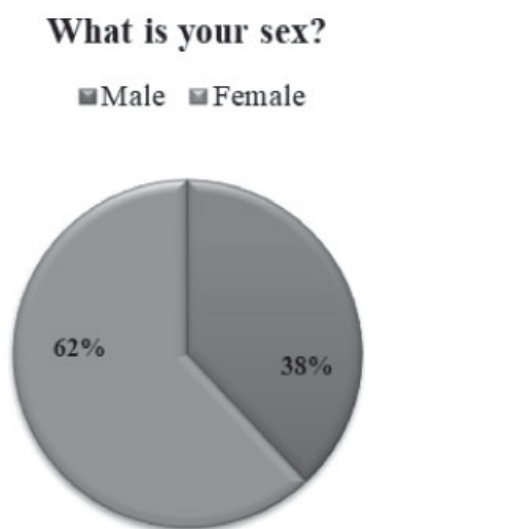


Figure 1. Gender Distribution

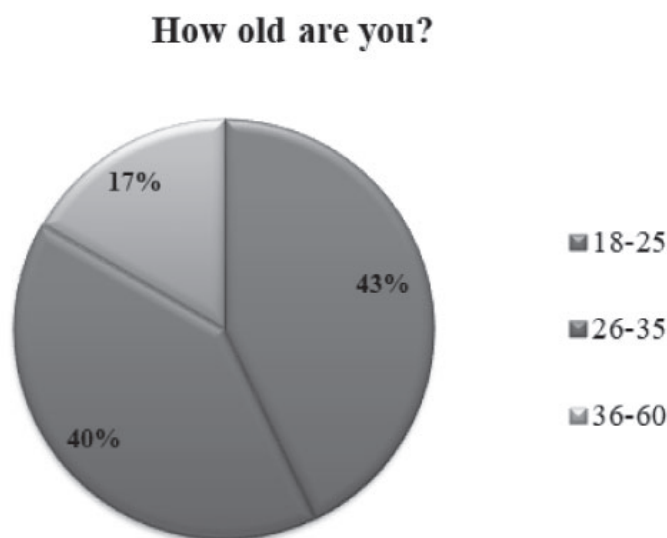


Figure 2. Age distribution

The occupation status of the respondents (Figure 3) was distributed as following:

- 31% - workers in other areas;
- 29% - students of another majors;
- 21% - workers in PR sphere;
- 19% - students of PR major;
- 0% - freelancers and unemployed.

What is your current occupation status?

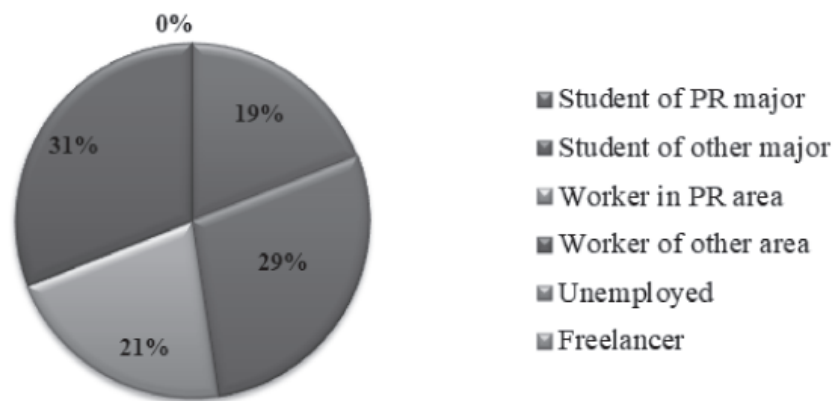


Figure 3. Occupation status of respondents

The following question was aimed at individual assessment of the level of knowledge of the respondents about public relations (Figure 4). The largest percentage of people rated their knowledge as medium (55%) because they only read some information or just amateurishly are interested in this topic, while 40% of answers were given by respondents who have or still in process of acquiring the degree in PR and assessed their knowledge as high. The smallest percentage of responses was received from people with low level of knowledge in public relations (5%).

What is the current level of your knowledge in PR?

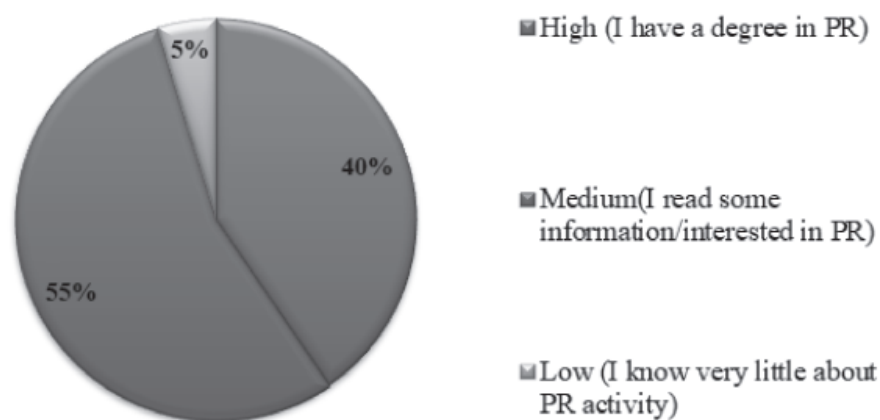


Figure 4. Current level of knowledge of respondents in PR

The objective of the next question was to identify the extent of individual evaluation of people about the impact of PR on the activity of a company (Figure 5). Thus, 74% replied that this impact is considerable enough for organizations; 26% assessed the influence as medium. The “comment field” was added into this question, so several respondents who picked the “medium” answer explained their choice by the equal importance of settled business processes in organizations.

The next pie chart reflects personal view of respondents on the most effective public relations method in the current market situation (Figure 6). 28% of interviewees believe that it is social media. 26% chose the engagement with media, while 24% of respondents consider events as the most valid tool of PR. The next in the order are sponsorships and partnerships of organizations which were selected by 17% of people. It is significant to notice that only 5% of all respondents inclined their choice to printed materials such as advertorials, brochures and catalogues, and nobody considered newsletters as an effective method at all (Business Queensland, n.d.).

Evaluate the impact of PR on organization's activity

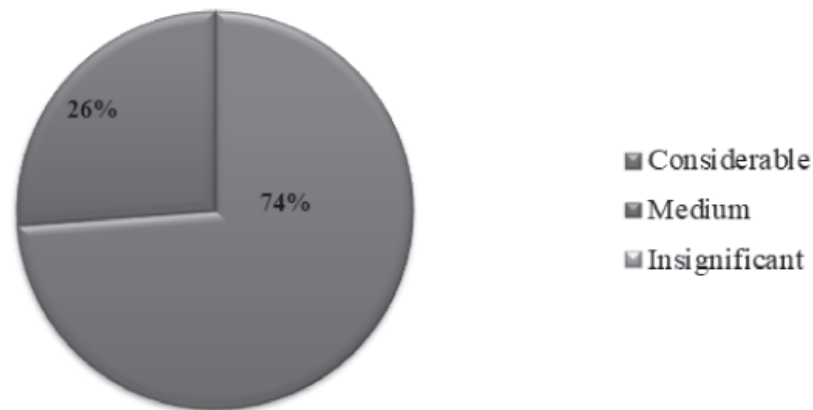


Figure 5. Individual evaluation of the impact of PR

Which PR method, in your opinion, is the most effective in the current conditions in the market?

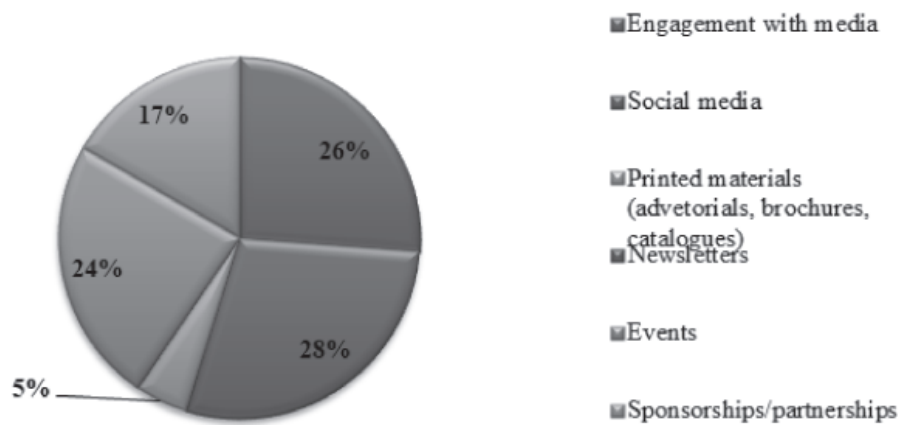


Figure 6. Individual view on the most effective PR method

What do you think are the decisive factors of influence of PR events on the activity of organizations?

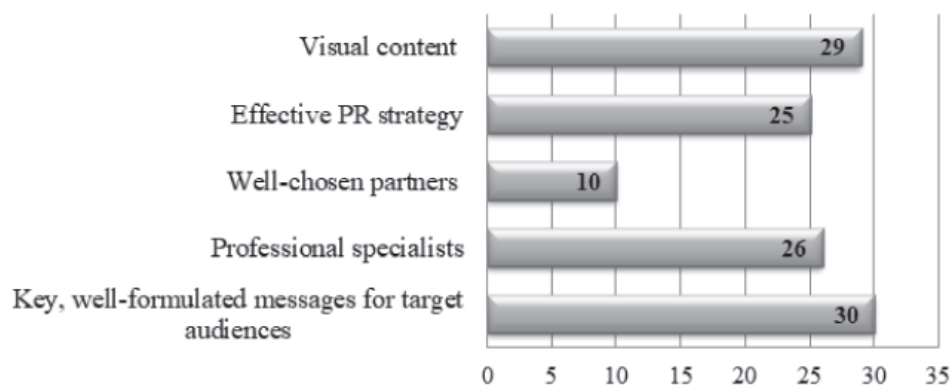


Figure 7. Decisive factors of influence of PR events

The responses to the question about decisive aspects of the impact of PR events on the organizations' performance (Figure 7) were distributed as following: 30 answers, which is the largest number, referred to the key well-formulated messages the a company send to their target audiences; 29 responses concerned the visual content of a company; 26 answers were applied to professional staff of organizations; 25 replies were related to overall effective public relations strategy of a company; and 10 responses appealed to properly selected partners of an enterprise.

The other part of the results of this work was gained through the study of relevant case studies in public relations area. As an example of correctly designated message that an organization transmits to the public the case of the Bio-Oil company, based in Great Britain that engages in sale of products for healing scars and stretch marks can be considered (Comcowich, 2015). The company launched a mixed social media campaign called "Every Body has a Skin Story" with the aim of strengthening of brand loyalty and enlargement of the number of consumers and partners (Comcowich, 2015). The PR campaign of Bio-Oil inspired a lot of people to share their experiences and unique stories, subsequently having gained around 90% of positive feedback from public and approximately 50% of new customers (Comcowich, 2015).

Another successful instance of a world prosperous company is the Apple Inc. Except the range of innovative products that this company offers to their customers every year, Apple promotes their brilliant ideas that resonate with the public. With the help of their efficient PR strategy Apple established an extremely strong brand that is "the key to its survival" (Gobe, 2010). The brand of Apple promotes ease and alleviation of lives of their consumers being based on the sincerity and positive emotions in this relationship (Goswami, 2010). Due to the intensified and precise work of PR events of the company, Apple has gained lasting loyalty to their brand, thus having achieved its authority among other IT companies in the world (Goswami, 2010).

Discussions

As it was initially denoted, the research aimed to discover the ways by which planning of public relations events influence the activity and productivity of an organization and to distinguish the crucial points of this effect. The results of the conducted survey present the view of representatives of young generation from 18 to 35 years old, whose actual knowledge in public relations was assessed as of high and medium levels. This can be explained by the fact that around 60% of all respondents work or study in different areas but PR, when merely 40% of the interviewed directly relate to public relations in their professional or educational sphere. Nevertheless, notwithstanding the prevailing percentage of respondents who do not belong to public relations at first-hand, the impact of PR on the organization's activity was evaluated as reasonably considerable. In addition, the rank of the most efficient method in the current market conditions was conferred to social media. By the way, the next in a row are media relations and events organization practices. We can assume that such remarkable sequence correlates with the modern era of digitalization when people perceive stories, messages, ideas and news mostly from the Internet and social networks (Verma, 2015). Besides, all these methods allow companies to communicate with their audiences more closely, thus establishing more strong contact with them and maintaining customers' loyalty. A significant point of the gained data is that, according to the perception of the respondents, the crucial factors of influence of PR events on organization's activity are primarily associated with basic well-formulated messages for target audiences, visual content and professional specialists of the company together with its effectively developed public relations strategy. Furthermore, the confirmation to the efficiency of correctly transmitted organizational messages was displayed in the story of the British Bio-Oil company that obtained half more new customers due to their effective PR campaign and the brilliant example of Apple Inc. with their streamlined PR strategy.

Conclusion

Altogether, gained information has notably contributed a more precise insight of the influence of public relations events on the performance of organizations taking into consideration the gap of previous studies concerning the critical factors of this impact. The research has facilitated into the enrichment of the understanding of interrelation between public relations and the prosperity of a company. However, future studies in this sphere

could be focused on the acquisition of expert views of PR area specialists to deeply investigate the peculiarities of public relations methods and key factors of influence from professional side.

References

1. Business Queensland. (n.d.). Public relations tools and activities. Retrieved from: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/marketing-promotion/pr/tools-activities>
2. *Comcowich, W.* (2015, July 23). 3 Case Studies of Successful PR Measurement. Retrieved December 16, 2020, from https://glean.info/3-case-studies-of-successful-pr-measurement/?doing_wp_cron=1608442112.9748029708862304687500
3. *Forsey, C.* (2018). What is Public Relations? The Definition of PR in 100 Words or Less. Retrieved from: <https://blog.hubspot.com/marketing/public-relations-definition>
4. *Gobe, M.* (2010). Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. New York, USA: Allworth Press
5. *Goswami, K.* (2010, July 9). Impact of public relations. Retrieved December 19, 2020, from <https://kadamb.wordpress.com/2010/07/09/impact-of-public-relations/>
6. *Jerman, D., Vukovic, G., Završnik, B.* (2008). How public relations impact on a company's effectiveness. Organizacija, 41(3), 91-98. <https://doi.org/10.2478/v10051-008-0010-x>
7. *Ismael, M. M.* (2015). An Analysis of the Influence of Public Relations Unit in Achieving Organizational Objectives: A Case Study of Mwanza City Council Public Relations Unit. Retrieved from: https://www.academia.edu/41449860/An_Analysis_of_the_Influence_of_Public_Relations_Unit_in_Achieving_Organizational_Objectives_A_Case_Study_of_Mwanza_City_Council_Public_Relations_Unit
8. Lumen learning. (n.d.). Public Relations. Retrieved from: <https://courses.lumenlearning.com/suny-marketing-spring2016/chapter/reading-public-relations/#footnote-4600-1>
9. *McCombes, S.* (2019, May 8). How to do a case study. Retrieved November 14, 2020, from: <https://www.scribbr.com/methodology/case-study/#:~:text=A%20case%20study%20is%20a,%2C%20clinical%2C%20and%20business%20research.>
10. *McCombes, S.* (2019, June 20). The main types of research compared. Retrieved November 14, 2020, from: <https://www.scribbr.com/methodology/types-of-research/>
11. *Okafor, G.O., & Malizu C.F.* (2015). Effective public relations and organizational management: The Bond. International Journal of Advanced Multidisciplinary Research 2(1), 24-30.
12. *Olariu, I.* (2017). The use of public relations in projecting an organization's positive image. Studies and Scientific Researches. Economics Edition, 25, 99-104. <http://dx.doi.org/10.29358/scceo.v0i25.390>
13. Public Relations Society of America. (n.d.). About Public Relations. Retrieved from: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>
14. *Robertson, C.* (1998). Book of humorous quotations. Ware, Hertfordshire: Wordsworth Editions Ltd.
15. Sailor Academy. (2012). Mastering Public Relations. Sailor Academy. Retrieved from: https://saylordotorg.github.io/text_mastering-public-relations/s03-what-is-public-relations.html
16. Scribbr. (n.d.). An introduction to research methods. Retrieved November 14, 2020, from: <https://www.scribbr.com/category/methodology/#examples-of-data-analysis-methods>
17. *Shamsan, R.M., & Otieno, M.* (2015). Effects of Strategic Public Relations on Organization Performance: A Case Study of Kenya Red Cross Society. International Journal of Scientific and Research Publications, 5(9), 1-12.
18. *Verma, M.* (2015). Public Relations: Scope and Challenges in Digital Era. Media Watch, 6(1), 148-152. <https://doi.org/10.15655/mw/2015/v6i1/55399>

Стратегии для физических лиц в сфере портфельного инвестирования

Копова-Сафонова Мария Андреевна

Магистрант, Алматы Менеджмент Университет (ALMAU), Республика Казахстан, г. Алматы
mariakopov08@gmail.com

Аннотация. В статье наглядно продемонстрировано, что в условиях современной экономики совершенствование и выбор оптимальной стратегии портфельного инвестирования для физических лиц является залогом эффективного планирования и управления капиталом. Изучены активные и пассивные методы управления капиталом. Проведен сравнительный анализ различных инвестиционных портфелей.

Ключевые слова: анализ, инвестиция, инвестиционный портфель, акции, капитал, инвестор, физическое лицо

Abstract. The article clearly demonstrates that in the conditions of the modern economy, improving and choosing the optimal portfolio investment strategy for individuals is the key to effective planning and capital management. There are active and passive methods of capital management have been studied. A comparative analysis of various investment portfolios is carried out.

Keywords: analysis, investment, investment portfolio, shares, capital, investor, individual

Введение

С начала века экономическое сообщество обсуждает значение финансовых рынков и их влияние на экономику. Статистические исследования Росса Левина, Роберта Кинга и теоретические исследования Асли Демиргуц-Кунта показали высокий уровень взаимосвязи между зрелостью финансового сектора и долгосрочным ростом соответствующей экономики: чем выше зрелость финансового рынка, тем быстрее экономика страны растет в долгосрочной перспективе. Кроме того, развитые и эффективные финансовые рынки выгодны для социальной сферы, приводя, среди прочего, к снижению неравенства.

На сегодняшний день портфельное инвестирование является наиболее распространенным видом инвестиционной деятельности. В современной экономике данный сегмент нестабильный, что, в свою очередь, обязывает инвесторов моментально ориентироваться в изменениях и течениях финансового инвестирования, для каждого инвестора актуально изучение специфики формирования и управления инвестиционным портфелем.

Портфельные инвестиции — это вложения средств в ценные бумаги двух и более компаний одновременно. Основная цель данного метода инвестирования — снизить риск потери капитала за счет использования акций и облигаций с разным уровнем дохода и риска. Особенность портфельного инвестирования заключается в том, что акции покупаются не для получения доли в совете директоров какой-либо компании, а только с целью получения дохода или сохранения капитала.

Портфельные инвестиции включают в себя такие вложения, которые позволяют инвестору эффективно использовать имеющиеся у него средства. В целом они представляют собой портфель, состоящий из акций, облигаций и банковских счетов. Чтобы создать инвестиционный портфель, необходимо иметь представление о том, где и как можно приобрести ценные бумаги, понимать и знать методы, которые помогут инвестору оценить будущие риски, а также спрогнозировать возможные изменения цен на них.

Прибыль от капитальных вложений может быть получена за счет дивидендов, выплачиваемых компаниями, или увеличения стоимости приобретенных ценных бумаг. Есть некоторые особенности приобретения и продажи акций и облигаций, незнание которых может привести к потере части или всего инвестированного капитала.

На современном этапе рыночной экономики определение эффективной стратегии портфельных инвестиций становится залогом грамотного планирования и контроля доходов физических лиц. Современный экономический рынок повлиял на появление новых разновидностей форм инвестирования, а следовательно, и нового класса инвесторов. Все больше физических лиц вовлекается в сферу порт-

фельных инвестиций, при этом к инвесторам — физическим лицам часто относят небольшие семейные предприятия, доход которых формирует семейный бюджет, индивидуальных предпринимателей, инвестирующих в ценные бумаги и активы. Из вышеописанного следует, что инвестиции физических лиц рассматриваются как средства частных организаций и собственные средства граждан.

Существует общепринятая методология определения стратегии портфельного инвестирования, состоящая из двух этапов. Первый — определение динамики рынка на текущий момент. В связи с колеблющимися условиями экономики, особенно осложненными всемирной пандемией, важно распознать финансовый подтип экономической эпохи. Второй этап — подбор стратегии портфельного инвестирования, которая классифицируется как активное и пассивное управление, либо диверсификация и концентрация.

Основные инструменты, которыми обладает физическое лицо в качестве портфельного инвестора: акции и облигации. Облигации — отличный инструмент страхования финансовых вложений. Они позволяют получать фиксированный доход от предприятия, а при банкротстве их можно перевести в акции. При определении стратегии портфельного инвестирования физическим лицам также стоит определить приоритеты: сохранение капитала или долгосрочный финансовый рост.

Первым шагом на пути к формированию инвестиционного портфеля должна быть оценка эффективности инвестором будущего портфеля, которая имеет множество методик и теорий, с помощью которых можно оценить риски и доходность будущего инвестиционного портфеля.

Также инвестору необходимо определить свои финансовые цели и инвестиционные затраты. Важно понимать, какую цель преследует инвестор при формировании своего портфеля: это могут быть как долгосрочные инвестиции для получения дивидендов от акций, так и краткосрочное инвестирование (спекуляции) с целью получить максимальную прибыль от роста или падения цен за короткие сроки. Для инвестора выбор цели — существенно важный шаг, так как на основании будущей цели оценивается эффективность инвестиционного портфеля, а также выбирается стратегии управления портфелем.

Основной целью научной статьи является анализ и систематизация стратегий портфельного инвестирования для физических лиц в современных реалиях.

Сравнительный анализ четырех основных типов инвесторов

Инвесторов можно классифицировать на типы согласно нескольким факторам, например таким, как аппетит к риску, требования к прибыльности, инвестиционный горизонт, субъективный подход к конкретному инвестиционному инструменту, конкретной компании, отрасли, стране и так далее. Для начала необходимо разобраться, какие есть основные типы инвесторов, чтобы понимать, какой стратегией управления инвестиционным портфелем руководствуется тот или иной тип.

Консервативный инвестор. Данный тип инвесторов предпочитает надежность, стремится к регулярной доходности без значительных колебаний и рисков. Соответствующий портфель должен превышать инфляцию на 1–2 % в год и, как правило, не падать более чем на 5 % в годовом исчислении (табл. 1).

Таблица 1. Характеристика и состав портфеля консервативного инвестора

Характеристика		Состав портфеля		Диапазон, %
1	2	3	4	5
Рейтинг риска портфеля	1 (1,2)	Инструменты денежного рынка	15 %	5–60
Максимальный валютный риск	20 %	Облигации	65 %	40–80
Максимальная дюрация облигаций	5 лет	Акции	15 %	0–25
Инвестиционный горизонт	3 года	Альтернативные инвестиции	0 %	0–10

1	2	3	4	5
Требуемая доходность	1–2 % в год			
Максимальный годовой убыток	Портфель обычно не уменьшается более чем на 5 %			

Сбалансированный инвестор предпочитает сбалансированный рост портфеля. Инвестор формирует портфель из стабильных и надежных ценных бумаг. Оптимальный портфель должен превышать инфляцию на 2–3 % в год в долгосрочной перспективе и, как правило, не падать более чем на 1 % в годовом исчислении (табл. 2).

Таблица 2. Характеристика и состав портфеля сбалансированного инвестора

Характеристика	Состав портфеля		Диапазон, %	
Рейтинг риска портфеля	2 (3)	Инструменты денежного рынка	10 %	5–30
Максимальный валютный риск	35 %	Облигации	50 %	35–60
Максимальная дюрация облигаций	6 лет	Акции	30 %	15–50
Инвестиционный горизонт	4 года	Альтернативные инвестиции	10 %	5–15
Требуемая доходность	Преодолеть инфляцию на 2–3 % в год			
Максимальный годовой убыток	Портфель обычно не уменьшается более чем на 15 %			

Активный инвестор, как правило, равномерно распределяет все классы активов в портфеле. Доля рискованных вложений может составлять около 40 %. Инвестиционный горизонт для данного типа инвестора обычно больше. Инвестор стремится к тому, чтобы по крайней мере пятая часть его портфеля была ликвидной (табл. 3).

Таблица 3. Характеристика и состав портфеля активного инвестора

Характеристика	Состав портфеля		Диапазон, %	
Рейтинг риска портфеля	3 (4,5)	Инструменты денежного рынка	5 %	0–20
Максимальный валютный риск	50 %	Облигации	20 %	0–50
Максимальная дюрация облигаций	6 лет	Акции	30 %	30–70
Инвестиционный горизонт	4 года	Альтернативные инвестиции	15 %	15–25
Требуемая доходность	Преодолеть инфляцию на 3–4 % в год			
Максимальный годовой убыток	Портфель обычно не уменьшается более чем на 30 %			

Агрессивный инвестор стремится к достижению максимальной прибыли в долгосрочной перспективе с использованием рискованных инвестиционных инструментов. Что касается возможной суммы

дохода, инвестор принимает риск возможных потерь, но при этом стремится, чтобы доходность портфеля опережала инфляцию на 4 % или более в год, и, учитывая все риски, годовая стоимость портфеля может снижаться более чем на 30 % (табл. 4).

Таблица 4. Характеристика и состав портфеля агрессивного инвестора

Характеристика		Состав портфеля		Диапазон, %
Рейтинг риска портфеля	4 (5–7)	Инструменты денежного рынка	5 %	0–10
Максимальный валютный риск	Более 50 %	Облигации	20 %	0–10
Максимальная дюрация облигаций	7 лет	Акции	30 %	60–100
Инвестиционный горизонт	5 лет	Альтернативные инвестиции	20 %	10–40
Требуемая доходность	Преодолеть инфляцию более чем на 4 % в год			
Максимальный годовой убыток	Возможность снижения более чем на 30 %			

Сравнительный анализ стратегий управления инвестиционным портфелем

Проведем сравнительный анализ двух основных типов стратегий управления: активной и пассивной.

Консервативным инвесторам подойдет пассивная стратегия управления инвестиционным портфелем. Основные цели данной стратегии — финансовая защита инвестиций от возможной инфляции и получение гарантированных выплат. Преимуществом этой стратегии являются минимальные риски и минимальные расходы на управление портфелем. Данная стратегия предполагает разработку диверсифицированных портфелей ценных бумаг, риск и ликвидность которых могут быть точно рассчитаны и определены. Стратегия пассивного управления инвестициями предполагает такую конфигурацию портфеля, которая не изменяет первоначальных условий своего формирования. Следовательно, не возникает необходимости в дополнительных финансовых вложениях на управление расходами.

Стратегия *активного управления инвестициями*, в отличие от пассивного, включает в себя полный мониторинг изменений на финансовом рынке и подразумевает оперативное изменение структуры портфеля, приобретение новых финансовых инструментов по мере возникновения необходимости, а также совершение динамической активности, соответствующей целям роста стоимости портфеля. Преимуществом данной стратегии является стремление получить дополнительную выгоду для физического лица, вовлеченного в среду в качестве инвестора. Недостатками активного управления являются высокие риски, относительная незащищенность от инфляции и колебаний стоимости акций на рынке, высокие затраты на управление, которые связаны с необходимостью проведения структурного анализа решений, разработкой собственных методик и программных технологий. Данная стратегия редко применяется простыми физическими лицами, основными ее операторами являются профессиональные финансисты и лица с опытом управления финансовыми активами.

Другой тип классификации стратегий инвестиционного управления — подразделение на группы в соответствии со сроком инвестирования. По этому признаку портфели можно классифицировать как краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные, а также их комбинации. В рамках экономической политики Казахстана краткосрочная стратегия инвестирования находится в пределах от нескольких часов до нескольких месяцев, среднесрочная — до года, долгосрочная — от года и более.

Краткосрочная стратегия инвестирования, согласно официальной статистике, наиболее распространена среди физических лиц на территории республики. Данная стратегия характеризуется ловлей моментов максимального роста акций. Ее методика основана на том факте, что рынок ценных бумаг постоянно колеблется, следовательно, важно засечь пик стоимости и продать бумаги по наиболее высокой

цене либо, наоборот, приобрести по наиболее низкой. Таким образом, данная стратегия подходит для инвесторов, которые хотят получить прибыль за счет колебания курса акций. Основой стратегии является проработка методик анализа и прогнозирования динамики финансового рынка, ее преимущество заключается в возможности получать моментальную прибыль при высоких оборотах с использованием маржинального кредитования, недостаток — в неточности прогнозов и риске крупных потерь.

Стратегия среднесрочного управления включает в себя характеристики краткосрочной и долгосрочной стратегий. Принцип стратегии заключается в прогнозировании колебаний инвестиций сроком до года с определением пиков максимальной и минимальной стоимости. Это позволяет приобрести и продать акции по наиболее эффективным ставкам. Отличие метода от краткосрочных инвестиций в том, что он основан на систематическом наблюдении за качеством прогноза, то есть если по основному прогнозу пик роста акций не совпадает с текущим прогнозом, то сделка не совершается. Недостатком данной стратегии являются большие финансовые вложения на управление акциями.

Долгосрочная стратегия основана на инвестициях в крупные долгосрочные проекты. Выплаты по таким проектам зачастую гарантированы, но требуют долгих временных затрат. Преимуществом данного типа стратегии являются низкие риски, меньшие по сравнению со среднесрочным планированием затраты на управление акциями.

Сравнительный анализ разновидностей инвестиционных портфелей

В современной инвестиционной среде для физических лиц предполагаются три типа портфелей инвестирования, различающихся по степени риска и уровню доходности: высокодоходный, консервативный, сбалансированный. Консервативные портфели характеризуются пассивной стратегией управления, обладают высоким уровнем надежности, меньшим уровнем рисков и меньшей доходностью. Высокодоходные портфели, управляемые активной стратегией, подразумевают высокие риски в управлении и высокие доходы. Средневзвешенная стратегия характеризуется эффективным сочетанием рисков и вероятного дохода. В таблице 5 представлены основные свойства разных типов портфелей инвестирования.

Таблица 5. Сравнительная характеристика различных типов портфелей инвестирования

Характеристика	Консервативный портфель	Высокодоходный портфель	Средневзвешенный портфель
Уровень прогнозирования дохода	Высокий	Низкий	Высокий
Степень надежности	Высокая	Низкая	Средняя
Степень риска	Низкая	Высокая	Низкая
Структура	Направление средств в кардинально отличающиеся активы. Покупка акций крупных устойчивых компаний. Инвестиции в доленое строительство	Предполагает вложение денежных средств в инновационные проекты	Вложение средств в надежные проекты, характеризующиеся краткосрочным ростом и не предполагающие быстрого развития в будущем
Доход	Основан на гарантированных долгосрочных выплатах	Основан на росте капитализации компаний, на колебании стоимости акций	Основан на разнице между курсами приобретения и продажи акций
Сроки	Долгосрочные	Краткосрочные	Среднесрочные
Стратегия управления	Пассивная	Активная	Активная

Из этого следует, что управление портфелем ценных бумаг и доходность портфеля напрямую зависят от стратегии, которую выберет инвестор. Необходимо подобрать такую стратегию, чтобы инвестор

смог достичь целей инвестирования при рациональном использовании своих ресурсов, а также для получения максимальной прибыли с минимизированием инвестиционных рисков.

Исходя из вышеизложенного можно говорить о том, что любая стратегия инвестирования, выбранная частным инвестором, имеет как плюсы, так и минусы. Главное, о чем должен помнить инвестор при выборе стратегии, это то, что необходимо адекватно воспринимать и оценивать рынок, внимательно относиться к понятию риска, так как для успешного управления инвестициями на фондовой бирже важно знать приемлемый уровень риска и при принятии решений не превышать его. Также стоит помнить, что при формировании инвестиционного портфеля необходимо грамотно проанализировать рынок, просчитать все этапы формирования инвестиционного портфеля. Правильный анализ способствует сохранению, а также приумножению имеющегося капитала с минимальным риском.

Выводы

В статье рассмотрены основные стратегии портфельного инвестирования для физических лиц в Республике Казахстан, с учетом условий современного финансового рынка, основные типы инвесторов, проведен сравнительный анализ характеристики и состава инвестиционного портфеля каждого из типов. Проанализированы современные стратегии пассивного и активного управления инвестициями, представлены их сильные и слабые стороны.

Также проанализированы три типа инвестиционных портфелей, предложены рекомендации в определении, какой тип инвестирования подходит тому или иному физическому лицу для эффективной организации управления акциями.

В процессе исследования выявлены основные способы управления капиталом физического лица с целью получения максимальной прибыли.

Список литературы

1. *Фаербер, Э.* Все об инвестировании / пер с англ. Н. Ильиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 336 с.
2. *Максимов, В. Ф.* Портфельные инвестиции. М.: ИЦ ЕАОИ, 2008. С. 18–36.
3. *Нечаев, К. Ю.* Стратегии активного и пассивного портфельного инвестирования. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2015. С. 74–77.
4. *Алмабеков, А. О., Жангуттина, Г. О.* Проблемы портфельного инвестирования в условиях современного состояния фондового рынка Республики Казахстан. Алматинский Технологический Университет, 2014. С. 74–77.
5. *Закарян, И. П.* Практический интернет-трейдинг. 3-е изд. М.: SmartBook, 2013. 374 с.

Использование возможностей цифровизации в транспортно-логистической сфере

¹ Коппаев Б. М., ² Нурсултанова Г. А.

¹ Магистрант МВА, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
ankerhelfer@gmail.com

² Магистрант МВА, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы
galiya-nursultan@mail.ru

Аннотация. В статье раскрываются проблемы взаимодействия участников транспортно-логистической сферы, обнаруженные в ходе исследования, предлагается внедрение новой бизнес-модели сотрудничества на основе цифровизации транспортно-логистической сферы.

Предлагаемая бизнес-модель рассматривается как совокупность материальных и нематериальных ресурсов транспортно-логистической сферы во взаимодействии с поставщиками и потребителями услуг посредством открытых информационных взаимодействий, технологических систем, финансовых средств и политики государства. Применение данной бизнес-модели приведет к оптимизации бизнес-процессов в сфере логистики, а именно к уменьшению ручного труда, сокращению временных затрат, увеличению скорости принятия решений и к другим положительным результатам автоматизации.

Ключевые слова: цифровизация, платформа, транспортная логистика, цифровые технологии, логистика, агрегатор, тенденции развития бизнеса, транспортно-логистический рынок, цифровые решения, информационно-коммуникационные технологии

Abstract. The article reveals the problems of interaction between participants in the transport and logistics sector, discovered during the study. As a result of the study, it is proposed to introduce a new business model of cooperation based on the digitalization of the transport and logistics sector.

The proposed business model is considered as a set of material and intangible resources of the transport and logistics sector in interaction with suppliers and consumers of services through open information interactions, technological systems, financial resources and government policy.

The application of this business model will lead to the optimization of business processes in the field of logistics, namely: it will reduce manual labor, reduce time costs, increase the speed of decision-making and other positive results of automation.

Keywords: digitalization, platform, transport logistics, digital technologies, logistics, aggregator, business development trends, transport and logistics market, digital solutions, information and communication technologies

С развитием информационных технологий расстояния и границы между странами отошли на второй план. Огромный поток информации из множества источников стал доступен всем. С доступом к Интернету каждый может разместить информацию в Сети, при этом не неся какой-либо ответственности. Проверка достоверности данных отнимает много времени и средств, а отсутствие результативных механизмов воздействия на недобросовестных участников тормозит активность бизнеса. Согласно реестру недобросовестных участников государственных закупок Республики Казахстан, 62,54 % поставщиков не исполнили либо ненадлежащим образом исполнили свои обязательства по заключенному договору [1].

Многообразие информации требует оценки ее источников и ресурсов, предоставляющих сведения с точки зрения полезности и достоверности.

Сведения, полученные от одного источника информации, следует перепроверять по другим источникам. При перекрестной проверке сведений необходимо учесть такую особенность Интернета, как многократный пересказ информации, полученной из одного и того же источника. Таким образом, без внимательного изучения фактуры сведений, даже при получении положительного результата перекрестной проверки, можно сделать ложный вывод о достоверности информации. Необходимо также принять во внимание, что даже публикуемая в Интернете государственными органами информация может быть искажена или опубликована в сокращенном виде. Информационная полезность интернет-ресурсов яв-

ляется субъективным критерием, выводы об информационной полезности делает сам пользователь информации. Не следует оценивать полезность того или иного ресурса только на основании его позиции в списке поисковой системы [2].

Информация — ключевой ресурс в современном мире. Каждую секунду воспроизводятся гигантские массивы цифровых данных, которые помогают компаниям в работе. Для использования всех возможностей имеющейся информации важно ее аккумулировать, структурировать и анализировать [3].

В условиях цифровой экономики XXI века быстрыми темпами меняются формы и методы ведения предпринимательства. Объем информации за 2000–2020 годы равен ее объему за предыдущие два тысячелетия. Ключевая функция бизнеса заключается в оперативном и эффективном реагировании в неопределенных условиях.

Пандемия коронавируса 2020 года дала предпринимателям возможность пересмотреть модель ведения бизнеса, люди предпочли не посещать магазины и торговые центры, им безопаснее и удобнее все делать онлайн. Пандемия ускорила процесс клиентского поведения и проникновения онлайн-покупок. Электронная коммерция стала ключевым каналом для успеха и развития бизнеса, компании с высокой цифровизацией будут развиваться быстрее других.

Развитие экономики зависит от обеспечения безопасности бизнес-участников как базовой потребности индивида, с беспристрастным приведением в действие законов, стандартов и требований, понятных правил игры, распространяющиеся на всех участников бизнеса.

Казахстан благодаря уникальному географическому расположению в центре Евразийского континента, между крупнейшими экономически развитыми странами, обладает огромным логистическим потенциалом. Транспортные потоки евроазиатских коридоров из Китая в Европу по территории республики позволяют раскрыть этот потенциал. Страна, по разным оценкам, может обслуживать до 20 % трансконтинентальных потоков [4].

Цифровизация бизнеса и внедрение новейших технологий активно трансформируют все сегменты транспорта и логистики. По прогнозам, приведенным в исследовании Price Waterhouse Coopers, она будет увеличиваться и в корне изменит весь бизнес транспортно-логистической сферы [5].

Внедрение цифровизации открывает широкие горизонты для развития бизнеса и экономики, способствует облегчению внутренних процессов, выявлению слабых мест, экономии временных затрат на бизнес-процессы. Цифровизация обеспечивает гибкость и увеличивает скорость бизнес-процессов. Цифровая трансформация направлена на оперативное принятие решения, адаптацию к текущим требованиям и максимальное удовлетворение ожиданий клиентов.

Цифровизация ведет к инновационным решениям в развитии бизнеса. Облачные технологии дают возможность работы над одним проектом одновременно нескольким командам и более эффективно использовать доступные ресурсы. Готовые решения позволяют экономить время, а различные приложения, расширения и коннекторы оптимизируют работу компании и требуют минимальных временных затрат на их внедрение и адаптацию.

Цифровизация открывает возможность работы с большими данными. Несмотря на растущую популярность электронных бирж в области перевозок грузов, они не в достаточной степени удовлетворяют потребности заказчиков. Для владельца груза важно, чтобы посредник брал на себя работу по оформлению документов и давал гарантии сохранности груза. Как правило, ответственности за сохранность перевозимых грузов электронные биржи не несут, к тому же формат аукциона требует дополнительного времени на его проведение, что неприемлемо при выполнении экстренных заказов.

По результатам исследования «Индустрия 4.0: создание цифрового предприятия», проведенного с участием 191 руководителя предприятий транспортной логистики, 44 респондента считают, что цифровизация предприятия оказывает влияние на горизонтальную интеграцию цепочки создания стоимости; 37 респондентов считают, что цифровизация предприятия открывает доступ клиентам к системам производителя, каналам продаж, 36 респондентов считают, что цифровизация предприятия оказывает влияние на вертикальную интеграцию цепочки создания стоимости и только 21 респондент считает, что цифровизация позволит предприятию применять в своей деятельности современные цифровые бизнес-модели, портфель цифровых продуктов и услуг [6].

Исследования проводились при помощи методики SERVQUAL (от англ. serv — service, сервис и qual — quality, качество). Методика разработана в 80-е годы XX века В. А. Зейтгамл, А. Парасураманом и Л. Л. Берри путем исследований и анализа опросов фокус-групп на базе сформированной ими модели расхождений [7]. Авторы принимают во внимание расхождения в восприятии составляющих

процесса оказания сервиса услуг различными его участниками или одним и тем же участником процесса в разные временные периоды. Авторы выделили следующие расхождения:

- в знаниях: различие между тем, как поставщик услуг определил ожидания потребителей, а также фактическими потребностями и ожиданиями клиентов;
- в стандартах: различие между пониманием ожидания потребителей управленческим коллективом компании-поставщика и прописанными стандартами качества компании;
- в предоставлении услуг: различие между прописанными стандартами оказания услуг и реальной производительностью компании по сравнению с указанными стандартами;
- во внутренних коммуникациях: различие между маркетингом компании и тем, что подразумевает ее сервисный персонал о характеристиках сервисной услуги, степени качества обслуживания и о том, услуги какого качества фактически может оказать компания;
- в восприятии: различие между фактическим и воспринимаемым уровнем предоставления услуг потребителями;
- в интерпретации: различия между фактическими обязательствами компании в процессе коммуникации (до оказания услуг) и тем, что получит заказчик исходя из этих обязательств;
- в обслуживании: различия между ожидаемым и фактическим восприятием оказываемой услуги заказчиком.

Данный способ базируется на выборочном опросе покупателей, респонденты указывают рейтинг нескольких данных оказываемой услуги, сформированных по главным измерениям сервиса. Пять измерений сервиса:

- 1) уверенность — знания и вежливость обслуживающего персонала;
- 2) эмпатия (сопереживание) — внимание, персональная забота поставщика о клиенте;
- 3) надежность — предоставление надежного сервиса;
- 4) отзывчивость — всесторонняя помощь клиенту и скорый сервис;
- 5) осязаемость — при обслуживании должно выглядеть «все как есть» (устройства, оборудование, персонал, материалы и др.).

При описании измерений сервиса в модели SERVQUAL применяются 22 признака услуг, которые описывают параметры сервиса, объединенные по измерениям (уверенность — 4, эмпатия — 5, надежность — 5, отзывчивость — 4, осязаемость 4) и указанные вопросы в опросе. На основании полученных данных рассчитываются обычные и взвешенные индексы превосходства и адекватности сервиса исследуемого объекта. Для расчета обычных индексов суммируются разницы между соответствующими оценками уровня сервиса, отмеченные потребителем:

- для определения индекса качества MSS — разница между желаемым уровнем и уровнем восприятия качества сервиса;
- для определения индекса качества MSA — разница между минимальным уровнем и уровнем восприятия качества сервиса.

Расчет взвешенных индексов основывается на присвоенных оценках важности измерений сервиса, указываемых опрашиваемыми.

SERVQUAL-метод получил распространение благодаря его простоте и наглядности.

Ниже показаны вопросы анкеты:

1. Как вы оцениваете планирование логистической деятельности в компании?
2. Как вы оцениваете уровень оптимизации логистических процессов в компании?
3. Как вы оцениваете использование IT-программ в организации логистической деятельности?
4. Как вы оцениваете уровень информационной поддержки на всем пути транспортировки?
5. Использует ли компания практику снижения рисков?
6. Оцените уровень безопасности груза при транспортировке.
7. Оцените уровень качества страхования грузов при транспортировке.
8. Использует ли компания выявление возможностей снижения сроков транспортировки?
9. Оцените уровень обеспечения безопасности транспортировки.
10. Как вы оцениваете консолидацию и интеграцию при транспортировке грузов?
11. Как вы оцениваете наличие CRM-систем учета бизнес-процессов?
12. Имеется ли мобильная версия для удаленного доступа к транспортно-логистической системе?
13. Соблюдаются ли сроки доставки грузов?

14. Оцените важность прямой связи между перевозчиком и грузоотправителем.
15. Оцените важность сохранения чатов и голосовых сообщений на внешнем информационном ресурсе.
16. Оцените наличие отзывов о партнерах.
17. Оцените важность актуализации цен на перевозки.
18. Сколько времени уходит на получение тарифа по запросу на перевозку?
19. Есть ли возможность получать данные о перевозке круглосуточно (24/7)?
20. Имеется ли возможность слежения за ходом исполнения заказа на транспортировку?
21. Есть ли складское хозяйство?
22. Каково количество видов транспорта?
23. Как вы оцениваете состояние транспорта?
24. Как вы оцениваете грузопереработку?
25. Как вы оцениваете пересортировку и переупаковку?
26. Как вы оцениваете состояние инфраструктуры офиса компании?
27. Все ли топ-менеджеры выполняют договоренности и обязанности?
28. Все ли сотрудники оперативно решают проблемы клиентов?
29. Как вы оцениваете авторитет компании?
30. Как вы оцениваете своевременное выполнение обязанностей и поручений руководством и сотрудниками компании?
31. Как вы оцениваете дисциплинированность сотрудников компании?
32. Как вы оцениваете компетентный персонал?
33. Как вы оцениваете клиентоориентированность сотрудников компании?
34. Как вы оцениваете удовлетворенность стоимостью предоставляемых экспедиторами и брокерами услуг?
35. Как вы оцениваете удовлетворенность сроками предоставляемых экспедиторами и брокерами услуг?
36. Как вы оцениваете удовлетворенность качеством предоставляемых экспедиторами и брокерами дополнительных услуг (помощь в сертификации грузов, аккредитации вагонов, получении дополнительных документов и т. п.)?
37. Как вы оцениваете влияние коррупционной составляющей на перевозку?
38. Благоприятна ли корпоративная культура и доверительные ли взаимоотношения в компании?
39. Общение с клиентами тактичное и доброжелательное?
40. Сотрудники компании мотивированы на эффективное обслуживание клиентов?
41. Как вы оцениваете индивидуальный подход к клиентам?
42. Сотрудники проявляют личное участие в подборе комплекса услуг клиентам?
43. Персонал компании ориентируется на интересы клиента?

Анкета создавалась в программе Google-формы и была разослана в транспортно-логистические компании, а также пользователям логистических услуг. В ходе проведения опроса в 2021 году вышеуказанных респондентов выяснилась низкая эффективность взаимодействия со сторонними подрядчиками в ходе транспортировки товара. В 30 % случаев при работе с новыми транспортными поставщиками услуг имел мест срыв логистических цепочек, приводивший к несвоевременной поставке товара клиентам компании. Наиболее частой проблемой оказывалось несвоевременная подача транспортного средства под погрузку. Компании-перевозчики принимали заказы, превышающие их производственные мощности, и не успевали выполнить в срок часть заявок. Встречались поставщики услуг, которые, получив предоплату, не спешили с исполнением взятых на себя обязательств. Кроме того, у потенциального заказчика на получение расчета тарифа и проверку данных от одного поставщика в среднем уходит два дня и более.

При дополнительном опросе выяснилось (см. рис.), что уровень достоверности информации в открытых источниках о транспортных услугах составляет 25 %, уровень ответственности сотрудников компаний, оказывающих услуги транспортировки, — 20 %, уровень безопасности груза при транспортировке — 40 %, уровень качества страховых услуг — 25 %, качество обмена информацией между поставщиками и заказчиками услуг по 5-балльной шкале оценено на 3 (60 %).

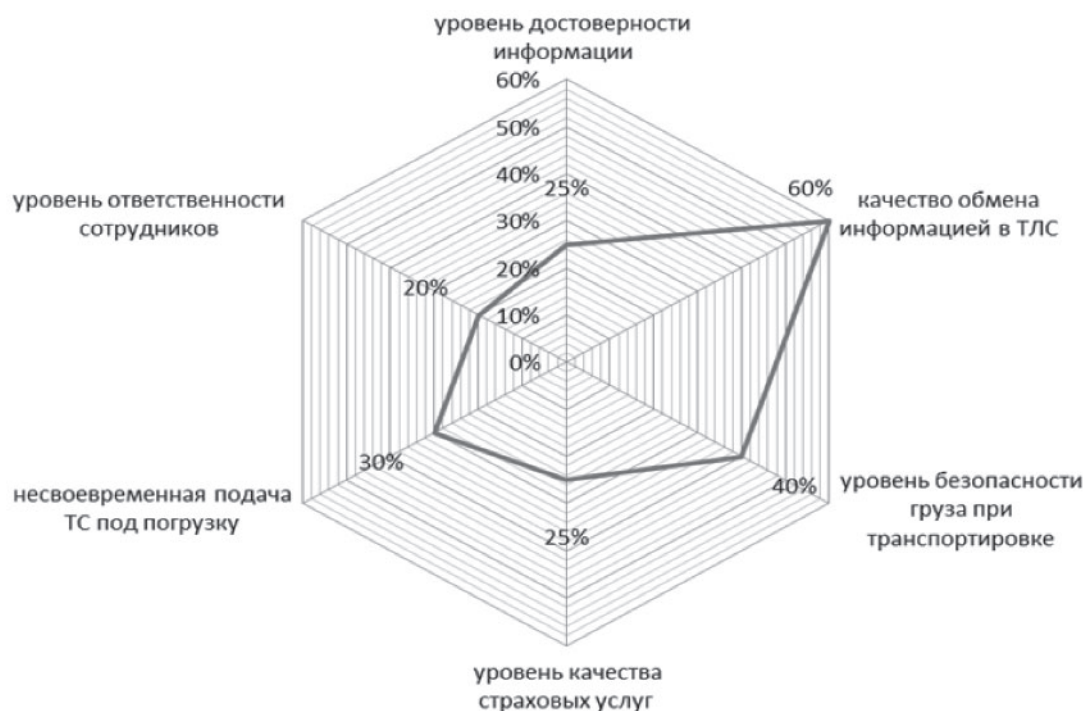


Рисунок 1. Результаты опроса в транспортно-логистической сфере
Составлено авторами на основании собственных исследований

По итогам опроса выявлены три основные проблемы взаимодействия, не позволяющие в полной мере эффективно использовать доступные ресурсы:

1. Информационный шум.
2. Отсутствие площадки, регулирующей поведение и взаимодействия участников транспортно-логистической сферы.
3. Оптимизация времени и ресурсов.

Изучая международный опыт решения подобных проблем, исследователи пришли к выводу о необходимости внедрения платформы агрегатора транспортно-логистических услуг. На рынке СНГ имеются компании, оказывающие подобные услуги: AgoraFreight агрегирует экспедиторские услуги и выдает решение от своего имени, Deliver осуществляет доставку от своего имени, составляет маршруты и распределяет загрузку автотранспорта, ATI.su — электронная биржа транспортных услуг, место встречи поставщиков и заказчиков транспортных услуг.

Из-за слабой конкуренции на рынке агрегаторов транспортно-логистических услуг компании используют модель поведения «конфронтация», пытаются выжать максимум прибыли и заикнуть на себе все цепочки бизнес-процессов.

Исследователи представляют будущее агрегатора транспортно-логистических услуг в модели «сотрудничество». Это модель бизнес-процессов, при которой учитываются интересы всех сторон. Она обеспечивает долгосрочные взаимовыгодные отношения участников.

Внедрение цифровых технологий повысит эффективность взаимодействия участников перевозочно-го процесса, создаст организационно-технологические условия не только для заключения «умных» контрактов на мультимодальные перевозки, но и для автоматизации процессов контроля движения транспортных средств и операций с грузами в транспортных узлах, оформления документов и проведения расчетов со всеми участниками логистической цепочки.

Платформа, основанная на модели «сотрудничество», будет иметь следующие выгоды для экономики, общества и каждого участника:

- доступность актуальной информации транспортно-логистической сферы;
- возможность расширения деятельности компаний на международных рынках товаров и услуг;
- привлечение иностранных компаний;
- увеличение импорто-экспортных сделок;

- увеличение объемов перевозок;
- увеличение отчислений в бюджет;
- гарантия оплаты за выполненные услуги;
- снижение количества недобросовестных поставщиков товаров и услуг;
- экономия времени и снижение затрат на решение транспортно-логистических задач;
- контроль 24/7 за исполнением бизнес-процессов;
- снижение выбросов углекислого газа в атмосферу.

Новая бизнес-модель исключит следующие риски.

Риски до заключения контракта:

- риск выбора поставщика, который недееспособен или неплатежеспособен;
- риск недобросовестной конкуренции.

Риски стадии исполнения контракта:

- риск нанесения ущерба третьим лицам;
- риск возникновения непредвиденных расходов или снижения доходов;
- риск возникновения разногласий;
- риск неисполнения условий контракта;
- риск признания договора недействительным;
- риск задержки сроков поставок и исполнения работ.

Инновационные подходы к увеличению эффективности процессов базируются на моделировании, идентификации грузов и маркировке, управлении рисками в транспортно-логистической сфере, которые способствуют обеспечению комплексной безопасности процесса в транспортных цепях.

Выполнение описанных задач будет развивать цифровую трансформацию транспортно-логистических услуг, усиливать интеграцию компаний в мировую экономику, развитие внешнеэкономических связей и привлечение инвестиций, обеспечивать экономическую и научно-техническую безопасность.

Развитая логистическая сфера страны стимулирует значительный рост объемов транзитных перевозок, создание дополнительных конкурентных преимуществ отечественных участников рынка транспортно-логистических услуг и рост экспортного потенциала страны.

Список литературы

1. Портал государственных закупок Республики Казахстан: <https://www.goszakup.gov.kz/ru/registry/rnu>.
2. Левкин, И. М., Микадзе, С. Ю. Добывание и обработка информации в деловой разведке. СПб.: Университет ИТМО, 2015. С. 137: <http://marketinginform.ru/wp-content/uploads/2015/05/1700.pdf>.
3. Обзор Террасофт «Все о цифровизации»: <https://www.terrasoft.ru/digital-transformation>.
4. Обзор транспортной отрасли Казахстана, Halyk Finance, 2019: <https://halykfinance.kz/download/files/company-documents/research/transport.pdf>.
5. Обзор компании PricewaterhouseCoopers в сфере «Транспорт и логистика»: <https://www.pwc.ru/ru/industries/transportation-logistics.html>.
6. Яковлева, Е. А. и др. Вестник ВТУИТ, 2019. Т. 81. № 4. С. 243–255.
7. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing. Vol. 49. No. 3. 1985. Pp. 41–50.

Ключевые аспекты управления изменениями в казахстанских компаниях

Кустадинчев Юрий Юрьевич

Алматы Менеджмент Университет
y.kustadinchev@anpz.kz

Аннотация. В статье рассматриваются успешные модели управления изменениями. В Казахстане данная тема очень актуальна. В фонде «Самрук-Казына» изменения идут с 2014 года. Данный проект называется трансформацией. Мы рассмотрим два примера: компанию IBM и Бостонский медицинский центр. В обоих случаях первым этапом изменений была подготовка и обратная связь с персоналом. Руководитель компании IBM Сэмюэль Палмизано организовал Valuesjam — трехдневный форум IBM, посвященный ценностям. В ходе этого мероприятия получено много предложений, после анализа которых разработаны ценности, поддержанные работниками компании. Руководитель Бостонского медицинского центра в первую очередь поставил в известность свой персонал о текущей ситуации, после был разработан детальный план, который Пол Леви обсудил с персоналом. Он рассказал о принципах работы, которых придерживается и которые сам строго соблюдает. К обсуждению плана были привлечены все работники центра, мнение каждого учитывалось. В итоге Пол Леви добился успеха: доходы компании выросли, а расходы сократились. В казахстанских компаниях обычно упускается этап подготовки к изменениям, что негативно сказывается на результате.

Ключевые слова: изменение, IBM, Бостонский медицинский центр

Abstract. This article discusses successful change management models. In Kazakhstan, this topic is very relevant. Changes in the Samruk-Kazyna fund have been going on since 2014. This project is called «Transformation». We'll look at two examples: IBM and Boston Medical Center. In both cases, the first step in the change was preparation and staff feedback. IBM CEO Samuel Palmisano hosted «Valuesjam», IBM's three-day value forum. During this event, many proposals were received and analyzed. After the analysis, values were developed that were supported by the company's employees. The head of the Boston Medical Center first informed the center staff of the current situation. Then a detailed plan was developed, which Paul Levy wanted to discuss with the staff. He immediately spoke about the principles of work, which he adheres to and strictly observed them himself. All employees of the center were involved in the discussion of the plan and everyone's opinion was taken into account. As a result, Paul Levy was successful - the company's revenues increased and costs decreased. In Kazakhstan companies, the stage of preparing for changes is usually missed, which negatively affects the result.

Keywords: Change, IBM, Boston Medical Center

Управление изменениями на сегодняшний день является одним из ключевых навыков менеджеров компаний, входящих в фонд национального благосостояния «Самрук-Казына». Связано это с тем, что фонд в октябре 2014 года провел форум с участием президента республики, где и была запущена программа трансформации АО «Самрук-Казына». Изменения, согласно концепции, пилотно начаты в трех сокомпаниях — НК «КазМунайГаз», НК «Қазақстан темір жолы», «Казпочта». В апреле 2018 года программу обновили и определили стратегию развития фонда на 2018–2028 годы.

Данная стратегия охватывает множество аспектов, от формирования обновленных ключевых показателей эффективности до полного изменения и цифровизации всех бизнес-процессов фонда. При разработке стратегии учитывался опыт фондов Temasek (Сингапур), Khazanah (Малайзия) и Mubadala (Объединенные Арабские Эмираты).

Организационные изменения, которые проходят в компании, не всегда носят только позитивный характер и не всегда легко принимаются работниками, а иногда и руководством компаний, которые являются членами фонда. Но стоит понимать, что сокращать издержки, улучшать качество продукции и услуг, определять новые возможности для роста и повышать производительность — жизненная необходимость для фонда. С этим и связана потребность в специалистах, которые всеми этими изменениями могут управлять.

Как наука управление изменениями сформировалось сравнительно недавно: в конце XX века она выделилась как самостоятельная область знаний из менеджмента, а наибольшую актуальность получила в начале 2000-х годов.

На данный момент наиболее известными разработанными моделями можно назвать модели ADKAR, управления изменениями Бекхарда и Харриса, перехода Уильяма Бриджа, изменений Джона Коттера, Кублера — Росса, Курта Левина.

Чтобы более четко описать актуальность данного вопроса, приведу выдержку из интервью вице-президента по трансформации КМГ Глеба Люксембурга: «Отдельно хочу отметить проект технического обслуживания и ремонта оборудования. Это, к слову, зачастую вторая статья по затратам для любых производителей. Цель проекта — ремонтные работы должны проводиться как можно реже, качественно, чтобы оборудование реже выходило из строя, а межремонтный период был куда более длительным. В основе инициативы также заложена автоматизация — программный продукт, в который заносятся паспорта на все оборудование, в котором нормируется расходная часть и запасные части, что обеспечивает эффективность контроля. Программа позволяет легче и оперативнее получать данные по фактически проведенным ремонтам, расходам на ремонты и планировать их на следующие периоды» [1].

После начала трансформации фонда создан блок трансформации. Специалисты из разных областей промышленности были объединены в одну компанию, которая изучала лучшие практики работы по всему миру и разрабатывала лучшие подходы. В разработке программ принимали участие в том числе и иностранные специалисты. Например, к проекту ТОРО (Техническое обслуживание и ремонт оборудования), о котором говорит в своем интервью Глеб Люксембург, был привлечен специалист по ремонтам и надежности компании HoneyWell Стэн Грэбли. Была разработана большая программа по изменению организационной структуры и смене ролей линейных специалистов, описаны новые бизнес-процессы и закуплено программное обеспечение. Однако на местах проект столкнулся с серьезным сопротивлением, и внедрение новых подходов и программных продуктов шло с затруднением. Проанализировав ситуацию, можно отметить, что одним из важных аспектов, который вызвал негативное отношение к изменениям, можно считать неполную подготовительную работу по изменениям. Например, в случае с внедрением подходов, связанных с надежностью оборудования, специалистов обучали использованию программного обеспечения, а не действующим стандартам и подходам в этой отрасли. В некоторых случаях недостаточно полно были описаны новые роли работников после изменения организационной структуры.

Учитывая эти наблюдения, мы ставим перед собой задачу исследовать успешные модели управления. Конечно, современные реалии требуют современного подхода к управлению изменениями. Именно поэтому предлагаю изучить успешный опыт в управлении изменениями.

Как мы уже выяснили, в управлении изменениям нет одного четкого подхода, в каждом конкретном случае менеджеры применяют разные подходы, однако можно проследить и общие черты во всех успешных моделях преобразования.

Самой крупной компанией в нашем исследовании является компания IBM (произносится Ай-би-эм; аббр. от англ. International Business Machines) — американская компания со штаб-квартирой в Армонке (штат Нью-Йорк), один из крупнейших в мире производителей и поставщиков аппаратного и программного обеспечения, а также IT-сервисов и консалтинговых услуг [2].

IBM выбрала путь изменения (наверное, точнее было бы сказать — к возврату к основным ценностям компании) через изменение корпоративной культуры под руководством генерального директора Сэмюэля Палмизано. К пересмотру ценностей он приступил в 2003 году, организовав так называемый Valuesjam (трехдневный форум IBM, посвященный ценностям компании), в котором приняло участие около 50 000 сотрудников. По результатам первого дня форума организаторы получили более 10 000 комментариев, и в основном они носили негативный подтекст, например: «Единственная ценность в сегодняшней IBM — ее курс акций», «Ценности компании? Ну-ну...» Впрочем, многих действительно волновали фундаментальные вопросы управления: «Мы постоянно говорим о доверии и необходимости рисковать, но при этом в компании проводятся бесконечные аудиты, за ошибки у нас наказывают (а вовсе не рассматривают их как необходимую составляющую процесса обучения) менеджеров, да и всех остальных постоянно контролируют», — написал один сотрудник. «Я много раз слышал такой вопрос: “А ты готов сказать Сэму Палмизано в лицо, что его стратегия неверна?!”» — высказался другой [3].

Однако в последующие дни критика стала более конструктивной. Основным вопросом форума был в том, что необходимо сохранить и что требуется изменить. В результате получено большое количество замечаний и предложений, на основании которых были разработаны новые ценности компании, основанные на давних традициях, принятых основателем International Business Machines Corporation Томасом Уотсоном. Новые ценности не были предметом запугивания персонала банкротством или другими угрозами, задача была увлечь сотрудников перспективой вновь превратиться в самую крупную компанию мира [4]. Их сформулировали в феврале 2003 года, на встрече с топ-менеджерами IBM. В качестве основы предложено четыре понятия, три из которых были взяты из «Основных установок» Уотсона:

- уважение;
- потребитель;
- совершенство;
- инновация.

После дискуссий и исследований группа менеджеров во главе с Палмизано выработала набор новых корпоративных ценностей:

- нацеленность на успех каждого клиента;
- инновации на благо компании и всего мира;
- доверие и личная ответственность всегда и во всем.

Эти ценности и были опубликованы на корпоративном сайте IBM в ноябре 2003 года. Безусловно, новые ценности позволили сохранить компанию IBM.

Несмотря на успех модели по формированию общей цели при управлении изменениями, как у IBM, существует другой опыт. Если в IBM хотели объединить сотрудников вокруг ценностей, то Пол Леви, руководитель Бостонского медицинского центра, поступил иначе. Приступив к своим обязанностям 7 января 2002 года, он сразу подготовил сообщения для всех сотрудников центра, в которые вложил реальную угрозу. Риск закрытия центра был, но Леви удалось убедить генерального прокурора не закрывать клинику, но именно опасность ее продажи использовал для устрашения подчиненных. Даже понимая, что он рискует, запугивая персонал и пациентов, Леви все же считал такую встряску необходимой [5].

Помимо этого, в адрес работников был направлен подробный план действий и отчеты сторонней организации о состоянии дел центра. Он определил миссию центра и обозначил тяжелые меры, которые необходимо будет принимать, в том числе и сокращение персонала в количестве 500–700 сотрудников. Он также отметил неудачу предыдущих попыток провести изменения тем, что планы были направлены сверху, а он планировал организовать совещательный подход для вовлечения всех сотрудников в процесс планирования.

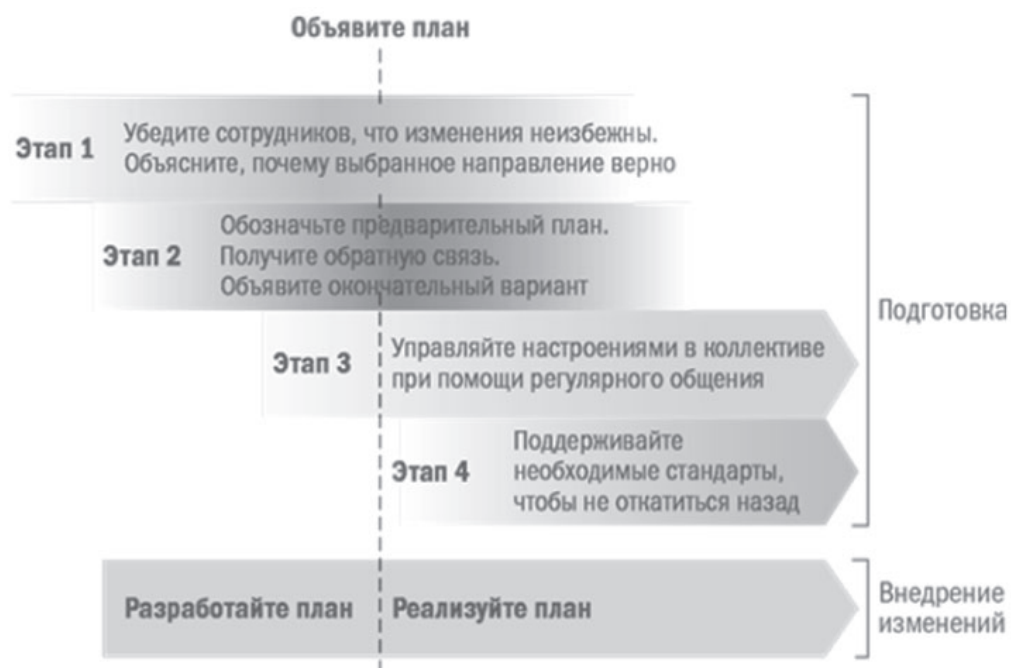


Рисунок 1. План Пола Леви

Леви установил правила для проведения совещаний. Одним из их ключевых пунктов было то, что критика по принимаемым решениям должна быть конструктивной и без агрессии. Все попытки саботировать правила он жестко пресекал и открыто критиковал.

Все эти действия были направлены на подготовку к проведению изменений. Их можно разделить на четыре этапа (рис. 1).

После подготовки Леви приступил к изменениям. Все действия были спланированы совместно с персоналом. Леви находил разумный компромисс между поддержкой и давлением.

Главным критерием успеха внедренных изменений служат, конечно, показатели деятельности. После прихода Леви дела медицинского центра стремительно пошли в гору. Первоначальный план реструктуризации был рассчитан на три года: от убытка в \$ 58 млн в 2001 году организация должна была прийти к самоокупаемости в 2004-м. Однако в конце 2004 финансового года выяснилось, что чистая прибыль от оперативной деятельности составила \$ 37,4 млн. Доходы выросли, затраты заметно снизились. Решения теперь принимались более эффективные, в них учитывались многие точки зрения, при том что изменения в составе руководителей были совсем незначительные. Неудивительно, что все воспряли духом. Интересен еще и такой показатель, как текучесть младшего медицинского персонала: она уменьшилась с 15–16 % в 2001 году до 3 % в 2004-м. Совет директоров, удовлетворенный показателями деятельности Леви, подписал с ним договор еще на три года [6].

Несмотря на разность подходов (в IBM — создание атмосферы доверия в ходе проведения Valuesjam и сбора мнений, в Бостонском медицинском центре — создание реальной угрозы для персонала с последующим сокращением), можно отследить их схожие признаки. Подготовка к проведению изменений, а именно создание необходимости перемен и получение обратной связи от персонала, являются ключевыми аспектами в управлении изменениями. Как отмечает Пол Леви, в Бостонском медицинском центре и ранее были попытки провести изменения, но результата добиться не удалось. Пол Леви связывал это с отсутствием обратной связи — одним из основных упущений в ходе проведения изменений в казахстанских компаниях. Зачастую мы сталкиваемся с помпезным началом изменений на уровне топ-менеджмента, но до уровня линейных работников или даже руководителей дочерних предприятий доходит лишь указание «жить по-новому», не говоря уже об обратной связи от работников. Той обратной связи, которая привела к успеху Пола Леви и Сэма Палмизано.

Об этом говорит и американский психолог Курт Левин, изучающий социальную психологию. Его модель изменений включает в себя три стадии изменений (рис. 2).



Рисунок 2. Модель управления изменениями, Курт Левин

1. Разморозка — подготовка к изменениям, при которой работники должны осознать и принять необходимость грядущих изменений.
2. Изменение — проведение изменений, при котором устаревшие правила уходят, а на их место приходят новые.
3. Заморозка — закрепление изменений, при котором работа по новым правилам поощряется, а по старым наказывается.

В заключение отмечу, что обратная связь от персонала наблюдается в двух изученных случаях и является ключевым фактором успеха. Казахстанским компаниям следует акцентировать внимание на этом аспекте и в ходе проведения изменений делать упор на подготовке к изменениям: проводить встречи с персоналом и разъяснять суть предстоящих изменений и план их проведения. Сначала провести корректировку планов с учетом обратной связи от персонала и только потом приступить к действиям.

Список литературы

1. Официальный сайт НК «КМГ»: <https://www.kmg.kz/rus/press-centr/press-relizy/?cid=0&rid=315?cid=0&rid=315>.
2. Википедия: <https://ru.wikipedia.org/wiki/IBM>.
3. *Хэмп, Пол, Стюарт, Томас*. Перемены в успешной компании. Harvard Business Review (2011).
4. *Гарвин, Дэвид, Роберто, Майкл*. Изменение организации через изменение сознания сотрудников. Harvard Business Review (2011).

Применение инструментов кайдзен в непроизводственных процессах организации (на примере Назарбаев Интеллектуальной школы физико-математического направления города Уральска)

¹ Мағзимова Аружан Ерболқызы, ² Казыбаева А. М.

¹ Магистрант 2-го курса, специальность «управление проектами», Алматы Менеджмент Университет
magzomovaaruzhan@gmail.com

² Научный руководитель: PhD, доцент А. М. Казыбаева

Аннотация. В статье рассматривается использование кайдзен-инструментов в непроизводственных процессах для оптимизации и улучшения деятельности организации. Исследование ориентировано на анализ и синтез данных на базе Назарбаев Интеллектуальных школ, филиала в городе Уральске, который позволил автору дать описание деятельности организации в волонтерском проекте «Служение обществу». Основываясь на анализе теоретических данных и интервью с руководителем проекта, в статье рассмотрен процесс волонтерского проекта и составлена карта потока создания ценности для стандартизации процесса проекта и для предложения дальнейших рекомендаций по внедрению инструментов кайдзен в проект.

Ключевые слова: кайдзен, волонтерство, кайдзен-инструменты, НИШ, процесс проекта, карта процесса, мероприятия

Abstract. This article is about the use of kaizen tools in non-production processes to optimize and improve the performance of an organization. The study was focused on the analysis and synthesis of data based on the Nazarbayev Intellectual Schools, a branch of the city of Uralsk, which allowed the author to describe the activities of the organization in the volunteer project «Serving the Society». Based on an analysis of theoretical data and interviews with a project leader, this article explored the volunteer project process and mapped a value stream to standardize the project process and provide further guidance on how to incorporate kaizen tools into the project.

Keywords: Kaizen, volunteering, kaizen tools, NIS, project process, process map, activities

Введение

Философия кайдзен направлена на постоянное совершенствование производства, разработки, поддержки бизнес-процессов и управления ими. «Кайдзен» в переводе с японского языка означает понятие «постоянное совершенствование». Японское изобретение кайдзен — это ментальная черта, которая позже переродилась в заслуживающую доверия философию управления.

Изначально философия кайдзен и инструменты бережливого производства были разработаны для непосредственной оптимизации производственных процессов (Имаи, 1986), то есть фокус-группа — это производственные компании. Но опыт и мировая практика показали, что философия кайдзен и использование его инструментов одинаково эффективны в административных учреждениях, где отсутствуют производственные процессы. Как следствие, основные базовые инструменты были адаптированы для оптимизации административных процессов в непроизводственной сфере. Результат: философия кайдзен успешно внедряется в образовательных организациях, государственных учреждениях и т. д. Уже есть прецеденты, когда структура и работа некоторых государств основываются на принципах философии кайдзен (Peterka, P., 2013).

Обзор литературы

Критический анализ литературных источников позволил выявить ряд данных, посвященных использованию кайдзен-инструментов в непроизводственных сферах. Причины, по которым непроизводственные организации внедряют кайдзен, следующие:

- Снижение затрат.

Услуги отличаются от производства. В сфере услуг больше разнообразия, чем в производстве. В сфере производства идеальным вариантом является производство одного и того же продукта в соответствии с потребностями клиентов. Производители не предпочитают разнообразие, потому что оно замедляет производство и создает потенциальные затраты (Peterka, P. 2013).

Сфера услуг — идеальное место для разнообразия. Например, кол-центр должен обрабатывать как можно больше различных типов клиентских событий. Многие события являются результатом того, что что-то не сделано или что-то сделано неправильно. Таким образом, затраты на услуги возникают из-за «неудовлетворительного спроса» (Peterka, P. 2013).

Кайдзен направлен на устранение спроса на отказ. Сотрудники вносят предложения о том, как поступать правильно, и используют кайдзен для внесения изменений. Помогая сотрудникам сделать это правильно, кайдзен сводит к минимуму необходимость, а также стоимость выполнения каких-либо действий или предоставления услуг. Очевидно, что чем больше правильных действий выполняет сервисная служба или производитель, тем меньше затраты на нее.

- Быстрые результаты.

Кайдзен действует постепенно, шаг за шагом. Он направлен на решение конкретных проблем. Вместо того чтобы заниматься крупными улучшениями, кайдзен вносит незначительные улучшения, которые решают большое количество мелких проблем. Таким образом, компании быстро видят результаты кайдзен, что побуждает их вносить больше предложений. По-прежнему необходимы крупные капитальные проекты и серьезные изменения, но реальная сила кайдзен заключается в постоянном внесении небольших улучшений, улучшающих процессы или сокращающих отходы (Peterka, P. 2013). То есть кайдзен концентрируется на внесении быстрых изменений с минимальными затратами.

- Уменьшает отходы.

Методология кайдзен включает в себя внесение изменений, просмотр результатов, а затем внесение дополнительных изменений для улучшения процессов. Эти изменения сокращают отходы, то есть исключают деятельность, только увеличивающую затраты. Отходы включают такие виды деятельности, как перепроизводство, люди, материалы или информация в ожидании, ненужные движения рабочих и несинхронизированная транспортировка. Сюда также входят избыточные запасы, исправление дефектных работ и ненужные этапы обработки (Peterka, P. 2013).

- Заряжает энергией сотрудников.

Кайдзен зависит от сотрудников, предлагающих изменения. Например, только в 1999 году 7000 сотрудников завода Toyota в США представили более 75 000 предложений по улучшению, из которых 99 % были реализованы (Peterka, P. 2013). Кайдзен побуждает сотрудников придумывать все больше и больше небольших улучшений, мотивирует их улучшать свою трудовую жизнь, вдохновляет их работой и призывает нести ответственность за изменения. Другими словами, это расширяет возможности сотрудников, обогащает опыт работы и мотивирует работников.

В 2008 году по инициативе Первого Президента Республики Казахстан, Лидера нации Нурсултана Назарбаева запущен проект по созданию Интеллектуальных школ в связи острой необходимостью в профессиональных специалистах с высоким уровнем управленческих, технических и лидерских качеств. Все это было связано быстрым социально-экономическим развитием Казахстана в начале XXI века (АОО НИШ, 2018).

Цель Интеллектуальных школ — представлять специальную площадку по внедрению и реализации современных моделей образовательных программ по уровням образовательной системы: начальная школа (в том числе дошкольное воспитание и обучение), основная школа и старшая школа (АОО НИШ, 2018).

В Интеллектуальных школах придерживаются единой системы воспитательной работы, есть свои принципы, направления и основные подходы в организации воспитательной работы (АОО НИШ, 2018).

Главные задачи воспитательной работы Интеллектуальных школ: формирование у учащихся понимания нравственных, общечеловеческих и национальных ценностей, постоянное осмысление жизни, умение нести ответственность за свои поступки и действия, потребности и умение выслушивать и учитывать свое мнение и связывать его с мнением других (АОО НИШ, 2018).

Для улучшения социальной ответственности учащиеся вовлекаются в социальные проекты, погружаются в ситуации эмоционального сопереживания. Помощь развитию исследовательско-твор-

ческой деятельности учащихся как способ развития и построения академической траектории обучения (Годовой отчет автономной организации образования «Назарбаев Интеллектуальные школы», 2019).

Социальные проекты и практики имеют особое значение в реализации воспитательной работы Интеллектуальных школ. Главным условием успешной воспитательной работы является участие всех сотрудников Интеллектуальной школы в учебно-воспитательном процессе и вовлеченность родителей в социальные мероприятия. НИИШ имеет в арсенале ряд социальных проектов, которые помогают учащимся реализовать свои разносторонние навыки через такие проекты, как школьное сообщество «Шаңырақ», краеведческо-исследовательские экспедиции «Туған елге тағзым», «100 книг, рекомендованных для чтения учащимся Интеллектуальных школ», «Две недели в ауле», «10 дней на предприятиях у родителя», TEDx, Wikipedia, «Служение обществу» и др. (nis.edu.kz, 2021).

На сегодняшний день проект «Служение обществу» реализуется во всех НИИШ страны. С 2013 года он начался в Назарбаев Интеллектуальной школе физико-математического направления города Уральска. С этого года НИИШ Уральска тесно сотрудничает практически со всеми областными социальными учреждениями: общественным объединением «Байтерек», «детской деревней» семейного типа, областной библиотекой для незрячих и слабовидящих граждан, областным домом ребенка, Уральским спортивно-оздоровительным клубом для инвалидов с поражением опорно-двигательного аппарата «Же-нис», медико-социальным учреждением для престарелых и инвалидов Уральска, центром адаптации несовершеннолетних, областным онкологическим диспансером, обществом инвалидов, специальными школами-интернатами для детей с нарушениями зрения и интеллекта. Учащиеся НИИШ объединяются в команды — шаныраки — из 2–3 классов, реализуют свой подпроект (Годовой отчет автономной организации образования «Назарбаев Интеллектуальные школы», 2019).

Методы исследования

На основе анализа литературы, отчетов и интервью с заместителем директора по воспитательной части Э. М. Айдыналиевой составлена карта потока создания ценностей, которая помогает определить коэффициент полезности действий (см. табл. и рис.), то есть, независимо от темы и содержания мероприятия построен стандарт процессов, который уменьшают потери и снижают человеческий фактор во время организации мероприятий проекта, упрощает период адаптации участников к проекту и повышает эффективность их деятельности. Данная карта помогает иметь единый шаблон действий при организации мероприятий. Даже если мероприятия проекта будут иметь разные темы и содержание, данная стандарт-карта позволит добавить к уже существующим задачам новые задачи и видеть их эффективность и результативность в действии. К постоянным процессам добавляются непостоянные. Стоит помнить, что проект имеет социальный характер, поэтому могут быть многовариантные процессы, которые в зависимости от внешних или внутренних условий организации могут менять ход реализации (Структура документации СМК, ИСО 9001:2000).

Таблица 1. Карта процессов

№	Задача	Ответственные лица	Исполнитель	Затрачиваемое время	Количество участников
1	2	3	4	5	6
1	Разработать тему/ концепцию мероприятия	Заместитель директора школы по воспитательной части / куратор		60–90 мин	1–2
2	Распределение задач между рабочей группой	Заместитель директора школы по воспитательной части / куратор	Кураторский состав	30–60 мин	15–20

1	2	3	4	5	6
3	Старт работ рабочей группы. Работа с партнерскими организациями	Кураторы	Кураторы	1 день	15–20
4	Согласование дат мероприятия	Кураторы, прикреплённые к организациям	Кураторы	15–30 мин	1–2
5	Ожидание ответа от партнерской организации	Куратор	Партнерская организация	1–2 дня	1–2
6	Ознакомление с мероприятием участников шанырака	Куратор	Куратор	30–60 мин	1–2
7	Определение участников мероприятия	Куратор	Куратор/учащиеся	30–60 мин	5–15
8	Ожидание ответа от учащихся по участию	Куратор	Учащиеся	2–3 дня	5–15
9	Создание плана мероприятия / сценарий	Куратор	Куратор/учащиеся	60–120 мин	2–5
10	Ожидание составления плана мероприятия	Куратор/учащиеся	Учащиеся	2–3 дня	5–15
11	Определение ответственных за оформление мероприятия	Куратор/учащиеся	Учащиеся	30–60 мин	3–4
12	Ожидание подготовки оформления	Куратор/учащиеся	Учащиеся	3–5 дней	3–4
13	Подготовка мероприятия на локации	Куратор/учащиеся	Учащиеся	60–90 мин	5–10
14	Проведение мероприятия	Куратор/ученики	Ученики	40–50 мин	5–10

Обсуждение

Обзор литературы дает основу для понимания того, как кайдзен можно успешно привнести в деятельность организации. Основываясь на приведенных выше выводах, стандарт-карта резюмируется следующим образом: важно выделить постоянные процессы при планировании мероприятий проекта, определить ответственных лиц, исполнителей, участников и ограничить временные рамки каждого действия.

Уровень детализации процессов определяется концепцией и целями проекта. Нужно учитывать, что проект «Служение обществу» имеет множество подпроцессов в виде шаныраков со своими организациями, которые, в свою очередь, имеют свой список задач по организации мероприятия по закрепленным организациям (Отчет шаныраков по мероприятиям, 2021). В данном проекте можно пропустить пункт детализации, так как каждое организованное шаныраками мероприятие имеет свою тему и содержание.

Карта процессов может документироваться в графическом и/или в текстовом формате. В данном проекте лучше подойдет текстовый формат, так как это удобно для заполнения сотрудниками и для рассылки между отделами. Так как проект имеет множество непостоянных процессов, лучше всего использовать данный формат для редактирования и изменения задач (Структура документации СМК, ИСО 9001:2000).

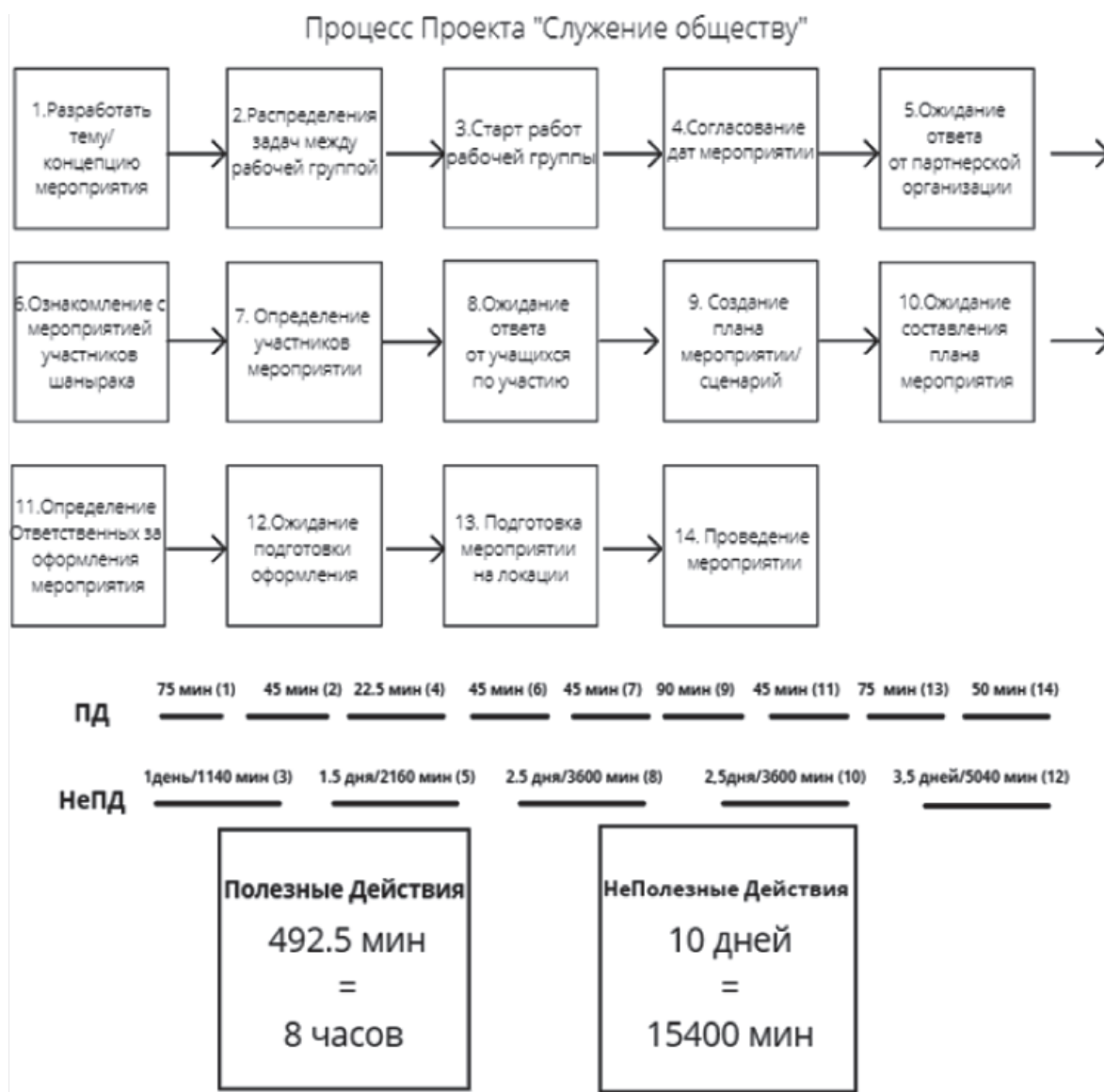


Рисунок 1. Карта потока ценности

КПД проекта составляет 3,07 %:

$$\text{КПД} = (492,5 / 492,5 + 15\,540) \times 100 \% = 3,07 \%$$

Во время реализации мероприятия для повышения эффективности процессов рекомендуется использовать кайдзен-инструменты, однако нужно определить, какой характер будет носить реализация проекта: линейный, пучковый или кустовой (Структура документации СМК, ИСО 9001:2000). Линейный — когда мероприятия реализуются последовательно, один за другим, для достижения одной цели; пучковые или кустовые могут реализоваться независимо от друг друга и иметь разнородный концепт, преследуя одну общую цель (Структура документации СМК, ИСО 9001:2000). Проект «Служение обществу» имеет пучковый характер, мероприятия шаньраков могут реализоваться независимо друг от друга, и для таких мероприятий рекомендуются кайдзен-инструменты, например такие, как:

- *Канбан-доска* — гибкий инструмент управления проектами, предназначенный для визуализации работы, ограничения незавершенной работы и максимизации эффективности. Данный инструмент имеет множество мобильных приложений, одно из них — Trello. Используя данное приложение, ученики и кураторы могут видеть, как продвигается процесс, и быть в курсе, на каком этапе они находятся (Найдёнова, И. 2018).

- *Матрица RACI* — важный инструмент управления, который помогает командам отслеживать роли и обязанности и позволяет избежать путаницы во время проектов. Аббревиатура RACI расшифровывается как «ответственный» (человек, который выполняет работу для выполнения задачи и несет ответственность за выполнение работы или принятие решения); ответственный (лицо, ответственное за правильное и тщательное выполнение задачи); консультировать (люди, которые предоставляют информацию для проекта и с которыми существует двусторонняя связь); информированные (люди, которых постоянно информируют о прогрессе и с которыми существует одностороннее общение) (Ким, И. 2018).
- *Матрица Эйзенхауэра*, также называемая матрицей срочных/важных задач, помогает принимать решения и расставлять приоритеты по задачам по срочности и важности, сортируя менее срочные и важные задачи, которые надо либо делегировать, либо не выполнять вовсе. Данный инструмент очень помогает во время форс-мажорных обстоятельств. Рекомендуется оставлять первый квадрат всегда свободным и заполнять его в форс-мажорных обстоятельствах (Матрица Эйзенхауэра имеет четыре квадрата: срочное/важное, несрочное/важное, срочное/неважное и несрочное/неважное), а в волонтерской деятельности такие моменты бывают часто (Грищенко, И. 2018).

Заключение

Кайдзен — эффективный инструмент улучшения. Он на некоторое время изолирует сотрудников от повседневных задач, чтобы они могли сосредоточиться исключительно на конкретных действиях, таких как решение проблем и улучшение. Компании, использующие кайдзен, обнаруживают, что они не только сокращают отходы и видят немедленные результаты, но также повышают производительность, снижают затраты и вдохновляют сотрудников.

Список литературы

1. АОО НИШ. (2018). Стратегия развития до 2030 года автономной организации образования «Назарбаев Интеллектуальные школы», 10: https://nis.edu.kz/site/nis/repository/file/%200%2000000000/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F/%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%AF_%D0%A0%D0%A3%D0%A1.pdf.
2. Годовой отчет автономной организации образования «Назарбаев Интеллектуальные школы» за 2019 год. (2019, март): <https://www.nis.edu.kz/files1/2019.23.04.pdf>.
3. Годовой отчет автономной организации образования «Назарбаев Интеллектуальные школы» за 2018 год. (2019, март): <https://nis.edu.kz/site/nis/repository/file/25%2004%202019/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%201%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%80%D1%83%D1%81.pdf>.
4. Годовой отчет автономной организации образования «Назарбаев Интеллектуальные школы» за 2017 год. (2018, март): https://nis.edu.kz/site/nis/repository/file/06_04_2018/%D0%93%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%202017%201%20%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D0%94%D0%95%D0%AF%D0%A2%D0%95%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%AC%20%D0%90%D0%9E%D0%9E.compressed.pdf.
5. Годовой отчет автономной организации образования «Назарбаев Интеллектуальные школы» за 2016 год. (2017, май).
6. Грищенко, И., Ким, И., Найдёнова, И., Райфельд, Р. ICNL (Международный центр некоммерческого права) ОЮЛ «Национальная волонтерская сеть». (2018). НПО и волонтерство в Казахстане, 2018. Руководство для работы НПО (неправительственных организаций) и волонтеров в Казахстане, с. 59–62.
7. Назарбаев Интеллектуальные школы. (n. d.): <https://Nis.Edu.Kz/>. Retrieved April 7, 2021, from <https://nis.edu.kz/>.
8. Отчеты шаняраков по мероприятиям. 2021.
9. KPMS. (n. d.). Структура документации СМК: <https://Www.Kpms.Ru/Procedury.Htm>. Retrieved April 7, 2021, from <https://www.kpms.ru/Procedury.htm>.
10. Peterka, P. (2013, March 13). Five Reasons to Implement Kaizen in Non-Manufacturing. <https://Www.6sigma.Uz/Lean-Six-Sigma-Articles/Five-Reasons-to-Implement-Kaizen-in-Non-Manufacturing/>. <https://www.6sigma.us/lean-six-sigma-articles/five-reasons-to-implement-kaizen-in-non-manufacturing/>.

Эффективные инструменты проектной методологии в развитии компании «МЕТРО»: формула успеха

¹ Мадиярова Д. М., ² Тайкулакова Г. С.

¹ Магистрант ВШМ, Алматы Менеджмент Университет
dmadiyarova1@gmail.com

² К. э. н., доцент ШЭФ, AlmaU, научный руководитель

Аннотация. В статье рассматривается актуальность и применимость проектного менеджмента в развитии на рынке Казахстана предприятий сферы современной розничной торговли. В процессе исследования изучены ключевые элементы проектной методологии, потенциально успешные для внедрения в компании, специализирующейся на розничной торговле (далее — ретейл). В качестве объекта исследования рассматривается компания «МЕТРО Кэш энд Керри», оперирующая в сфере современной оптово-розничной торговли. Предметом исследования являются основные методы, подходы, принципы и эффективные инструменты разработки и управления проектами на предприятии, рассматриваются такие элементы проектных методологий, как восемь видов возможных потерь, Ишикава и PDCA. Цель исследования — выявление эффективной формулы успеха элементов проектного подхода для внедрения в компанию сферы розничной торговли. Достижение цели осуществляется путем реализации таких задач, как идентификация первостепенных проблем заданной области и изучение способов интеграции элементов проектного менеджмента в бизнес-процессы предприятия, в перспективе совершенствующих существующие продукты и методы руководства компанией, а также более глубокое изучение каждого из инструментов проектного подхода и оценка их эффективности в изучаемой среде. Так как понятие современного бизнеса подразумевает непрерывное и устойчивое развитие, принципы управления проектами являются прогрессивными и особо актуальными инструментами в условиях возрастающей конкуренции и быстро трансформирующегося рынка, требующего оперативного реагирования на внешние и внутренние изменения. В статье также выделяются и описываются характерные особенности управления в отдельной области бизнеса — ретейле, дающие возможность на ранней стадии выявить перспективы и риски, объективно оценивая применимость эффективного действия методов, подходов и инструментов проектного менеджмента на субъекте управления — предприятии розничной торговли.

Ключевые слова: розничная торговля, ретейл, проект, проектный менеджмент, развитие, предприятие, инструменты проектного подхода, 8 видов потерь, Ишикава, PDCA

Abstract. This article examines the issue of the relevance and applicability of project management in the development of enterprises in the sphere of modern retail trade in the market of Kazakhstan. In the course of the research, key elements of the project methodology were studied, potentially successful for implementation in companies specializing in retail trade (hereinafter “retail”).

The object of research is the METRO Cash & Carry Company operating in the field of modern wholesale and retail trade. The subject of the research is the basic methods, approaches, principles and effective tools in the development and management of projects at an enterprise, such elements of project methodologies as 8 types of possible losses, Ishikawa and PDCA are considered. The purpose of the study is to identify an effective formula for the success of the project approach methods for introducing the retail sector into a company.

The goal is considered to be achieved through the implementation of such objectives as the identification of the primary problems of a given area and the study of ways to integrate the elements of project management into the business processes of the enterprise, in the future, improving the existing products and methods of company management.

Since the concept of modern business implies continuous and sustainable development, the principles of project management are progressive and particularly relevant tools in an environment of increasing competition and a rapidly transforming market that requires a prompt response to external and internal changes. The article also highlights and describes the characteristic features of management in a separate area of business - retail, which make it possible to identify prospects and risks at an early stage, objectively assessing the applicability of the effective operation of methods, approaches and project management tools on the subject of management - a retail enterprise.

Keywords: retail trade, retail, project; project management, development, enterprise; design approach tools; 8 wastes; Ishikawa; PDCA

Введение

С учетом форсированного развития инновационного знания в областях экономики и социума в целом, подход к проектно-ориентированному управлению на предприятиях вытесняет стандартизированный традиционный менеджмент, направленный на управление глубоко укоренившимися процессами. Основопологающей причиной этого служит выявленная потребность в сохранении и повышении конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе в условиях колеблющегося рынка, ежедневно изменяющейся экономики и появления современных технологических решений, запрашивающих высокую адаптивность к условиям рынка, что и является на сегодняшний день ключевой задачей в сфере управления. Способность компании к быстрому, экономному и эффективному реагированию на изменения рынка проявляется в совершенствовании продукции, пересмотре производственных технологий, утверждении передовых стратегий, усилении бренда на рынке, сильном маркетинге, перестройке структур и улучшении систем управления, результативный эффект которых на практике наблюдается посредством применения инструментов проектного подхода.

Дискуссионным продолжает оставаться вопрос об особенностях ретейла, характеризующегося преимущественно высоко конкурентной средой, повышенным вниманием внешнего мира к деятельности объекта, потенциальным влиянием проекта на тысячи и миллионы людей, тесной связью со множеством заинтересованных сторон в рамках реализации проекта и, наконец, повышенной потребностью в гибкости, скорости и оперативности реагирования на окружающие изменения.

Обзор литературы

В ходе исследовательской работы, с целью обоснования актуальности темы исследования и выявления значения проектного менеджмента в развитии предприятия, изучены труды таких зарубежных авторов, как Oliver Banks — эксперт в сфере ретейла и проектного менеджмента в сфере торговли, предсказывающий основные тренды в данной отрасли (2019), A. Pvan Der Merwe, который исследовал интеграцию проектов в развитие бизнеса (2002), Devon Maloney, глубоко изучивший эффективные инструменты для развития проектов (2019).

Обоснование выбора темы: актуальность и проблемы

На текущий день розничная торговля является важным системообразующим и быстро развивающимся сектором экономики Казахстана, оказывающим значительное влияние на колебания важнейших макроэкономических показателей страны, например на уровень занятости населения, объем и масштаб национального производства, рост ВВП, платежеспособность народа и динамика тенденций развития более специализированных направлений производства и дальнейшей реализации товаров. В последние годы наблюдается активное развитие современной торговли в формате крупных сетей (супер- и гипермаркетов), и в тенденцию входит вытеснение ими доли традиционных розничных магазинов.

По данным журнала Forbes Kazakhstan, ожидается, что доля сетевых торговых точек в течение следующих пяти лет возрастет до 41,5 % (2019).

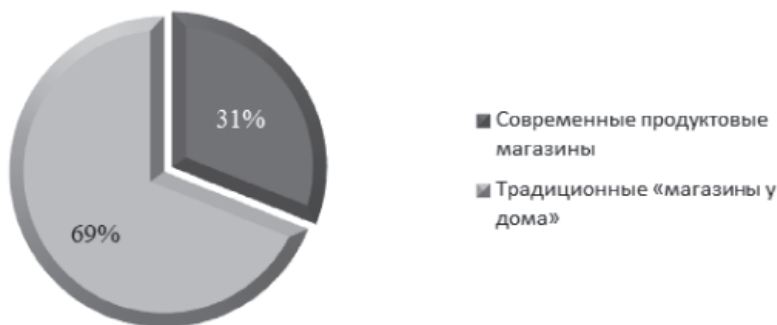


Рисунок 1. Продуктовый ретейл в Казахстане (Forbes Kazakhstan, 2018)

Вследствие данных прогнозов и принимая во внимание, что пятерка лидирующих игроков рынка на 2018 год охватила 43,5 % (Forbes Kazakhstan, 2019), на большинстве этапов развития предприятия актуальна потребность в планировании и тщательной аналитике эффективности использования ресурсов так называемого modern trade предприятия, в частности путем интеграции качественного подхода управления проектами в бизнес-процессы организации, а также проблема оценки данных методов.

Результаты и обсуждения

Современные предприятия сферы ретейла имеют потребность в стратегической сфокусированности на двух типах деятельности:

1. Текущая операционная, функционирование которой направлено на реализацию ключевой идеи, миссии и стратегии предприятия.
2. Проектная: направленная на совершенствование, улучшение и оптимизацию текущей активности (ориентация на внутреннюю/внешнюю среду компании и увеличение доли компании на рынке) с целью сохранения конкурентоспособности компании.

По итогам текущей деятельности вырабатывается готовый продукт или услуга, генерирующая прибыль предприятия, в то время как деятельность по улучшению ежедневной рутины является развитием, требующим затрат, и ориентирована на будущее.

С февраля 2020 года компания «МЕТРО Кэш энд Керри» активно внедряет элементы проектных методологий в управление развитием предприятия. В связи с этим 166 сотрудников компании прошли двухдневный тренинг Continuous Improvement (CI, постоянное улучшение), направленный на минимизацию потерь компании и максимизацию выгоды. Постоянное улучшение — непрекращающийся процесс улучшения различных аспектов деятельности организации. CI охватывает такие направления развития, как совершенствование бизнес-процессов, управление эффективностью, менеджмент качества (внутреннего: изготовление продукта, сервиса; внешнего: финальный продукт или сервис), бережливое производство, Six Sigma и многие другие. Каждый из этих подходов имеет ключевую общую цель — повышение результатов операционной, инвестиционной и финансовой деятельности организации.

Внедрение данного подхода в компании позволяет повысить эффективность ее деятельности, уровень конкурентоспособности за счет повышения производительности, эффективность и адаптивность ее бизнес-процессов. Внедрение системы CI происходит на всех уровнях организации, и в фокусе ее внимания находятся:

- бизнес-процессы, протекающие внутри каждой структурной единицы организации;
- корпоративная среда, поддерживающая инициативу постоянного совершенствования.

Рассматривая элементы проектного подхода, внедряемые в компании «МЕТРО» на практике, четыре являются ключевыми и обязательными к имплементации при развитии проектов сотрудниками в рамках своей функциональной зоны деятельности: 8 потерь, А3, Ишикава и канбан.

8 возможных потерь

К «потере» относится все, что не увеличивает ценности для потребителя, а также любая деятельность, за которую покупатель не желает платить.

8 потерь бережливого производства — это восемь различных категорий потерь, которые помогают начать «видеть» потери в бизнесе:

1. *Транспорт*. Неоправданное перемещение продукции — трата времени и усилий, что дополнительно увеличивает вероятность ее повреждения. Данный фактор влияет на затрату человеческих, временных, а также финансовых ресурсов при некорректном функционировании и распределении логистических сил. С апреля 2020 года компания пересмотрела свой логистический ресурс и внесла корректировки в графики и маршруты грузовых машин при обслуживании междугородних перевозок и B2B-клиентов: ХоРеКа, кейтеринг, фаст-фуд, трейдеры (ВС-канал), а также обслуживание 23 точек франчайзинговых магазинов MyMart формата «магазинчики у дома» по городу Алматы. Данные изменения позволили сократить затраты компании на обслуживание машин, а также временного ресурса минимум в два раза.



Рисунок 2. 7 + 1 видов потерь бережливого производства (Тайити Оно и Джефффри Лайкер)

2. *Запасы.* Любые неиспользованные материалы — это необоснованно потраченный капитал; деньги, которые «заложены» в виде сырья. В сфере ретейла данный вид потери рассматривается с точки зрения оборачиваемости товарных запасов в течение отчетного периода: при хранении товарного запаса в торговых точках в количестве, превышающем средние ежемесячные продажи, компания рассматривает данные запасы как «замороженные денежные средства», не несущие прибыли. По данным компании за 2020 год, уровень товарных запасов в денежном эквиваленте превышал месячный товарооборот в 3,13 раза. С того момента, как компания начала фокусироваться на минимизации потерь и определила одной из ключевых задач снижение товарных запасов на 88 %, показатели прибыльности предприятия имеют положительный тренд и продолжают расти.
3. *Движение.* «Износ» оборудования или людей, участвующих в процессе. При перевозке продуктов без необходимости важно принимать во внимание неэффективные траты рабочего времени и сил сотрудников. Дополнительный труд увеличивает объем операционной деятельности, что в результате уменьшает производительность сотрудников в среднем в 1,5 раза. При неэффективной организации пространства и графика сотрудников в торговых центрах, наблюдаются неэффективное распределение труда и лишние движения, связанные с отсутствием систематического и структурированного подхода в достижении цели определенного отдела, а также нерациональным распределением пространства.
4. *Ожидание.* Одним из самых неприятных видов потерь является время, когда продукт «простаивает» — не транспортируется и не обрабатывается, или же время, когда люди ждут доставки товара, своей очереди или же обратной связи. В связи с тем, что помехи при коммуникациях между сотрудниками компании влияют на ее показатели, например на индекс удовлетворенности клиентов (NPS) при позднем реагировании на запросы между торговым центром и центром поддержки (головным офисом), в компанию успешно внедрена система «коммерческого бюллетеня», в которой каждую неделю сотрудники торговых центров или же центра поддержки направляют актуальные запросы, требующие вовлечения запрашиваемого лица с целью улучшения ситуации. По последним данным, средний индекс удовлетворенности клиентов компании превысил целевой показатель на 3,8 %, что является результатом более высокого уровня вовлеченности сотрудников в успех компании.
5. *Излишняя обработка.* Вид потерь, встречающийся в тех случаях, когда продукту уделяется дополнительное внимание, независимо от уровня необходимости. В крупных компаниях данный вид потерь часто встречается при слабых коммуникациях внутри организации и повторении идентичных действий разными лицами в один промежуток времени. Излишняя обработка — вид потерь,

требующий построения общего видения структуры бизнес-процесса с целью четкой дифференциации зон ответственности каждого подразделения и их эффективной коммуникации.

6. *Перепроизводство*. В оригинальном значении данный вид потерь характеризуется производством большего, чем необходимо, или оказанием большего количества услуг, чем требует покупатель. Примером перепроизводства в компании, специализирующейся на торговле, может служить формирование неэффективных отчетов, создание нескольких презентаций, печать излишнего количества документов, излишний объем информации, несоответствующий входящему запросу, а также заказы продукции по завышенным прогнозам, превышающим фактический уровень продаж за период. С целью уменьшения потерь данной категории компания руководствуется принципом Парето — практическим правилом, названным в честь Вильфредо Парето, социолога и экономиста, которое гласит: «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата». Таким образом, компания фокусируется на бизнес-процессах и областях, 20 % усилий над которыми потенциально принесут 80 % прибыли. Этот же принцип эффективно используется при работе над ассортиментом в категорийном менеджменте: на практике лишь 20 % товарных единиц генерируют 80 % прибыли компании, что является прикладным инструментом при формировании ассортимента для конечных потребителей: как минимум 20 % плохо оборачиваемой продукции необходимо исключить из ассортимента и «освежить» новинками из последних трендов рынка.
7. *Дефекты*. Несовершенное производство, требующее доработки или повторной работы. В корпоративных структурах ключевым фактором появления дефектов в работе является отсутствие контроля на ключевых этапах коммуникации, несоответствие квалификации сотрудника его функциональным обязанностям, а также ошибки в отчетности, предоставление некорректных данных и так далее. В торговле результативным фактором дефекта как вида потерь является недовольство клиентов качеством продукции или сервиса. С точки зрения экономического эффекта внедрение проектного менеджмента дает возможность увеличения производительности кадрового потенциала минимум на 10 % (В. Н. Фунтов, 2008).
8. *Неиспользованный потенциал: навыки и умения*. Данный дефект олицетворен упущенным потенциалом сотрудников, талант и интересы которых не использованы. Ярким примером является выполнение рутинной работы высококвалифицированным сотрудником, отторжение инициатив и идей сотрудника, а также отсутствие политики развития потенциала сотрудников, что приводит к текучке кадров, быстрому «выгоранию» членов коллектива и преждевременному «обнулению» человеческого капитала, что впоследствии затрачивает временный ресурс других сотрудников на обучение новых.

В компании «МЕТРО» практикуется система R&G (Results&Growth — результаты и рост), в рамках которой на уровне корпоративного офиса в Дюссельдорфе, Германия, каждый сотрудник ставит перед собой три цели на период три месяца (один квартал): две цели, направленные на развитие бизнеса (среди которых одна связана с функциональной деятельностью, а вторая — с индивидуальным приоритетом, например управление эффективностью или цели, сфокусированные на будущий успех), а также одна цель — лидерский приоритет, направленный на вовлеченность и вклад в организацию, развитие других или саморазвитие. Каждый из показателей имеет свой удельный вес, опираясь на который, по истечении периода сотрудник проводит самооценку, а далее его оценивает руководитель. Данный подход эффективен в развитии коммуникаций между сотрудниками и руководителями, а также способствует развитию сотрудников, при этом учитывает их собственные предпочтения и видение в последующем развитии в рамках компании, что повышает их вовлеченность и раскрытие потенциала.

5 почему, Ишикава, PDCA

При внедрении проектного подхода в организацию с целью увеличения прибыли и снижения убытков первостепенной задачей является идентификация возможных потерь, а также выявление их причин. На данном этапе компания использует диаграмму «рыбья кость», также известную как диаграмма Ишикавы, — инструмент, который дает визуальное представление анализа «пяти причин». Сила диаграммы заключается в том, что она позволяет сосредоточиться на конкретных категориях причин, что помогает

лучше сфокусировать направление исследования. Анализ первопричин — это способ определения основного источника отказа процесса или продукта, чтобы можно было определить правильное решение. Анализ может развиваться быстрее и эффективнее, если объединить диаграмму Ишикавы с научным методом в форме хорошо известного цикла «планирование — выполнение — проверка — действие» (PDCA) для эмпирического исследования сбоя. Часто изучение слабых зон начинается с мозгового штурма возможных причин и их перечисления на диаграмме Ишикавы. Данный метод наиболее эффективен при комбинации вышеуказанных трех инструментов. Так, на примере результатов работы над проектом устойчивого развития качества овощей и фруктов в компании «МЕТРО» путем построения диаграммы *Ишикавы* обнаружены ключевые слабые зоны, требующие внимания, приоритезация которых потенциально увеличит эффективность отдела. После определения проблемных зон инструмент «5 почему» помогает выявить первопричины осложнений. Придерживаясь *PDCA*, проектный подход дополняется следующим:

- *План*: важно определить, что сдерживает проект и как необходимо прогрессировать. Необходимо посмотреть на первопричины любых проблем и поставить цели по их преодолению (применение «пяти почему» и диаграммы Ишикавы).
- *Действие*: после определения с планом нужно безопасно протестировать различные способы получения желаемых результатов.
- *Проверка*: следует регулярно отслеживать прогресс, соответствующим образом корректировать действия и обдумывать их последствия.
- *Претворение в жизнь*: нужно внедрить то, что работает, важно непрерывно улучшать то, что не работает, и продолжать цикл постоянного совершенствования.

Внедрение данного подхода в реализацию проекта по категории овощей и фруктов в компании «МЕТРО» позволило выявить корневые причины слабых продаж в направлении B2B, ХоРеКа-клиентов — слабое качество продукции, и улучшить его, что повлияло на снижение возвратов клиентов (показатель возвратности упал с 25 до 5 %) в связи с контролем качества на каждом этапе работы с продукцией, начиная от пункта приема товара, завершая доставкой клиенту, а также применения кайдзен-технологий при организации пространства для сотрудников, что снизило трудозатраты.

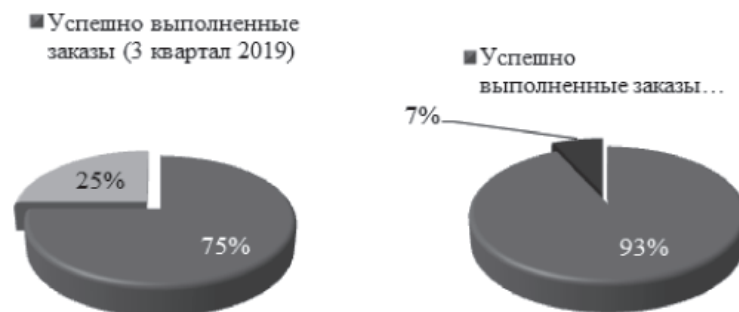


Рисунок 3. Структура продаж овощей и фруктов в канале ХоРеКа-клиентов (Q3 2019 — Q2 2020)



Рисунок 4. Тренд продаж овощей и фруктов в канале ХоРеКа за 4 квартала (+15 %)

Результатом улучшения показателей возвратности стало снижение уровня утилизации по отделу на 25 %. Активное внедрение элементов проектного менеджмента и бережливого производства отразилось на увеличении продаж в направлении ХоРеКа на 15 %, при этом показатель NPS по категории вырос на 23 %, что можно аргументировать результатом работы над внутренними бизнес-процессами отдела фруктов и овощей с применением инструментов, изложенных выше.

Вывод

По результатам исследования можно прийти к выводу, что в силу экономической значимости сфера ретейла в Казахстане и увеличения доли современной торговли (формата крупных сетей), проектно-ориентированный менеджмент предприятий являются эффективным инструментом для поддержания конкурентоспособности на рынке, генерирования компанией уникального предложения и проявления гибкости в условиях вынужденной адаптивности на рынке. Локальные компании нуждаются в тщательной аналитике и грамотном планировании ресурсов в условиях современных реалий бизнеса.



Рисунок 5. «Рыбья кость» факторов, влияющих на повышение рентабельности «МЕТРО Кэш энд Керри»

По вопросу раскрытия перспектив развития самого предприятия ключ к успеху лежит не только в эффективном ведении операционной деятельности, но и в интеграции текущих бизнес-процессов, в перспективе обеспечивающих выгоду компании в виде дополнительных человеческих ресурсов, увеличения производительности и улучшения финансовых показателей. Интерес к проектному менеджменту в Казахстане растет, что вкупе со значительным ростом доли ретейла в стране, ежедневно меняющейся рыночной средой и высокой конкурентностью обладает широкими перспективами стать выигрышной возможностью для развития ретейл-компаний за счет оптимизации своих бизнес-моделей и повышения показателей эффективности предприятий благодаря внедрению инновационных методов проектного управления.

Список литературы

1. Rotageek (2021, March 25). In Conversation with Oliver Banks - The Future of U. K. Retail. Retrieved from <https://www.rotageek.com>.
2. A. P. Van Der Merwe (2002). Project management and business development: Integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management* 20 (5), 401-411. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00012-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00012-6).
3. Alves, A. C., Flumerfelt, S., & Kahlen, F.-J. (2017). Lean Education: An Overview of Current Issues. In Anabela Carvalho Alves, S. Flumerfelt, & F.-J. Kahlen (Eds.), *Lean Education: An Overview of Current Issues*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-45830-4>.

4. *Ballard, G., & Howell, G.* (2003). Lean project management. *Building Research & Information*, 31(2), 119–133. <https://doi.org/10.1080/09613210301997>.
5. *Usman, I., Rendy, O.* Toward Lean Construction through Critical Chain Project Management and Root Cause Analysis in a Construction Project. In *Proceedings of the 2017 International Conference on Organizational Innovation (icoi 2017)*; Shieh, C., Tichy, T., Dass, B.K., Auliandri, A., Eds.; Atlantis Press: Paris, France, 2017; Volume 131, 153–158. ISBN 978-94-6252-359-3.
6. *Вумек Джеймс, П., Джонс Даниел, Т.* Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Паблишер, 2011. ISBN 978-5-9614-1654-1.
7. *Кох, Ричард.* Принцип 80/20 [пер. с англ.]. М.: Эксмо, 2012.
8. *Лайкер, Дж.* Дао ТОУОТА. 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. Издательская группа «Точка», 2018.
9. *Левинсон, У., Рерик, Р.* Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. Стандарты и качество. М., 2007.
10. *Тайити Оно.* Производственная система Тойоты, 2005. Институт комплексных стратегических исследований. М., 2005.
11. *Baker Tilly.* (2019, 9 декабря). Современная торговля вытесняет традиционную, половина продаж в ретейле приходится на долю 5 игроков. Retrieved from <https://forbes.kz/finances/markets>.

Влияние снижения долговой нагрузки граждан Казахстана на БВУ

Махмудов Улугбек

Магистрант Алматы Менеджмент Университет 1-го г. о.

Аннотация. В статье рассмотрены риски, связанные с появлением потребительских проблемных кредитов в казахстанских банках второго уровня, и меры Национального банка, предпринятые для их предотвращения. Научная ценность и новизна базируются на данных, полученных после проведения Правительством и НБ РК процедуры снижения долговой нагрузки граждан согласно указу Президента РК «О снижении долговой нагрузки».

Ключевые слова: долговая нагрузка, риск-менеджмент, кредитный риск, рефинансирование, проблемные кредиты, потребительское кредитование, ожидаемый кредитный убыток, задолженности, кредитное качество

Abstract. This article discusses the risks associated with the emergence of consumer problem loans in second-tier banks of the Republic of Kazakhstan and the measures of the National Bank to prevent them. The scientific value and novelty are based on the data obtained after the Government and the National Bank of the Republic of Kazakhstan conducted the procedure for reducing the debt burden of citizens in accordance with the decree of the President of the Republic of Kazakhstan «On reducing the debt burden».

Keywords: debt burden, risk management, credit risk, refinancing, problem loans, consumer lending, expected credit loss, debt, credit quality

Введение

Снижение долговой нагрузки для граждан Республики Казахстан является акцией помощи заемщикам, оказавшимся в сложной жизненной ситуации. Данной акцией помощи государство помогло не только гражданам, но и банкам второго уровня (БВУ) и микрофинансовым организациям, которые списали со своих счетов часть проблемных займов.

Погашение задолженности проводилось для следующих категорий граждан: многодетные семьи; семьи, получающие выплаты по случаю потери кормильца; семьи, имеющие детей-инвалидов, инвалидов с детства старше 18 лет, и др.

Возникновение проблемных кредитов — тяжелая жизненная ситуация для обеих сторон займа: заемщик по какой-либо причине не смог закрыть часть выданного ему кредита или займа, а организация, в свою очередь, начала начислять штрафы, пени и этим повышать сумму долга. Иными словами, если клиент не выполняет обязательства по кредиту или займу, его признают проблемным. Эти факторы в конечном итоге приводят к снижению вероятности получения банком прибыли. Также проблемные кредиты могут привести не только к невозврату кредита, но и к банкротству банка.

Вопрос управления проблемными кредитами в Казахстане чрезвычайно актуален. Показатели сомнительной и просроченной задолженности по кредитным портфелям БВУ РК значительно выше уровня аналогичных показателей развитых стран. Это главная причина, по которой Национальный Банк РК требует усовершенствования механизмов управления проблемными кредитами. Снижение долговой нагрузки отчасти является одним из механизмов, введенных Президентом страны.

Обзор литературы

Первоначально исследована ниша банковской сферы по кредитованию, изучены труды таких авторов, как профессор, д. э. н. У. Б. Баймуратов (учебник «Деньги, кредит, банки», 2006, [3]), к. э. н. М. Т. Жоламанова (учебное пособие «Деньги, кредит, банки», 2011, [4]), исследованы материалы выбранных банков, структура и менеджмент кредитования БВУ, а также управление кредитными рисками, работа с проблемными кредитами.

Объекты и методы исследований

Объектами данного исследования являются казахстанские БВУ как среда развития и проявления рисков, а также влияние снижения долговой нагрузки на финансовые результаты. Основными банками для анализа выбраны АО «Халык банк» и АО «Каспи банк». Данные банки, исходя из правил конфиденциальности, не могли предоставить полную информацию, поэтому использованы сведения из общедоступных источников. Выбранные банки ярко показывают современное положение банков в сфере кредитования. В ходе работы над статьей применены методы аналитического, экспертного, экономико-статистического анализа. Используемые методы исследования экономических явлений и обработки первичной информации в своей совокупности позволяют обеспечить достоверность анализа и обоснованность выводов.

Полученные данные

Кредит является средством для той или иной достижимой цели. Одному деньги нужны на развитие бизнеса, другой только начинает учиться, а кому-то нужна помощь в тяжелой жизненной ситуации. Согласно статистике, только за первые полугодия 2019 и 2020 годов выдано беззалоговых потребительских кредитов на сумму более двадцати триллионов тенге.

Государство на постоянной основе проверяет данные по займам и кредитам, выданным населению, также существует АО «Фонд проблемных кредитов», который оказывает содействие БВУ в процессе «очистки» баланса от «токсичных» займов. Фонд также принимал участие в процессе снижения долговой нагрузки и являлся значимым звеном в этой цепи [5].

Сущность понятия «снижение долговой нагрузки» представляет собой процедуру частичного погашения потребительских беззалоговых кредитов социально уязвимых слоев населения страны, а также погашение пеней и штрафов по кредиторским задолженностям [1].

Согласно указу, государство помогает гражданам, которые оказались в тяжелой финансовой ситуации, погасить часть займа, кредита. Конечно, данная процедура полностью регулируется и контролируется.

Процедура списания задолженностей не сложная как для самих заемщиков, так и для организаций, которые их выдавали. Созданные Министерством труда и соцзащиты списки, соответствующие требованиям Указа Президента, передаются в АО «Государственное кредитное бюро», далее осуществляется сверка задолженностей с базами финансовых организаций и банков и рассчитывается количество людей, взявших кредит или заем, и сумм погашения. Между банками и микрофинансовыми организациями заключается соглашение о погашении задолженностей с АО «Фонд проблемных кредитов», который до 02.09.2019 перечислял на счета банков и микрофинансовых организаций деньги для погашения. Далее в организации погашали задолженности и уведомляли об этом заемщиков [6].

Иными словами, глава государства обязал правительство и Нацбанк РК, БВУ и финансовые организации списать проблемные кредиты со своих счетов и таким образом помочь гражданам республики, оказавшимся в сложной жизненной ситуации, дать им возможность улучшить финансовое положение своих семей.

За последние пять лет структура и позиция банков по отношению к проблемным кредитам менялись нестандартно. С 2015 года проблемные кредиты банков могли занимать до 30 % всех выданных ими кредитов, после произошел резкий скачок: с 2016-го по 2020 год процентное отношение проблемных кредитов (NPL) менялось с максимальных 15,5 % до 11,85 %. Грубо говоря, соотношение проблемных кредитов и всех выданных кредитов уменьшилось с 1/3 до 1/8.

Схожая ситуация также прослеживается с полностью «токсичными» кредитами (NPL 90d). Напомним, что данные займы считаются окончательно невозвратными, просрочка по ним составляет больше 90 дней и, как правило, сотрудники банков уже не ожидают закрытия данного кредита, но оно имеет место быть. Под этим понятием подразумевают те кредиты, которые так и остаются непогашенными. Заемщик в данном случае отказывается от выплаты, в результате чего возникают просрочки, начинается начисление пеней. Другими словами, такие кредиты являются неликвидными банковскими акти-

вами, риск невозврата которых довольно велик. Большинство токсичных кредитов продаются банками коллекторам, однако в этом случае, согласно Указу Президента о снижении долговой нагрузки, займы и кредиты не должны быть переданы или проданы коллекторским организациям или службам по возврату долгов.

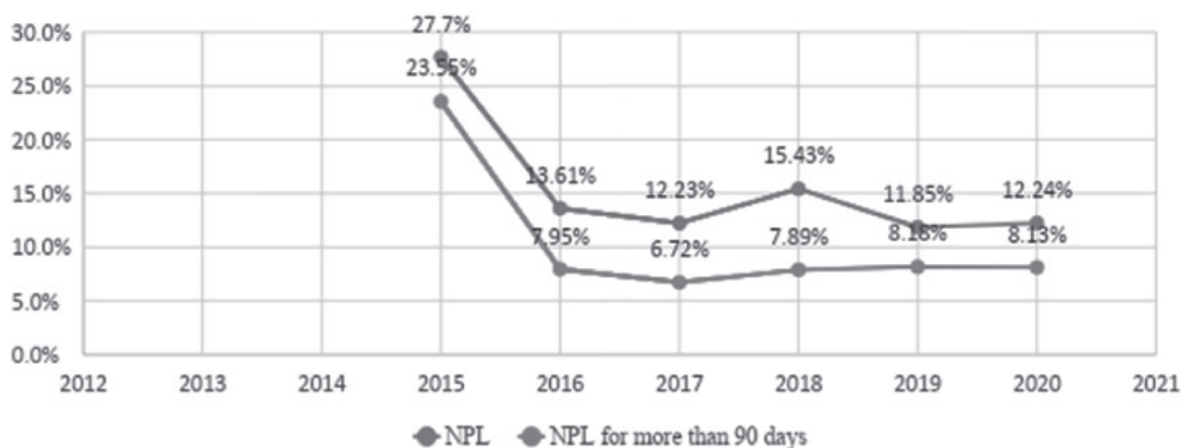


Рисунок 1. Доля кредитов с просрочкой платежей в общей сумме кредитов, %

Составлено автором на основе источника [7]

Банки во многом вынуждены концентрироваться на кредитование, но слабый контроль механизма быстрого возврата средств займа и кредитоспособности, отсутствие механизмов быстрого возврата средств привели к проблемам.

Разработка банками новых услуг и продуктов, предлагающих погасить задолженность, не позволяют им добиться снижения значений показателей по проблемным кредитам.

Банки постоянно ужесточают требования кредитной политики, происходят как качественные, так и количественные изменения. Так, на начало 2014 года на территории Казахстана предоставляли услуги 38 банков, на октябрь 2019 года их количество снизилось до 27, в частности из-за выдачи «токсичных» кредитов.

Основную прибыль БВУ (больше половины) составляет выдача кредитов и займов, но их процентное соотношение из года в год уменьшается. Если по состоянию на 01.01.2016 доля кредитов в активах БВУ составляла 65 %, то после проблем, возникших со стороны заемщиков, банки вынуждены были снизить объемы кредитования и выдачи займов [7]. Начиная с 2017 года ссудный портфель уменьшился до 51 %, что обусловлено в основном с закрытием семи банков, активы которых содержали большую долю «токсичных» кредитов. 2018 год был своего рода проверкой на прочность банковской системы Казахстана: с рынка ушли три небольших банка — Qazaq Banki, Банк Астаны и Эксимбанк.

Благодаря процедуре списания части займов БВУ были весьма благодарны государству, как и граждане, которых она коснулась. В рамках проведения данной меры правительство и государство посредством Фонда проблемных кредитов направило в БВУ и микрофинансовые организации 120,5 миллиарда тенге, которые были распределены на все беззалоговые потребительские займы граждан, входящих в необходимые категории. По итогу количество займов составило 716 519.

Обсуждение на основе выбранных банков

Прежде чем приступить к анализу изменений в выбранных банках в течение периода процедуры снижения долговой нагрузки (9 месяцев), следует в целом проверить изменения в БВУ.

Стоит начать с кредитного портфеля: какие изменения произошли с ним за этот короткий период с момента подписания указа о снижении долгосрочной нагрузки.

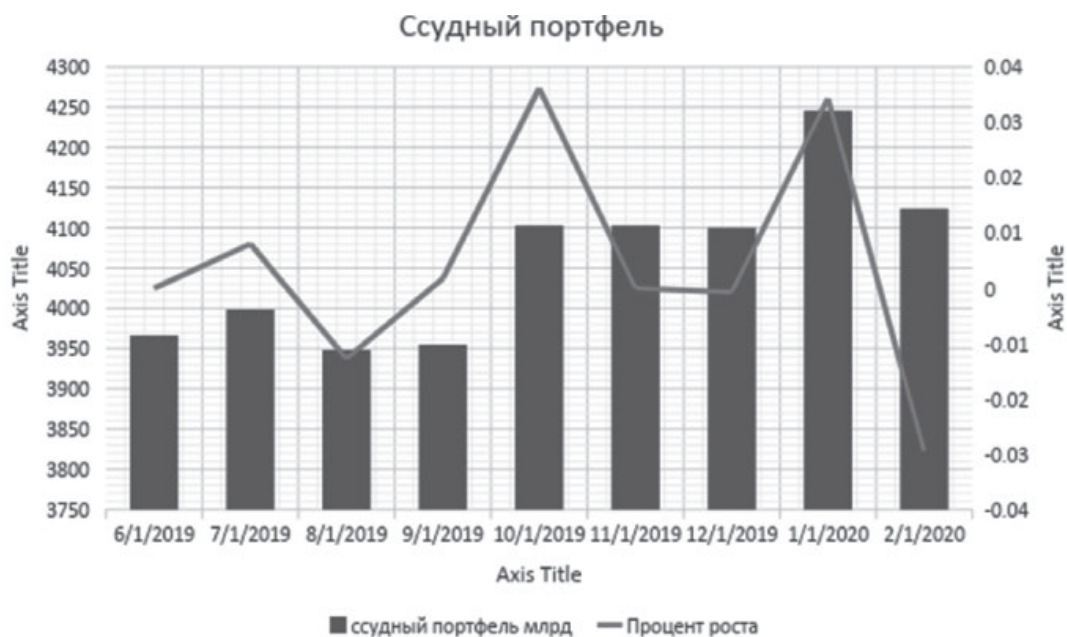


Рисунок 2. Изменение кредитного портфеля в БВУ за девять месяцев (июнь 2019 г. — февраль 2020 г.)
Составлено автором на основе источника [7]

Как показывает рисунок 2, за девять месяцев общий кредитный портфель всех банков Казахстана увеличился. В течение 2019 года БВУ, получив денежные средства, начали закрывать позиции проблемных кредитов. Пиковым моментом для всего портфеля стал конец 2019 года, по состоянию на 1 января 2020 года портфель уже был равен 14 741,97 млрд тенге. На наш взгляд, этот рост в конце года также может быть спровоцирован заключением годовых отчетов.

Следующим шагом является проверка изменений в кредитах с просрочкой от 30 до 90 дней, поскольку проблемные кредиты помогут увидеть полную картину изменений всех казахстанских БВУ.

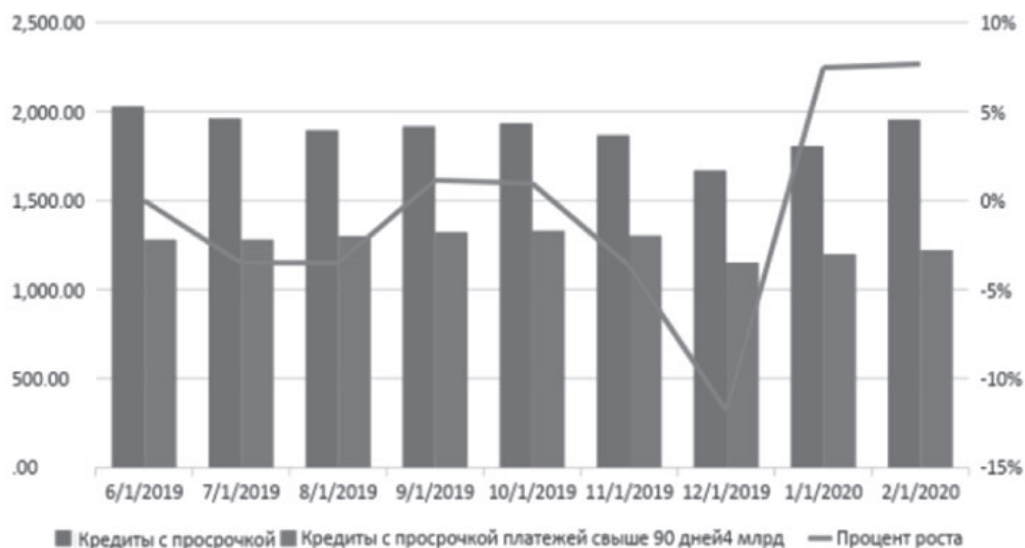


Рисунок 3. Изменение NPL-показателей БВУ за 9 месяцев (июнь 2019 г. — февраль 2020 г.)
Составлено автором на основе источника [7]

По данному графику можно увидеть те небольшие изменения, которые произошли в БВУ: NPL (просроченные кредиты) с просрочкой более 90 дней за это время сократились на 59,83 млрд тенге,

с 1281,82 до 1221,98 млрд тенге, темп роста составил -5,71 %. Иными словами, можно увидеть, насколько положительно это повлияло на статистику банков в Казахстане.

Переходя к выбранным банкам, стоит сразу обратить внимание на вопрос «токсичных» кредитов. Основными банками для анализа были выбраны АО «Халык банк» и АО «Каспи банк». Данные два банка были отобраны в соответствии со стратегией лучших показателей по кредитному портфелю. Для примера: пиковая точка портфеля Halyk Bank составила 4,245 трлн тенге на момент завершения 2019 года и начала 2020 года. Halyk удерживает позицию первого места среди других БВУ РК по активам на протяжении многих лет.

Kaspi Bank также в последние несколько лет уверенно пробивается в пятерку лидеров. На момент проведения выплаты банкам, 01.06.2019 кредитный портфель составлял около 1 200 млрд тенге. Момент пика также произошел к концу года.

Как говорилось ранее, изменения в кредитах и займах с просрочкой, безусловно, были, но, к радости или к сожалению, не у всех банков просматривался колоссальный сдвиг.

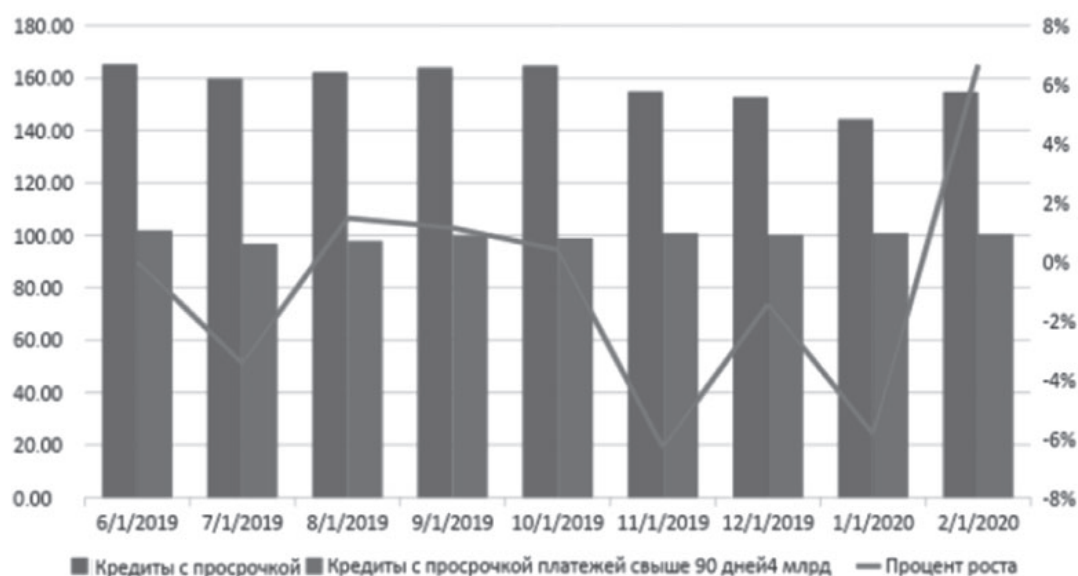


Рисунок 4. Изменение NPL-показателей Kaspi Bank за 9 месяцев (июнь 2019 г. — февраль 2020 г.)
Составлено автором на основе источника [7]

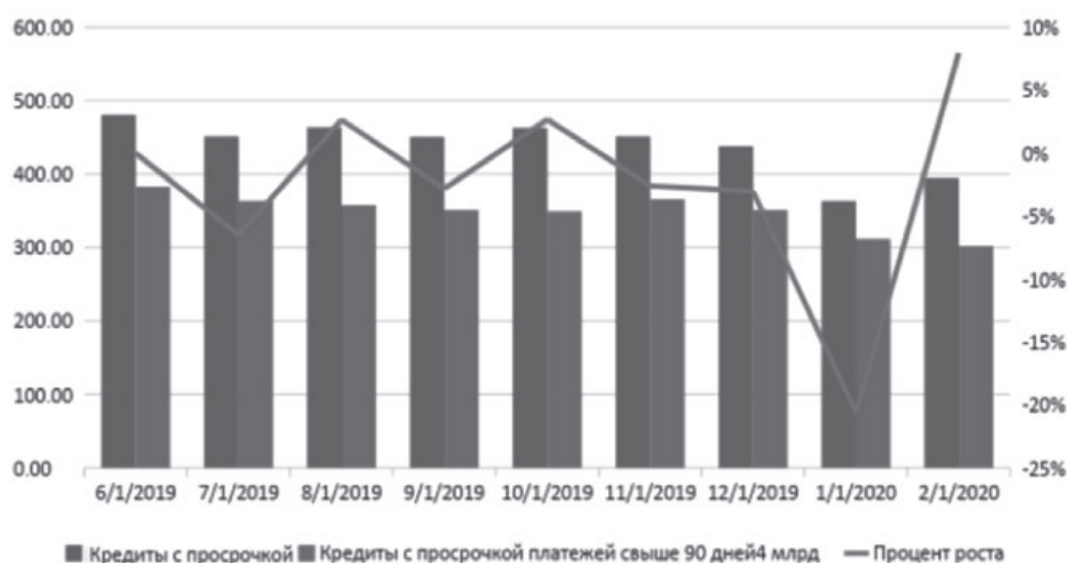


Рисунок 5. Изменение NPL-показателей Halyk Bank за 9 месяцев (июнь 2019 г. — февраль 2020 г.)
Составлено автором на основе источника [7]

Например, как видно на графике, средний показатель «токсичных» займов практически остался без изменения, что говорит о работе банка в сфере риск- и кредит-менеджмента.

Обратная картина прослеживается у «Халыка». На момент подписания указа показатель невозвратных кредитов составлял 380 млрд тенге, позже, после выполнения всей процедуры и выплаты банкам, сумма, естественно, уменьшилась, и, в отличие от предыдущего банка, это видно невооруженным глазом.

Изменения коснулись всех БВУ. Показатели выбранных банков изменились в лучшую сторону. NPL во всех банках уменьшился в разных пропорциях. За это время кредитный портфель также увеличился в различных пропорциях. Проще говоря, показатели за девять месяцев исследования изменились, что свидетельствует о влиянии данного действия.

Заключение

Конечно, у БВУ есть проблемы с просроченной задолженностью, не только в Казахстане, но и в мире. По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о нерешенности проблемы невозврата кредитов. Объем кредитов с просроченными платежами за пятилетний период снизился с 27,7 до 12,24 %, объем кредитов с просрочкой платежей свыше 90 дней снизился с 25,55 до 8,13 %. Уменьшили размер провизии в три раза, на 34 %. Однако международные стандарты формирования резервов требуют снижения размера проблемных кредитов до 10 % от размера кредитного портфеля.

На мой взгляд, основными вопросами являются предварительные работы по предотвращению появления проблемных кредитов. Это может включать использование комбинированных схем безопасности. При рассмотрении заявки и заключении кредитных договоров необходимо ввести требование о минимальном остатке средств на счете клиента. Также используйте наличие активов, которые покрывают кредит и комбинацию страхования и гарантии одновременно. Такая схема позволяет покрыть задолженность клиента в случае невозврата кредита.

В целом снижение долговой нагрузки значительно изменило ситуацию, часть граждан смогли погасить штрафы, пени и процент за задержку платежа, а некоторые и вовсе закрыть заем.

Список литературы

1. Сайт официального информационного ресурса премьер-министра Республики Казахстан <https://primeminister.kz/ru/news/reviews/svyshe-98-nuzhdayushchihsya-grazhdan-ohvacheny-merami-gospodderzhki-po-snizheniyu-dolgovoy-nagruzki>.
2. Краткая информация о мерах по снижению долговой нагрузки граждан Республики Казахстан: <https://finreg.kz/?docid=3616&switch=russian>.
3. Деньги, кредит, банки: Учебник под ред. д. э. н., профессора У. Б. Баймуратова. Алматы: Қаржы-Қаражат, Раритет, 2006. 416 с.
4. Деньги. Кредит. Банки: Учебное пособие / М. Т. Жоламанова. Алматы: Евразийский институт рынка, 2010. 384 с.
5. Фонд проблемных кредитов. О мерах по снижению долговой нагрузки граждан Республики Казахстан: <https://www.fpl.kz/ru/news/45/>.
6. Краткая информация о мерах по снижению долговой нагрузки граждан Республики Казахстан. Каков механизм погашения потребительских кредитов?: <https://www.nationalbank.kz/index.cfm?docid=3616&switch=russian>.
7. Официальный сайт Национального Банка Республики Казахстан: <https://www.nationalbank.kz/?docid=1055&switch=russian>.

Роль HR-менеджера в компании

Фарица Мубаракова

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

Аннотация. В статье раскрываются вопросы HR-менеджмента и тенденции его развития. Актуальность темы исследования основывается на анализе современных процессов, происходящих в Казахстане, которые вызвали новые явления, затрагивающие проблемы результативности осуществления личностных способностей, обеспечения роста созидательного потенциала и способов их оживления. В условиях казахстанской реальности особую ценность имеет HR-менеджмент, то есть управление персоналом, планирование его деятельности, применение инновационных способов менеджмента. Преимущественное внимание направлено на то, что HR-менеджмент приобрел новый толчок роста и развития в ответ на потребности развивающейся деятельности предприятия, в то время как для роста его результативности стараниями и силами работников возникла потребность и обоснованность рационального применения способностей человека. Проводится обсуждение личностных особенностей персонала, а также некоторых факторов, которые нужно принять во внимание для приемлемого и адекватного применения потенциала персонала. Обязательное в условиях современности индивидуальное отношение к любому работнику требует принятия во внимание и подбора для любого работника формы труда, соответствующей характеру, темпераменту, психическому и психологическому состоянию, стрессоустойчивости.

Ключевые слова: HR-менеджмент, стратегия, отбор персонала, HR-менеджер, Управление изменениями

Abstract. In the article the author considers actual issues of HR-management and its development perspectives. The idea is updated that the modern processes taking place in Kazakhstan have caused a complex of the most important new phenomena that directly affect the problems of the effectiveness of the implementation of personal abilities, ensuring the growth of its creative potential and ways of reviving them. Basing on current situation in Kazakhstan, the problem of HR-management, that is, personnel management, planning of its activities, the use of innovative methods of management, is of particular value. Primary attention is directed to the fact that HR management has acquired a new impetus to growth and development in response to the needs of the developing activities of the enterprise, while for the growth of its effectiveness through the efforts and efforts of employees, the need and justification for the rational use of human abilities arose. A discussion of the personal characteristics of the staff is held, as well as some factors that need to be taken into account for an acceptable and adequate use of the potential of the staff. In modern conditions, an individual attitude to any employee, which is mandatory, requires taking into account and selecting for any employee a form of work that corresponds to the character, temperament, mental and psychological state, and stress resistance of personnel.

Keywords: HR management, strategy, personnel selection, HR manager, Change management

Введение

Предпринимательство в XXI веке отличается активными переменами и трансформациями, вызванными социальной, политической, экономической и технологической обстановкой в стране. По факту скорость происходящих в стране трансформаций настолько стремительна, а мера отживания процессов до такой степени велика, что если компании не желают принимать какие-либо трансформации, то велика вероятность их крушения в ближайшей перспективе. Единственный верный выход из данной ситуации для большинства предприятий — подготовленность к введению новых изменений, способность адаптироваться к внешним трансформациям. Критически значимо в данном аспекте умение компании создавать возможности для приспособления, регулирования и контроля изменений в собственную пользу. Результат не заставит себя ждать лишь для тех компаний, чьи стратегии управления ориентированы на интенсивное применение внутренних способностей в целях осуществления перемен во внешнем окружении, а не адаптации к нему.

Обзор литературы

Тема HR-менеджмента достаточно изучена и практикоориентированна. Тема исследования раскрывается в последних трудах и статьях следующих исследователей: Caroline Murphy, Christine Cross (Ирландия), Dong Liu (США), Xiyuan Li (Китай), Mark John Somers (США), Е. Костенко, А. Алейник (Россия), А. Абраев (Казахстан) и др. Ученые и профессорско-преподавательский состав в своих темах представляют разноплановый подход к изучаемой теме — систему мотивации и организации труда, вопросы гендерного равенства в трудовых отношениях, анализ тенденций развития рынка труда, современные подходы в HR-менеджменте.

Обязательность существования и функционирования предприятия в обстановке суровой конкуренции наталкивает компании к непрерывной оптимизации и улучшению деятельности с максимальной экономией средств, находящихся на их балансе. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [6] наиболее ценным ресурсом и гарантом эффективного функционирования компании рассматривали сотрудников и их профессиональные навыки. Безостановочное развитие и рост компании, трансформация происходящих в ней процессов и нахождение новых методов руководства выступают непосредственными символами результативного и действенного существования.

Ю. А. Куликов [5] определил, что в крупных предприятиях все зоны функционирования распределены между отделами, производственными участками и секторами, в которых трудятся обычные люди, а люди — область ответственности отдела, управляющего персоналом предприятия. Основная задача такого отдела — подбор требующихся на вакантные места кадров, просвещение и получение квалификации человеческого капитала, стимулирование и побуждение работника к полноценному применению собственного потенциала для воплощения в реальность целей, поставленных перед предприятием. Менеджеры по персоналу должны научить сотрудников самостоятельно справляться с различными трудностями, решать возникшие проблемы, быть стрессоустойчивыми, проявлять гибкость к любым изменениям в компании. В настоящий период развития государства работники компании не только используют все возможности для достижения поставленных целей и выполнения в полном объеме своих функциональных обязанностей, но и постоянно стремятся к совершенствованию, желают обучаться и получать дополнительные знания, расширять свои возможности. Мотивация, основанная на финансовых возможностях, находится отнюдь не на первом месте. Сотрудники должны получать удовольствие от процесса работы и удовлетворение от достижения цели, они ожидают поощрения начальства и признания коллектива.

Успешные предприятия начинают менять свои концепции управления. Теперь, в век информационных технологий, ценится не материальное положение людей, а их потенциал и внутренние возможности, поэтому сейчас перед людьми стоит цель непрерывного совершенствования своих способностей, самореализации и саморазвития. В задачи PR-менеджмента входит не только распоряжение и управление подчиненными, но также преобразование и постоянное улучшение внутренней структуры предприятия, при этом управляющим необходимо применять для этого все свои креативные возможности.

Согласно исследованиям С. Е. Губанова, Ю. А. Внучкова и Л. В. Михайловой [3], единая концепция руководства и распоряжения персоналом заключается в том, что потребности управляющего и подчиненных должны быть сопоставимы и согласованы между собой. Управляющий персонал имеет организационные цели, воплощение в реальность которых является непосредственным для того, чтобы предприятие было конкурентоспособным. Работники требуют целесообразного возмещения и оценки их труда, внутренних сил и возможностей, а также получения удовлетворения от проделанной работы, что поддерживает их мотивацию. Объединить в единое общее данные требования и потребности может отличная программа, разработанная в сфере HR-менеджмента. Тем не менее, руководство, обладающее профессионализмом, должно относиться к своим подчиненным как к сформировавшимся личностям, а не как к производственной машине или структурной единице. Люди — трудовой ресурс, который подлежит непрерывному, постоянному и всестороннему развитию.

Методы исследования

Для написания статьи применялись следующие методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция.

Стратегия HR-менеджмента должна входить в планы предприятия. Компания создает для сотрудников такие условия, которые способствуют раскрытию их креативности, творчества, установлению

тесного взаимодействия с начальством и коллективом, инновациям. Потерявшие актуальность системы менеджмента должны оставить место для гибкости, позволяющей организации стремительно адаптироваться к постоянным изменениям, происходящим в современной рыночной экономике.

HR-менеджмент — функция не только кадрового подразделения, а процесс развития и улучшения всего персонала, входящий в обязанности руководства компании. Рабочее пространство подвергается непрерывному развитию, осуществляется постепенный перенос от поручений индивидуального характера к коллективным поручениям, выполняемым целыми сплоченными командами, самостоятельно контролирующими свои действия. Результативность сплоченных команд в трудовом коллективе непосредственно влияет на достижение организацией поставленных целей и задач.

Трудовая обстановка существенно влияет на внутреннее состояние персонала: работоспособность и нацеленность на достижение результата, процесс выполнения поручений, производительность труда. Если руководство доверяет своим подчиненным, у них возникает уверенность в своих силах и интерес к личностному росту, в благодарность за это персонал стремится применить все усилия для реализации целей организации.

Преимущественные элементы HR-менеджмента имеют всесторонний характер для многих организаций, где бы ни осуществляли трудовую деятельность сотрудники компании. В определенных государствах и социумах их может быть преобладающее количество, и они принимают во внимание специфические аспекты социумов, к которым принадлежат дискриминация по расе, права персонала, различия между культурами.

Первый элемент, касающийся HR-менеджмента, — внутренняя среда организаций. Каждая компания обладает различными потребностями и требованиями, предъявляемыми к персоналу. Целесообразно выяснить, является ли структура достаточной гибкой в силу подвергающегося стремительным трансформациям окружению либо она действует результативно в неподвижном и однообразном окружении.

Уровень развития технологий, степень внедрения инноваций, сложность процессов оказывают значительное воздействие на то, каких людей нужно брать на работу, как повышать их квалификацию и всесторонне развивать. Руководство делает все для того, чтобы подчиненные имели возможность полноценно исполнять свои полномочия, не стоять на месте и развиваться вместе с компанией. Данный элемент предоставляет обязательные навыки для анализа организаций в области человеческих и трудовых ресурсов, что направляет HR-менеджера и помогает выяснить задачи, требующиеся для своевременного принятия обоснованных взвешенных решений.

Основные вопросы менеджмента: организация, планирование и прогнозирование деятельности, обеспечение в трудовых ресурсах, предоставление руководством компании поручений для исполнения подчиненными, наблюдение за их своевременным исполнением.

Одной из проблем неопытных управляющих является самостоятельное выполнение всех обязанностей, без распределения между сотрудниками. Необходимо различать, какую работу выполняет только руководитель, а какие полномочия можно делегировать подчиненным, чтобы рационально использовать собственное время.

Полученные данные

Отбор персонала — задача из сферы современного менеджмента. Если HR-менеджер подбирает персонал в соответствии с требуемым стажем работы, профессиональной квалификацией, знания иностранных языков и компьютерных программ, то деятельность компании становится успешной и действенной. Это оптимизирует качество производимых товаров и оказываемых услуг, увеличивает трудовую производительность, рентабельность и доходность предприятия.

Из исследований К. С. Биктякова [2] известно, что отбор персонала осуществляется в четыре стадии:

- 1) установление и оценка вакансии, подлежащей заполнению;
- 2) подбор HR-менеджером на вакантное место нескольких претендентов;
- 3) отсев, нацеленный на нахождение наиболее подходящих претендентов;
- 4) принятие взвешенного решения по выбору самого достойного кандидата на должность.

Внутри любой организации происходят различного рода конфликты. Управление конфликтами — навык по предотвращению или снижению источника сложностей (разногласия, стычки, недо-

понимания), проявляющихся в рабочих взаимоотношениях. Самый эффективный путь недопущения конфликтов в трудовом коллективе — своевременное устранение их появления, поэтому целесообразно принимать во внимание психологические стороны принятых на работу работников. Необходимо своевременно пояснить функциональные обязанности и степень ответственности нового работника.

Задача HR-менеджера — построение сильной команды из работников организации, объединение отдельных личностей в единое целое с помощью развития групповых способов работы. Менеджеру не следует забывать, что команда — это группа, состоящая из людей с разным мировоззрением, разными позициями, предпочтениями, пожеланиями, образом жизни и пр. Работа внутри команды — достаточно сложный, имеющий множество проблемных моментов процесс. В командах с благоприятным климатом конфликты чаще всего носят конструктивный характер.

HR-менеджеру следует создать стратегию индивидуального роста и развития отдельного работника, содействуя повышению его авторитета среди коллег. Каждый сотрудник желает ощущать свою значимость в компании. Удовлетворенный условиями труда работник ориентирован на качественное выполнение своих обязанностей.

Следующим управленческим элементом выступает мотивация. Считается, что главным критерием стимулирования персонала является финансовая мотивация. На сегодняшний день в Казахстане профессия HR-менеджера получила широкое распространение, соответственно, повышается и уровень заработной платы. Согласно статистике за 2020 год [8], HR-менеджер в среднем зарабатывает более 140 тысяч тенге в месяц. Наиболее привлекательную должность занимает директор по персоналу, уровень заработной платы которого составляет 304 668 KZT. В соответствии с исследованиями, проведенными в государствах с развитой экономикой, работники проявляют преимущественный интерес к признанию и достижению поставленных целей, нежели к материальным средствам. Задача современного управленца заключается в том, чтобы работники могли получать удовольствие от самого процесса рабочей деятельности, используя нематериальные средства мотивации.

Менеджеры должны быть осведомлены о функциональных обязанностях подчиненных, знать сроки исполнения данных им поручений, держать под контролем рабочий процесс. Полная информация о деятельности коллектива дает возможность построить механизм управления мотивацией, которая станет наиболее прозрачной, справедливой, беспристрастной. Материальное стимулирование включает в себя заработную плату, льготные условия получения денежных средств, премии и надбавки. Нематериальная мотивация направлена на удовлетворение социальных потребностей: планирование карьеры, профессиональное обучение, комфортные условия труда и др.

Внутренние коммуникации служат одним из важных инструментов осуществления трудовой деятельности в современной компании. Безрезультативное общение отнимает время работников, способствует возникновению и усилению противоречий. Эффективное взаимодействие членов организации предусматривает умение слушать и слышать, обладание терпением, недопущение конфликтных действий.

Избыточный стресс оказывает негативное воздействие на психическое состояние, на здоровья и нарушает внутренний настрой на работу. Зачастую стресс вызывают причины, находящиеся за пределами компании, он может быть вызван семейно-бытовой ссорой, жизненными неудачами и пр. HR-менеджер должен иметь необходимые ресурсы для регулирования напряжения между сотрудниками и оказания им своевременной поддержки.

Управление изменениями достигнет нужных результатов, если руководство начнет принимать активное участие в происходящих в компании переменах, вовлекая и работников различных должностей и квалификации. HR-менеджер отвечает за то, чтобы его подчиненные понимали обязательность проведения изменений и были уведомлены о том, каково будет их место в новой структуре.

Т. Ю. Базаров [1] в своем труде изложил основные условия процесса внедрения изменений в деятельность компании:

- рассмотрение человеческих ресурсов организации, включая структуру, полномочия, стимулирование и вознаграждение;
- рассмотрение технологического и структурного потенциала;
- построение новой организационной структуры;
- установление новых ролей, личностное развитие и обучение работников;
- организация процедур подбора персонала;
- построение новой системы работы в производственной деятельности.

HR-менеджер обязан не только проводить обучение профессиональным знаниям и навыкам, но и строить имидж организации как постоянно обучающейся и совершенствующейся. Чем больше в организации опытных специалистов, тем лучше она адаптируется к изменениям рынка, оперативно реагирует на пожелания людей в организации и за ее пределами. Профессионально обученные и высококвалифицированные сотрудники уверены в собственных потенциальных возможностях, соответственно, они более мотивированы, нежели их менее профессиональные коллеги. Такие сотрудники скорее достигают успехов в карьере, завоевывают уважение внутри коллектива и ценятся руководителем.

Обсуждение и заключение

Четко продуманная руководством стратегия развития человеческого капитала позволяет индивиду совершенствоваться в профессиональном направлении. Кадровые стратегии предоставляют HR-менеджеру преимущественную выгоду, так как обеспечивают рост удовлетворенности сотрудников и поддерживают приверженность компании. Развитие персонала содержит постановку конкретных целей и организацию рабочего окружения для реализации данных целей.

Лидерство — это способность, которую можно развить в себе с помощью индивидуальных свойств и навыков межличностного взаимодействия. Миссия HR-менеджера заключается в развитии лидерских качеств как в себе, так и в других. Современный лидер компании позиционирует себя как внутреннего консультанта, индивидуального тренера, личного помощника, наставника, оказывающего поддержку в различных ситуациях. Он с готовностью берется за новые задачи, вдохновляет окружающих, ответственно подходит к работе и исполняет запросы клиентов на высшем уровне.

Таким образом, изменения, происходящие в мире, приводят к переменам в управлении, где главную роль выполняет развитие человеческих ресурсов. Организации осуществляют плавный переход от классического менеджмента к творческому типу менеджмента. Основные задачи HR-менеджмента заключаются в развитии и совершенствовании работников, всестороннем и многогранном раскрытии их внутреннего потенциала. Именно от HR-менеджера зависят реализация задуманной стратегии и общий успех современной компании.

Список литературы

1. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. М.: Академия, 2015. 320 с.
2. Биктяков, К. С. Управление персоналом // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, 2017; (4):93-97. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2017-4-93-97>.
3. Губанова, С. Е. Эволюция управления человеческим ресурсом организации [Электронный ресурс] / С. Е. Губанова, Ю. А. Внучков, Л. В. Михайлова // 2017. № 4. С. 47–54. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-upravleniya-chelovecheskim-resursom-organizatsii>.
4. Ильин, В. А., Шабунова, А. А. Развитие человеческого потенциала — индикатор эффективного управления // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2014. № 5 (71). С. 11–32.
5. Куликов, Ю. А. Механизмы стабилизации кадрового состава организации // Вопросы экономических наук. 2015. № 4 (74). С. 45–49.
6. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 488 с.
7. Моисеенко, А. Н. Теоретические основы управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / А. Н. Моисеенко // Наука, образование и культура. 2016. № 8 (11). С. 36–38. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami>.
8. Обзор статистики зарплат профессии «HR менеджер в Казахстане». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://kz.trud.com/salary/304584/3253.html>.

Преимущества использования метода Монте-Карло в проектном менеджменте

Батыржан Мұқанбетқалиев

Алматы Менеджмент Университет
batyrabd@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются преимущества использования метода Монте-Карло в проектном менеджменте как одного из основных методов в количественном анализе рисков.

Ключевые слова: риск-менеджмент, количественный анализ рисков, модели рисков, метод Монте-Карло

Abstract. This article discusses the advantages of using the Monte Carlo method in project management as one of the main methods in the quantitative risk analysis.

Keywords: risk management, quantitative risk analysis, risk models, Monte Carlo method

Введение

В любом проекте важно обеспечить максимальную уверенность в обнаружении, анализе и мониторинге рисков на каждом этапе его реализации. Количественный анализ рисков является одним из основных процессов риск-менеджмента проекта и позволяет количественно оценить подверженность проекта риску, а также может предоставить дополнительную количественную информацию о рисках для поддержки плана реагирования. Данный процесс предполагает использование моделей, которые могут имитировать воздействие проектных рисков. Наиболее часто применяемой моделью является метод Монте-Карло (Project Management Institute, 2017). Моделирование, или метод, Монте-Карло — это компьютеризированный математический метод, который предоставляет ряд возможных результатов и вероятностей их наступления при любом выбранном случае путем подстановки диапазона значений — распределения вероятностей — для любого фактора, имеющего внутреннюю неопределенность. Метод Монте-Карло позволяет построить имитационную модель с неопределенными значениями параметров и, используя информацию о вероятностном распределении параметров определенного проекта и о связях между изменениями параметров, получить распределение эффективности проекта (Шимко, 2014).

Особенностью метода является то, что он вычисляет результаты снова и снова для того, чтобы дать более точный результат, каждый раз используя наборы случайных значений из функций вероятности (Monte Carlo Simulation, n. d.). Несмотря на необходимость в большом количестве входных данных и дополнительных компьютерных программах, данная модель имеет ряд преимуществ, которые играют в ее пользу при выборе методов количественного анализа рисков.

Обзор литературы

Квак и Стоддарт (2004) отметили, что управление рисками в последние годы получило значительное признание в области проектного менеджмента. При этом «Руководство к Своду знаний по управлению проектами» выделяет количественный анализ рисков среди методов риск-менеджмента и утверждает, что это единственный надежный метод оценки общего риска проекта, который оценивает совокупное воздействие всех индивидуальных рисков проекта и других источников неопределенности на конечные результаты проекта (Project Management Institute, 2017).

В своей статье Лукас и Клэр (2011), описывая десять наиболее часто допускаемых ошибок менеджеров в риск-менеджменте проектов, отметили, что в более крупных проектах следует рассматривать расширенный анализ рисков с использованием количественных методов, и в качестве модели, которая может помочь лучше понять события риска проекта, указали моделирование Монте-Карло.

Павел и Агнешка Вyroжембски (2013) утверждают, что в области управления проектами моделирование методом Монте-Карло используется в первую очередь при управлении рисками проекта для оценки рисков, связанных со временем выполнения и стоимостью проекта (моделирование затрат, выгод и уровня рентабельности проекта), и подчеркивают, что использование метода позволяет не только найти наиболее вероятное время завершения (или бюджет) проекта, но и вычислить вероятность появления любого указанного значения. Мейер (2015) же в своей работе «Количественная оценка риска: измерение невидимого» подтверждает данное утверждение и делает заключение, что, при правильном использовании, у количественного анализа рисков есть потенциал добавить огромную ценность для проектов, а также указывает на то, что моделирование Монте-Карло используется для оценки не только стоимости проекта, но и его графика.

Метод Монте-Карло, несмотря на необходимость в значительных вычислительных ресурсах, может обеспечить прозрачность всех расчетов, простоту восприятия и оценки результатов анализа проекта всеми участниками процесса (Елисеева). Несмотря на это, моделирование методом Монте-Карло еще не нашло прочной основы в практике управления проектами в «реальном мире» (Kwak, Young & Ingall, Lisa, 2009).

Подводя итог, можно сказать, что все без исключения авторы признают, что количественная оценка рисков — очень важный процесс в проектном риск-менеджменте, и метод Монте-Карло можно выделить как один из самых эффективных инструментов данного процесса, который необходимо исследовать и развивать.

Методология

Основная цель данного исследования заключалась в том, чтобы изучить и систематизировать доступную информацию по преимуществам использования метода Монте-Карло как одного из основных инструментов количественного анализа рисков в проектном управлении. В качестве основы для формулирования гипотез использованы существующие теории, так как область количественного анализа и моделирования рисков является частью более широкой области управления рисками и проектами.

Сбор данных был основан исключительно на вторичных источниках. Использованные вторичные ресурсы включали в себя научные статьи и публикации в области управления проектами и рисками, количественного анализа рисков и моделирования рисков, которые были направлены на изучение метода Монте-Карло. Это связано с тем, что в данной работе не было попытки доказать необходимость использования моделирования рисков в проектном управлении, а была поставлена цель показать преимущества использования моделирования с помощью метода Монте-Карло. Поэтому были проведены группировка и сравнительный анализ данных, чтобы выявить положительные стороны использования данного моделирования в риск-менеджменте.

Качественные методы сбора данных и, в основном, материалы тематических исследований были использованы для того, чтобы дать коллективное представление о каждом преимуществе использования метода Монте-Карло именно как инструмента количественного анализа рисков. Тематический анализ был организован как лучший инструмент для внимательного изучения данных исследования.

Ограничения данного метода исследования связаны с субъективностью и ограниченностью собранных данных. Кроме того, дополнительным ограничением является риск получения неточных данных, так как исследования в области риск-менеджмента предполагают некую неопределенность.

Обсуждение и результаты

Метод Монте-Карло в широком понимании — это универсальный инструмент для анализа и оценки сложных измерений с использованием модели из системы, а также для экспериментов с данной моделью с целью сделать выводы о поведении системы, который предполагает использование случайных чисел в качестве инструмента для вычисления неслучайных значений (Adekitan, 2014).

Анализ Монте-Карло в проектном управлении — это метод управления рисками, используемый для количественного анализа рисков, который используется для анализа влияния рисков на график или сто-

имость проекта и дает ряд возможных результатов и вероятностей для рассмотрения различных допустимых сценариев (Wrike Inc., n. d.).

Использование метода Монте-Карло в риск-менеджменте и проектном менеджменте в целом имеет следующие преимущества:

1. Использование аналитических методов в традиционной среде для работы с большими объемами данных может быть очень сложным в отличие от моделирования, которое решает эти проблемы очень легко (Avlijaš, 2019). Метод Монте-Карло может учитывать множество источников неопределенности и очень гибкий, т. е. позволяет обрабатывать любые эмпирические распределения (Adekitan, 2014). До недавнего времени, в связи с неразвитыми технологиями и дороговизной в применении, метод в основном использовался для анализа рисков крупных проектов, где есть много факторов, которые могут повлиять на конечный результат проекта, но благодаря развитию компьютерных технологий и увеличению вычислительных мощностей, что способствовало уменьшению затрат на построение модели Монте-Карло, у руководителей проектов появился новый инструмент количественного анализа рисков, который они могут использовать в средних и малых проектах. При правильном составлении модели и проведении вычислений она окажется незаменимой при анализе рисков.
2. В отличие от детерминированного метода, с которым сложно определить влияние переменных на конечный результат, моделирование Монте-Карло позволяет проводить качественный анализ чувствительности и увидеть, какие именно исходные данные оказали наибольшее влияние на итоговый результат проекта (Monte Carlo Simulation, n. d.). Т. е. метод Монте-Карло предоставляет вероятностные результаты и множество сценариев, тогда как детерминированный подход дает только один результат. Кроме того, Монте-Карло позволяет видеть лучшие и худшие возможные результаты, а также вероятность их наступления, что позволяет лучше анализировать риски, влияющие на конечный результат проекта, и отслеживать их. Это означает, что метод Монте-Карло следует использовать не только в самом начале проекта, но и в течение всего его жизненного цикла, чтобы получать как можно более точные данные о рисках, которые появляются на каждом этапе исполнения проекта.
3. Метод Монте-Карло позволяет участникам проекта принять согласованные и более реальные решения, так как предоставляет более весомые прогнозы. Например, в отличие от метода PERT, который стремится уменьшить продолжительность проекта (Kwak, Young & Ingall, Lisa, 2009), анализ графика проекта с помощью метода Монте-Карло позволяет исполнителю и заказчику увидеть реальную цель по срокам проекта с помощью научного и статистического подхода, что впоследствии поможет избежать риска перерасхода бюджета в связи с внесением изменений в график проекта (Verschoor, 2005). Это происходит благодаря тому, что метод использует количественные данные, которые позволяют руководителям проектов лучше обосновывать и защищать свои аргументы, когда высшее руководство выдвигает проектной команде нереалистичные цели.
Поэтому можно сделать вывод, что моделирование методом Монте-Карло расширяет технику PERT, поскольку оценка графика проекта (или его бюджета) основывается не на одном варианте проекта, а на множественных симуляциях, благодаря чему предоставляется возможность в меньшей степени основывать результаты на чистой статистике и центральной предельной теореме и в большей степени — на случайной выборке и законе больших чисел, что больше похоже на повседневную жизнь. Более того, моделирование Монте-Карло сохраняет для каждой задачи ее исходную сложность и неопределенность в форме индивидуальных распределений вероятностей (Wyrozębski & Wyrozębska, 2013).
4. Моделирование методом Монте-Карло, если оно исполнено правильно, может обеспечить обоснование затрат на обработку рисков или плана реагирования, а также предоставить четкую и адекватную основу для непредвиденных обстоятельств проекта и помочь создать управленческий резерв (Barreras, 2011). Т. е. с помощью метода Монте-Карло можно установить буферы проекта вместе с прогнозом уровня вероятности успешности проекта, который руководство готово поддерживать (Cook, 2001). Таким образом, анализ Монте-Карло может обеспечить основу и обоснование для резервов по затратам и по времени, чтобы довести проект до уровня прогнозируемой вероятности успеха. При этом важно отметить, что, выделяя это дополнительное время или деньги на буферы или резервы на случай непредвиденных обстоятельств, а затем управляя ими,

можно гарантировать наличие дополнительного времени и бюджета для устранения неизбежных рисков проекта, которые обязательно проявятся в течение его жизненного цикла.

5. По сравнению с методом критического пути, который определяет график проекта на основе точечной оценки, Монте-Карло позволяет включить в график понятие вероятности, соответственно признавая, что график является приблизительным (прогноznым) и отдельные действия с некоторой вероятностью могут занять больше или меньше времени, чем планировалось. При этом он позволяет определить именно те действия, которые близки к критическому пути и могут влиять на график проекта, поскольку они испытывают риск, а продолжительность их деятельности приближается к худшему (Cook, 2001). Используя метод критического пути, который не включает в себя вероятностные события, совместно с методом Монте-Карло, можно получить следующие результаты:
 - определить вероятность завершения проекта в указанные в проектной документации сроки;
 - представить более реальные сроки завершения проекта с определенной вероятностью;
 - увидеть диапазон возможных результатов, чтобы определить риск, связанный с графиком проекта.
6. Моделирование методом Монте-Карло можно использовать при управлении проектами Lean и Agile. Одной из проблем современного управления проектами была и остается оценка срока работы, если быть точнее — реалистичный и точный прогноз завершения проекта. При этом использование анализа Монте-Карло может помочь с решением данной проблемы и ответить на два наиболее важных вопроса в управлении проектами: количество задач, которые можно выполнить за определенный период времени, и срок выполнения определенного количества рабочих элементов. Его использование способствует прогнозу будущих результатов пропускной способности и продолжительности цикла, количества работы, выполняемой за определенный период времени, и организации возможностей команды в будущем на основе точных прогнозов (Monte Carlo Analysis in Project Management, n. d.). Наиболее удобным способом визуализации результатов моделирования методом Монте-Карло для «бережливого» или «гибкого» управления является использование гистограмм. Благодаря данным, генерируемым моделированием Монте-Карло, легко создавать графики различных результатов и их вероятности возникновения, что очень важно для передачи результатов всем заинтересованным сторонам (Monte Carlo Simulation, n. d.).

Заключение

Моделирование методом Монте-Карло приносит огромную пользу проектным менеджерам, и в частности менеджерам по рискам, для моделирования различных возможных комбинаций значений критических действий в пределах их определенного диапазона распределения (Ondiappan, 2015).

На основании вышеизложенных данных можно сделать заключение, что использование моделирования с помощью метода Монте-Карло в риск-менеджменте проектов имеет однозначные преимущества, которые делают данную модель более предпочтительной по сравнению с другими методами и инструментами количественного анализа рисков. В области управления проектами моделирование методом Монте-Карло позволяет сделать количественную оценку влияния рисков и неопределенности в календарных планах и бюджетах проекта, предоставляя руководителям проектов показатели эффективности проекта, такие как плановая дата завершения проекта и бюджет. Но, несмотря на однозначные преимущества, количественный анализ рисков, и в частности, моделирование Монте-Карло, все еще остается непопулярным методом риск-менеджмента у руководителей проектов, которые ограничиваются использованием методов качественного анализа рисков или, в лучшем случае, менее сложных количественных методов анализа. Причиной этого можно назвать некомпетентность менеджеров и нетребовательность заказчиков, сложность проведения вычислений, т. к. требуются специальные программы или навыки программирования, и недостаток данных, которые необходимы для анализа Монте-Карло.

Учитывая, что в современном мире риск-менеджмент прочно обосновался как неотъемлемая часть области управления проектами, следует проводить более детальные исследования в области количественного анализа рисков и применения моделирования рисков в управлении проектами, в том числе и метода Монте-Карло.

Список литературы

1. Adekitan, A. I. (2014) Monte Carlo Simulation.
2. Avlijaš, G. (2019). Examining the Value of Monte Carlo Simulation for Project Time Management. 24. 11–23. 10.7595/management.fon.2018.0004.
3. Barreras, A. J. (2011). Risk management: Monte Carlo simulation in cost estimating. Paper presented at PMI® Global Congress. 2011. North America, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
4. Cook, M. S. (2001). Real-world Monte Carlo analysis. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
5. Kwak, Young & Ingall, Lisa. (2009). Exploring Monte Carlo Simulation Applications for Project Management. Engineering Management Review, IEEE. 37. 83–83. 10.1109/EMR.2009.5235458.
6. Kwak, Y. H. and Stoddard, J. (2004). Project Risk Management: Lessons Learned from Software Development Environment. Technovation: An International Journal of Technical Innovation, Entrepreneurship and Technology Management. 24 (11), pp. 915–920.
7. 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.
8. 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.
9. Monte Carlo Analysis in Project Management. (n. d.). Источник: <https://kanbanize.com/kanban-resources/kanban-analytics/monte-carlo-simulation>.
10. Monte Carlo Simulation. (n. d.). Источник: https://www.palisade.com/risk/monte_carlo_simulation.asp.
11. Ondiappan, A. (2015). Project Simulations: Monte Carlo Analysis Made Simple. Источник: [linkedin.com/pulse/project-simulations-monte-carlo-analysis-made-simple-ondiappan-ari-](https://www.linkedin.com/pulse/project-simulations-monte-carlo-analysis-made-simple-ondiappan-ari-).
12. Project Management Institute. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). Sixth edition.
13. Verschoor, J. (2005). The Benefits of Monte Carlo Schedule Analysis.
14. Wrike, Inc. (n. d.). What Is Monte Carlo Analysis in Project Management? Источник: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-monte-carlo-analysis-in-project-management/>.
15. Wyrzykowski, P., & Wyrzykowska, A. (2013). Benefits of Monte Carlo simulation as the extension to the Programme Evaluation and Review Technique.
16. Елисеева, Е. Ю. Преимущества и недостатки применения метода имитационного моделирования для сравнительной оценки риска. Источник: <https://core.ac.uk/download/pdf/80132938.pdf>.
17. Шумко, П. Д. (2014). Международный финансовый менеджмент. Источник: https://studme.org/74759/finansy/mezhdunarodnyy_finansovyy_menedzhment.

Управление операционными рисками в маркетинге

¹ Муратов Берик, ² О. Эм, ³ Г. Куренкеева

¹ Алматы Менеджмент Университет
berik.muratov@gmail.com

^{2,3} Научные руководители

Аннотация. Автор рассматривает операционные риски, источники их возникновения, а также их объекты. Целью статьи является определение того, что же представляют из себя операционные риски, почему важно анализировать операционные риски в системе управления и почему это является, можно сказать, ключевым направлением в деятельности компаний. Автор приходит к мнению, что главным источником операционных рисков является человек, а точнее человеческий фактор. Автор делает вывод, что необходимо выявлять и оценивать операционные риски, разрабатывать стратегию снижения и управления рисками.

Ключевые слова: операционный риск, человеческий фактор, система управления, риск-менеджмент, маркетинг

Abstract. In this article, the author considers operational risks, their sources of occurrence, as well as their objects. The purpose of this article is to determine what operational risks are, Why it is important to analyze operational risks in the management system and why this is important, one can say a key area in the activities of companies. In this article, the author comes to the opinion that the main source of operational risks is a person, but literally a human factor. The author concludes that it is necessary to identify operational risks, develop and constantly improve risk management methods.

Keywords: operational risk, human factor, management system, risk management, marketing

Безусловно, управление операционными рисками должно быть изначально предусмотрено на всех этапах управления организацией, однако, в такой области, как маркетинг, этому не уделяется должного внимания, нет комплексного изучения риск-менеджмента. Обычно маркетологи занимаются разработкой конкретной отдельно взятой проблемы, например маркетинговым исследованием, тщательно и скрупулезно изучают различного рода ошибки и пытаются их минимизировать.

Анализ показывает, что сегодня в маркетинговой деятельности особое внимание уделяется тем операционным рискам, вероятность проявления которых высока. Таким образом, работа над проблемой, которая связана с выявлением и уточнением сферы их возникновения, источников проявления, классификацией, объективная оценка операционных рисков, разработка систем управления позволят если не предотвратить, то максимально минимизировать негативные последствия, которые могут неблагоприятно отразиться на финансовой деятельности любой организации.

Что же представляют из себя операционные риски в маркетинге? Можно определить их как совокупность рисков, которые присущи маркетинговой деятельности организаций. Операционные риски при этом характеризуют вероятность потерь (прямых или косвенных) от внутренних бизнес-процессов, которые происходят не так, как запланировано, от действий работников, информационных систем, от каких-либо внешних факторов или событий, которые в совокупности препятствуют достижению стратегической цели организации в сфере маркетинга.

Важно классифицировать операционные риски. За основу можно взять выделенные критерии. Это могут быть вид маркетинговой деятельности, источники возникновения (см. табл. 1).

Как видим, основная часть операционных рисков приходится на человеческий фактор, на деятельность, связанную с человеком. Например, косвенные убытки или прямые убытки чаще всего возникают из-за того, что ошибки допускает работник организации при выполнении внутренних процедур. Это могут быть ошибки на стадии принятия маркетинговых решений, ошибки, связанные с некомпетентностью персонала, со злоупотреблением полномочиями и т. п. Кроме того, убытки могут быть вызваны сбоям систем телекоммуникаций или информационных систем, связанных с работой людей.

Обратите внимание, что в таблице 1 пять из четырех источников операционных рисков связаны с деятельностью работников, с качеством управления, с рисками систем, с человеческим фактором и бизнес-процессами. Мы не берем во внимание обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор).

Таблица 1. Источники операционных рисков

Качество управления	Риски систем	Человеческий фактор	Бизнес-процессы	Обстоятельства непреодолимой силы (форс-мажор)
Ошибки при принятии решений	Применение устаревших методов	Взятка	Искаженная информация	Пандемии
Недостаточно адекватный маркетинговый план	работы (технологии)	Мошенничество	в коммерческих предложениях	Эпидемии
Недостаточная информация о рынке	Ненадежные системы	Недостаток в кадрах	Неверный выбор целевого сегмента на рынке	Землетрясения
Игнорирование предупредительных сигналов		Неквалифицированный персонал	Риски, связанные с поставками, с контрагентами	Запрещения
Неверно выбранная стратегия продаж				Изменения в законодательстве

Каждый менеджер организации должен помнить, что персонал — самый важный ресурс любой организации. Потенциал человека безграничен, тогда как все ресурсы в мире ограничены. Это подтверждает и тот факт, что содержание такого ресурса, как работник, требует высоких расходов.

Автор подчеркивает, что самые серьезные ошибки в маркетинге связаны с человеком (работником), допускаются персоналом. Последствия данных ошибок могут иметь очень серьезные последствия.

Прежде всего данные ошибки связаны с качеством принятия решений либо с методами управления маркетингом. Автор предполагает, что это связано с некомпетентностью персонала, его недостаточным опытом, низкой квалификацией либо чрезмерной самоуверенностью; работник игнорирует предупредительные сигналы, не предпринимает корректирующих действий и прочее. Предупредительными сигналами может быть обратная связь с контрагентами, жалобы потребителей, негативные отзывы.

В качестве другого примера того, где может проявиться операционный риск, связанный непосредственно с процессами внутри организации, является нарушение в самой системе управления данными процессами, низкое качество контроля, мониторинга ключевых показателей процесса, например превышение бюджета в рамках маркетинга, рекламы, самовольное предоставление скидки (злоупотребление полномочиями) на какие-либо объемные (корпоративные) продажи. При этом если разбить деятельность компании на отдельные простые процессы, можно легко провести разбор внутри данных отдельно взятых процессов, выявить несоответствие, слабое звено и предпринять предупреждающие действия либо оперативно отреагировать в случае, если проблема уже возникла.

Немаловажным источником риска также являются мошенничество, взяточничество, злоупотребление полномочиями, непорядочность персонала. Операционные риски могут также возникнуть вследствие некачественно разработанных процедур, отсутствия методов контроля, которые помогут исключить возможность использования персоналом лазеек для злоупотреблений. При этом следует понимать, что данные риски возникают, в частности, в компаниях, в которых не уделяют должного внимания внутренним проблемам организации, а зачастую и игнорируют их. Злоупотребление полномочиями происходит на разных уровнях управления. Допустим, менеджеры договариваются с контрагентами о продвижении их компании путем получения взятки, продвигают их на тендере. В целом для организации это вытекает не только в финансовые потери, ухудшение качества выпускаемых товаров, работ, услуг — такие организации теряют репутацию, возможно, наработанную годами.

К операционным рискам можно отнести случай, когда в одном работнике сконцентрированы и знания, и опыт. Зачастую такие менеджеры имеют свою клиентскую базу — клиентам удобно работать с одним человеком, который владеет полной информацией о предоставляемых услугах, может решить все вопросы, однако есть и обратная сторона медали: при уходе такого менеджера из компании организация теряет и клиентскую базу (например, менеджер уходит в такую же сферу, но в другую компанию). Конечно, можно заключить соглашение между администрацией и таким менеджером, но эта

проблема не решится на желаемом уровне, поскольку ни один менеджер не даст гарантии, что клиент не узнает про аналогичный сегмент на рынке самостоятельно. В этом проявляется риск работы со «своей» клиентурой.

Обратим внимание и на риски, связанные с работой информационных систем, сбоями в компьютерных программах. Обычно маркетологи ведут свои планы работ, и в случае сбоя систем они «зависают». Например, программа Customer Relationship Management позволяет проследить всю историю с клиентом начиная от его обращения в компанию и заканчивая продажами. В случае сбоя в системе важно оценить затраты, которые несет компания в случае простоя. Компания несет не только убытки, но и теряет деловую репутацию в случае задержки оказания услуг. Потеря клиентов может обернуться для компании существенными убытками. Предупредить такие риски позволят периодическая профилактика систем, постоянное обновление антивирусной базы, тестирование программ, назначение ответственного лица за контроль над всеми процессами, составление четкого графика проведения действий.

Немаловажным является и риск наступления обстоятельств непреодолимой силы (форс-мажор). С марта 2020 года мир бизнеса буквально всколыхнули события, связанные с пандемией коронавирусной инфекции. Не поддается количественному анализу, сколько пострадало и обанкротилось не только отдельных компаний, но и целевых сегментов. Конечно, такие события происходят редко, но они могут нанести колоссальный ущерб.

Давайте рассмотрим другую классификацию операционных рисков. Выберем в качестве критериев область возникновения убытков и их последствия (табл. 2).

Таблица 2. Классификация операционных рисков

Области убытков	Последствия убытков
Договорные, правовые обязательства	Судебные иски, издержки
Законодательные требования	Предписания, административные штрафы, потеря разрешений, лицензий и пр.
Возврат некачественной продукции. Продажа некачественного товара	Штрафы, возвращение денег потребителям
Изменение ассортимента продукции	Неполученная прибыль, потери финансов, из-за устранения недостатков, исполнение штрафных санкций
Низкое качество продукции	Неполученная прибыль, потери финансов из-за устранения недостатков, уплата штрафов

В основе управления операционными рисками лежит стратегия организации, направленная на совершенствование бизнес-процессов. Во-первых, необходимо выявить и идентифицировать риски, во-вторых — провести их оценку. Немаловажным моментом является то, что особенностью операционных рисков являются факторы, относящиеся к внутренней среде организации. После оценки рисков необходимо выработать управленческие решения, установить ключевые показатели достижения необходимых целевых показателей, периодичность мониторинга и измерений. Завершающим этапом является создание резервов на предполагаемые потери по данным рискам. При этом следует ставить такие задачи, чтобы операционные риски не только приносили убытки, но и давали прибыль, таким образом формируя экономический капитал компании.

Риск-менеджмент в области управления операционными рисками автор представил в виде следующей схемы (см. рис.). Управление данными рисками представляет собой систему с определенным набором действий. Схема наглядно выделяет три составляющие риск-менеджмента: контроллинг, предупредительные сигналы и контроль внутренних процессов.

На этапе контроллинга определяются маркетинговые цели, осуществляется сбор и обработка информации, чтобы выявить области возникновения операционного риска, сбор необходимых информационных потоков.

Контроль внутренних систем позволит осуществлять контроль над процессами на местах, контролировать внешние и внутренние факторы деятельности персонала по маркетингу и своевременно разрабатывать мероприятия для защиты от неблагоприятного воздействия операционных рисков.



Рисунок 1. Риск-менеджмент

Следующий этап направлен на предупредительные сигналы с целью их идентификации. Для этого необходимо обозначить области, где могут возникнуть потенциальные риски. По мнению автора, важным условием внедрения риск-менеджмента операционного риска служит обеспечение необходимого уровня ответственности для персонала в области маркетинга, необходимых квалификационных требований, компетенция, самодисциплины. Как показано выше, данные операционные риски возникают на уровне определенных структурных подразделений, ввиду допущенных ошибок работников, каких-либо сбоев в системе бизнес-процессов. Необходимо периодически тестировать персонал отдела маркетинга путем анкетирования, в том числе запросами об убытках, которые были ранее. Сбор такой информации позволяет провести статистический анализ, выявить частоту и сферу возникновения убытков. Данная информация также позволит выявить вероятность их наступления в будущем.

Иногда полезно идентифицировать операционные риски по методу пяти «почему» либо с применением метода мозгового штурма, например: «Если бы случился сбой информационных систем, какие убытки понесло бы подразделение? Почему такое произошло?» Полученная информация позволит определить мероприятия, которые могут предупредить возможные убытки либо избежать их в будущем.

Выводы

Необходимо уделять большее внимание операционным рискам, а также разрабатывать и внедрять методы и систему контроля за данными рисками в области маркетинга. Мы все понимаем, что свести риски к нулю невозможно, но можно их минимизировать либо смягчить степень ущерба от их проявления. Операционных рисков очень много, и некоторые из них могут протекать незаметно, однако операционные риски с низким влиянием могут оказать большое влияние на другие операционные риски.

Учитывая, что большая часть операционных рисков связана с человеком, следует обратить внимание на методы управления человеческими ресурсами, их компактность, мотивацию, дисциплину и пр. Это позволит максимально нейтрализовать множество рисков, связанных с персоналом.

Рекомендуется не концентрировать несколько функций на одном человеке. Желательно, если один будет выполнять определенную функцию, а другой будет его контролировать.

Важно понимать, что управление операционными рисками должно стать главной задачей для организаций всех форм собственности и должно быть интегрировано в общий процесс управления деятельностью.

Список литературы

1. Основы риск-менеджмента / Д. Гэлаи, М. Кроуи, В. Б. Минасян, Р. Марк. М.: Юрайт, 2011. 24 с.
2. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. 2-е изд., доп. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

3. *Занюк, С.* Психология мотивации. К.: Эльга-Н; Ника-Центр, 2002.
4. *Бухтин, М. А.* Контроллинг рисков в коммерческом банке // Контроллинг. 2002. № 3. С. 10–21.
5. *Буянов, В. П., Кирсанов, К. А., Михайлов, Л. М.* Рискология (управление рисками): Учеб. пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: Экзамен, 2003. 384 с.
6. *Соломанидина, Т. О., Соломанидин В. Г.* Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). М.: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2005.
7. *Гранатуров, В. М.* Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2002. 160 с.
8. *Качалов, Р. М.* Управление хозяйственным риском. М.: Наука, 2002. 219 с.
9. *Балашева, Н.* Управление операционным риском: анализ современных тенденций // Рынок ценных бумаг. 2001.

Управление кадровыми рисками в ТОО «Каспиан Рэйдио Сервисес»

¹ Муратова Марина, ² Джетписова Алия

¹ Алматы Менеджмент Университет
muratova.ms@mail.ru

² Научный руководитель

Аннотация. Одним из конкурентных преимуществ любой организации, независимо от ее организационно-правовой формы или вида деятельности, является управление кадровыми рисками. Кадровые риски — одна из значимых проблем, которой стоит уделить внимание при развитии организации. На практике кадровым рискам действительно уделяется очень мало внимания, и это касается не только практики, но и теории. Следует понимать, что от правильно выстроенного управления кадровыми рисками зависит и процесс качественного отбора работников с высокой квалификацией, снижается риск проявления человеческого фактора, который может негативно отразиться на работе и развитии компании. Безусловно, тенденция развития казахстанских компаний показывает, что многие из них не уделяют должного внимания управлению кадровыми рисками, не только потому, что не хотят, но и потому, что не понимают, зачем это нужно. Однако правильные и своевременные меры помогут компании не только прийти к успеху, но и обеспечить стабильность на рынке.

Ключевые слова: кадровый риск, экономическая безопасность, персонал

Abstract. One of the competitive advantages of any organization, regardless of its organizational form or type of activity, is the management of personnel risks. Personnel risks are one of the significant problems that should be considered when developing the organization. In practice, very little attention is paid to personnel risks, but this applies not only to practice, but also in theory. It should be understood that well-built work, which provides for the correct management of personnel risks, will depend on the process of high-quality selection of employees with high qualifications, will reduce the risk of negative human factors, the manifestation of which can negatively affect the work and development of the company. Of course, the development trend of Kazakhstani companies shows that many companies do not pay due attention to personnel risk management, not only because they do not want, but also because they do not understand why it is needed. However, correct and timely measures will help the company not only to achieve success, but also to ensure its stability in the market.

Keywords: personnel risk, economic security, personnel

Введение

Неопределенность как казахстанской, так и мировой экономики в целом формирует значительное количество рисков, создающих угрозу эффективному функционированию и развитию казахстанских организаций.

Согласно полученной из Комитета по правовой статистике и специальным учетам Генеральной прокуратуры Республики Казахстан» (<https://kursiv.kz/news/obschestvo/2020-09/uscherb-ot-ekonomicheskoy-prestupnosti-v-rk-prevysil-52-mlrd-tenge>) информации, зафиксирован значительный прирост правонарушений в сфере экономической деятельности. Если в январе — июне 2019 года зарегистрировано 530 таких преступлений, то за первые семь месяцев 2020 года их количество превысило 870, т. е. на 65 % больше. Результаты обзора показывают, что в январе — июле 2020 года из общего ущерба на сумму 52 млрд тенге ущерб юридическим организациям составил 1,7 млрд тенге.

Действительно, такие правонарушения, как мошенничество, взяточничество, коррупция, киберпреступления, являются серьезной проблемой для государства. На уровне предпринимателей данные правонарушения приводят к возникновению таких серьезных проблем внутри организации, как противоправные действия со стороны наемных работников (воровство, мошенничество, взяточничество и др.), утечка информации (коммерческая тайна, персональные данные, служебные сведения), некомпетентность и низкий уровень профессионализма сотрудников и др. Однако если во внешней среде правительство страны вырабатывает свою систему защиты от рисков, то во внутренней среде организаций отношение к рискам не такое серьезное: руководители предпочитают их не замечать. Более того, организации не только не вырабатывают для себя методы управления кадровыми рисками, но зачастую и не понимают необходимости их выявления.

Главная цель организации независимо от формы собственности — извлечение прибыли. Для того чтобы достичь поставленной цели, менеджеры должны воздействовать на своих работников (в основном наемных) всеми имеющимися методами управления. Однако на практике используется всего два метода: административный и экономическое материальное стимулирование. Это связано с тем, что руководители не до конца понимают реальные ожидания людей, мотивы, которые побуждают их к трудовой деятельности.

Все ресурсы в мире ограничены, безграничен только человеческий потенциал, в нашем случае — потенциал работающего персонала. Перед руководством стоит задача раскрыть и развить этот потенциал у своего персонала.

Компетентный персонал, который удовлетворен условиями труда, начиная от месторасположения офиса до инфраструктуры (наличие транспорта, программное обеспечение, информационные и коммуникационные технологии), включая социальные, психологические и физические факторы и оплату труда, демонстрирует высокую производительность. Поэтому грамотно организованный процесс управления персоналом, выстроенный на определении ключевых показателей эффективности набора, оценки, распределения и мотивации персонала, позволяющий постоянно мониторить и улучшать данный процесс, позволит достигать поставленных руководством организации целей. Под элементами стратегического управления кадрами многие авторы подразумевают управление мотивацией работников, их численностью. Другие авторы имеют в виду управление персоналом, то есть качественный подбор, внутреннюю адаптацию персонала, непрерывное обучение, периодическую оценку компетенций сотрудников. Таким образом, для каждого процесса должны быть намечены цели, установлен сроки и определены методы достижения целей.

Важно понимать, что кадровые риски возникают в результате не только управленческих решений, но и некомпетентности персонала. Под некомпетентностью подразумевается и бездействие, и недостаточный уровень квалификации, и небольшой опыт и прочее. Но одна из важных причин, на которую стоит обратить внимание, — недоиспользование внутреннего потенциала работника. Как мы говорили ранее, потенциал человека безграничен.

Существует огромное количество кадровых рисков, и необходимо их классифицировать, чтобы эффективно на них воздействовать. Таким образом можно достигнуть ожидаемого результата. Необходимо распределить кадровые риски на группы по определенным признакам с целью эффективного управления ими. Такая классификация даст возможность эффективно применить методы и приемы управления рисками, поскольку для каждого риска должен быть предусмотрен свой прием управления.

При построении системы, которая будет обеспечивать кадровую безопасность, определяющей будет стратегия обеспечения кадровой безопасности. Данная система представляет собой сочетание целей, находящихся в приоритете у компании, ее управленческих подходов, при реализации которых компания обеспечивает свою защиту от угроз, связанных с кадровой работой организации.

Стратегия обеспечения кадровой безопасности — это составляющая экономической безопасности компании и, безусловно, должна быть принята внимание в тот момент, когда будет формироваться стратегия управления человеческими ресурсами.

Не стоит забывать, что для того, чтобы стратегия обеспечения кадровой безопасности работала эффективно, необходимо, чтобы она делала упор на корпоративную культуру компании, принятые нормы поведения, ценности, общие для всего персонала. Духовные ценности и материальные блага, взаимодействующие между собой, имеют большое влияние на персонал, на его мотивацию, на раскрытие его трудового потенциала.

Методы исследования

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

Из всех документов ТОО для ознакомления и анализа были выбраны основные документы, касающиеся персонала компании:

- устав ТОО;
- кадровая политика ТОО;

- кодекс деловой этики;
- организационная структура;
- правила трудового распорядка;
- коллективный договор;
- положение о согласительной комиссии;
- инструкция по разрешению коллективных трудовых споров;
- положение об оплате труда и о материальном стимулировании работников;
- правила обеспечения питания работников;
- положение об оценке компетентности персонала;
- трудовые договоры;
- документация о конфиденциальности;
- должностные инструкции;
- документы по материальной ответственности работников.

Все документы имеют статус «для служебного использования», поэтому данные, которые будут использоваться в данной работе, будут иметь общий характер, достаточный для анализа и выводов. Изучена организационная структура ТОО и стратегия управления персоналом, определена миссия.

При идентификации кадровых рисков использовались следующие источники информации:

- результаты пройденного опыта у конкурентов и других организаций (контрагентов);
- маркетинговые исследования;
- анализ потребностей и ожиданий заинтересованных сторон;
- применимые законодательные и нормативно-правовые требования (принятые обязательства);
- данные по результатам внутреннего и внешнего аудитов;
- фактические или предложенные изменения в ТОО, в его деятельности, процессах и системе менеджмента;
- отчеты по инспекционным проверкам надзорных органов;
- информация по дисциплинарным нарушениям;
- записи по коллективным и индивидуальным спорам;
- данные анализа по происшествиям, реестры рисков по прошлым периодам (база данных).

Чтобы выявить, обладает ли ТОО достаточными человеческими ресурсами для достижения стратегических целей организации, способен ли персонал работать достаточно эффективно, проведен кадровый аудит по состоянию на 1 декабря 2018, 2019 и 2020 гг. Для этого проанализирована следующая информация:

- средняя заработная плата по ТОО;
- численность и категории персонала;
- пол и возраст;
- стаж работы в ТОО;
- уровень образования.

Выводы

По результатам проведенного анализа организации выявлены следующие кадровые риски.

Таблица 1. Кадровые риски ТОО

Функции управления персоналом	Особенности реализации, предопределяющие возникновение рисков	Кадровые риски, характерные для реализации функции
1	2	3
Наем и отбор персонала	Долгий процесс отбора персонала / приема на работу. Недостаток специалистов нужной квалификации	Риск подбора персонала более низкой квалификации, чем требуется. Риск трудоустройства персонала с низкой надежностью, с низкой квалификацией

1	2	3
Адаптация персонала	Нет качественной системы адаптации персонала, нет наставников	Высокий риск увольнения в течение периода адаптации
Обучение персонала	Постоянное обучение	Риск высокой трудовой загрузки, риск низкой эффективности обучения
Мотивация персонала	Заработная плата ниже рыночной. Нет системы планирования карьерного роста сотрудника	Риск демотивации сотрудников. Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии компании
Оценка компетенции персонала	Нет качественной системы оценки компетенции персонала	Риск неправильного восприятия оценки результатов труда персоналом
Высвобождение персонала	Высокая текучесть. Отсутствие обратной связи с увольняющимися сотрудниками	Риск жалоб в департамент труда. Риск снижения или потери репутации работодателя. Риск ухода сотрудников к конкурентам. Риск напряженности в коллективе

Обеспечение комфортных условий труда и социальных гарантий сотрудникам является одним из приоритетных направлений кадровой политики ТОО. По результатам мы можем видеть, что ТОО делает ставку на развитие человеческого капитала в своих миссии и видении. Прежде всего компания делает ставку на то, чтобы сохранить коллектив, персонал, так как настроена на долговременные отношения со своими работниками. В приоритете компании — прежде всего развивать персонал внутри организации, использовать свои кадровые резервы, возможно, переобучить сотрудников, готовых к новой работе, чем искать новых людей на стороне. Компания готова работать с молодыми перспективными работниками, которые не имеют обширного трудового опыта и стажа, но имеют потенциал и готовы к профессиональному росту. Компания при этом взаимодействует с колледжами и вузами региона.

Одной из причин неэффективного управления кадровыми рисками в системе менеджмента качества является нечеткая организованность процессов, связанных с персоналом. Так, необходимы постоянный сбор и анализ информации о внешних и внутренних факторах, влияющих на систему управления, разработка и внедрение алгоритмов управления кадровыми рисками, выделение и классификация рисков, определение способов и приемов минимизации и устранения рисков, постоянный контроль результативности работы по управлению кадровыми рисками.

На данный момент система управления кадровыми рисками в ТОО не развита, риски не выявляются и не предотвращаются. Выявленные в ходе анализа данных, полученных из анкетного исследования персонала ТОО, кадровые риски свидетельствуют о несовершенстве системы управления рисками персонала в ТОО, а значит, возможна угроза недостижения стратегической цели ТОО. Все это обуславливает необходимость разработки специальных мероприятий по управлению кадровыми рисками в ТОО.

Безусловно, правильный выбор стратегии управления кадровыми рисками — половина успеха любой организации. И он должен начинаться на этапе разработки стратегии по управлению персоналом организации, должен охватить полный цикл системы управления кадрами. Данная стратегия должна включать в себя контроль внутренних и внешних факторов, которые влияют на кадровые риски, при этом изменение которых может негативно сказаться на работе всей компании и ее кадрах.

ТОО стоит уделить внимание прежде всего следующему:

- а) отбор персонала — он должен быть качественным;
- б) непрерывному обучению персонала, повышению компетенций сотрудников.

Необходимо помнить, что полностью исключить риск не получится, это невозможно. Но необходимо управлять кадровыми рисками на таком уровне, чтобы минимизировать или максимально снизить ущерб в том случае, если кадровые риски проявятся.

Почему нельзя исключать кадровые риски полностью? Потому что они связаны с особенностями человека, его поведением, настроением. Все это зависит от характера человека, его поведения, его реакции на события, происходящие в его жизни. Исходя из этого необходимо постоянно мониторить показатели, установленные для тех или иных кадровых рисков, своевременно их корректировать, так как до конца исключить кадровые риски в деятельности ТОО не представляется возможным.

Список литературы

1. Уильям Бирли, Джон Джонс, Татьяна Козуб. Оценка 360. М.: Эксмо, 2009. 336 с.
2. Бакингом, М., Коффман, К. Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? Альпина Паблишер, 2020. 193 с.
3. Потапов, С. В. Как управлять персоналом. Гл. 1. Источники поиска персонала.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. 2009. 638 с.
5. Остапенко, Ю. М. Экономика труда: Учеб. пособие. М.: ИЦ РИОР, 2010. 160 с.
6. Данные Комитета по правовой статистике и специальным учетам Генеральной прокуратуры Республики Казахстан (<https://kursiv.kz/news/obschestvo/2020-09/uscherb-ot-ekonomicheskoy-prestupnosti-v-rk-prevysil-52-mlrd-tenge>).
7. Элияху Голдратта. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Попурри, 2007.
8. Ширяева, Н. В. Анализ производительности труда на предприятии. 2014. С. 399, 400.
9. Енькова, М. А. Кадры предприятия и производительность труда. 2015. С. 415–417.
10. Плоц, О. А. Эффективность и производительность труда. 2017. С. 478–480.
11. Андрианова, Н. В. Планирование производительности труда. 2015. С. 379, 380.
12. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.

Разработка стратегии развития компании

Анатолий Невгод

Алматы Менеджмент Университет, Республика Казахстан, г. Алматы
a.nevgod@gmail.com

Аннотация. Эффективная работа компании, независимо от выбранной сферы деятельности, базируется в первую очередь на правильно выбранной стратегии развития, поэтому разработанный план, определяющий основные приоритеты поставленных задач, расходование ресурсов, а также последовательность этапов в достижении намеченных целей, есть одна из главнейших составляющих направления развития организации.

Ключевые слова: стратегия развития, конкурентная стратегия, анализ рынка, анализ конкурентов

Abstract. The effective work of the company, regardless of the chosen field of activity, is based primarily on the correctly chosen development strategy. Therefore, a developed plan that determines the main priorities of the tasks set, the expenditure of resources, as well as the sequence of stages in achieving the intended goals is one of the main components of the direction of the organization's development.

Keywords: development strategy, competitive strategy, market analysis, competitor analysis

Актуальность темы исследования

Управление конкурентным потенциалом предприятий позволит усилить позиции данной отрасли не только в казахстанской экономике, но и на внешних рынках.

В связи с глобализацией рынка, в частности со вступлением Республики Казахстан во Всемирную торговую организацию, количество иностранных дистрибьюторских компаний, специализирующихся на рынке информационных технологий, в нашей стране стало увеличиваться. Значение стратегии развития, позволяющей организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, значительно возросло. Учитывая, что определение стратегии для дистрибьюторской компании в сфере высоких технологий зависит от многих факторов, среди которых ситуация на рынке, изменения в приоритетных направлениях государственных программ, влияние международных санкций и многие другие, не представляется возможным взять за основу уже готовую стратегию развития имеющихся компаний. В связи с этим руководство ТОО «МОНТ-ТРЕЙД» поставило задачу разработать стратегию развития компании на 2022–2026 годы с целью выявления потенциала компании, увеличения оборота, прибыли с учетом изменений на локальном и глобальном рынке информационных технологий.

Цель исследования

Разработка эффективной стратегии развития дистрибьюторской компании для ТОО «МОНТ-ТРЕЙД».

Исходя из целей исследования определены следующие основные задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки стратегии развития компании;
- изучить перспективы развития ТОО «МОНТ-ТРЕЙД» на рынке Республики Казахстан;
- разработать стратегию развития ТОО «МОНТ-ТРЕЙД» на 2022–2026 годы;
- проанализировать методологию и методы исследования;
- проанализировать состояние и тенденции развития рынка информационных технологий в Казахстане;
- оценить потенциал конкурентных компаний;
- предложить обоснование и выбор направления развития;
- разработать план внедрения стратегии;
- дать оценку эффективности по результатам изменений.

Объект исследования. Товарищество с ограниченной ответственностью «МОНТ-ТРЕЙД».

Предмет исследования. Стратегия развития компании ТОО «МОНТ-ТРЕЙД».

Гипотеза. Отсутствие четкой стратегии развития не позволяет ТОО «МОНТ-ТРЕЙД» в полной мере развить свои конкурентные преимущества, выстроить долгосрочную модель поведения в условиях увеличивающейся конкуренции на рынке информационных технологий.

Научно-теоретическая база исследования. При разработке стратегии компании рассмотрены труды таких зарубежных авторов, как Дж. Грейсон, К. О’Делл, А. Томпсон, А. Стрикленд, Г. Сайман, А. Смит, П. Друкер. Чтобы учесть особенности выработки стратегии для локальных рынков, изучены работы казахстанских авторов О. Байсеркеева, М. Смыковой, А. Тулембаевой.

Методологическая база

Чтобы выполнить все поставленные задачи и достигнуть цели научной работы, необходимо использовать общенаучные и специальные методы. В ходе проведения исследования применены такие методы, как контент-анализ научной литературы, текущий и перспективный анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ VRIO, полевое исследование в виде опроса партнеров путем онлайн-анкетирования, а также расчетно-конструктивный и статистико-экономический метод.

Научная новизна исследования. Разработаны научно обоснованные рекомендации по формированию стратегии для дистрибьюторских компаний, функционирующих на рынке информационных технологий.

Практическая значимость. Результаты проведенного исследования воплощены в стратегию развития ТОО «МОНТ-ТРЕЙД» на 2022–2026 годы, что будет способствовать увеличению конкурентных преимуществ компании, увеличению оборота и прибыли компании.



Рисунок 1. Колесо конкурентной стратегии

Обзор литературы

Разработка конкурентной стратегии для любой компании заключается в поиске четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкурентную борьбу, какими будут его цели и какие средства необходимы для их достижения. Конкурентная стратегия — это комбинация целей, стоящих перед фирмой, и методов, с помощью которых она будет их достигать.

Конкурентная стратегия — это комбинация целей, стоящих перед фирмой, и методов, с помощью которых она будет их достигать. Различные фирмы применяют неодинаковую терминологию для обозначения некоторых из указанных на схеме понятий. Многие используют такие понятия, как «миссия» или «задача», вместо «цель», другие говорят о «тактике» вместо «текущих операций» или «производственной деятельности», но в общем итоге представление о стратегии фирмы выражено в разделении целей и средств для достижения этих целей.

Представленное на рисунке 1 колесо конкурентной стратегии предназначено для визуального отображения основных аспектов выбранной конкурентной стратегии фирмы. Схематически осями будут актуальные цели фирмы, а именно конкретные производственно-экономические задачи предприятия, спицами колеса являются основные направления политики фирмы, используя которые, она эти цели пытается реализовать. Колесо конкурентной стратегии включает в себя краткое определение основных моментов деловой политики исходя из сферы деятельности анализируемой компании. При более глубоком анализе формулировки основных направлений политики фирмы могут быть специфичны в зависимости от характера бизнеса; они составляют основную концепцию выбранной стратегии. Методы должны базироваться на четко сформулированных целях и быть взаимосвязаны друг с другом, иначе деятельность фирмы обречена на провал.

Методы исследования и полученные данные

Правильность и логичность конкурентной стратегии должны быть определены путем анализа предлагаемых целей и средств на их согласованность. Существует множество методик анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса. Рассмотрим основные из них. Первая методика, заслуживающая внимания, — стратегическая модель анализа пяти сил конкуренции Майкла Портера. Данная методика разработана в 1979 году, Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, характерных для каждой отрасли, описал основные способы создания конкурентного преимущества и прибыльности товара в долгосрочном периоде, а также способы, с помощью которых компания в будущем сможет удерживать уровень прибыльности и сохранять конкурентоспособность на рынке.

Конкурентный анализ отрасли по данному методу помогает рассчитать интенсивность конкурентных сил в интересующей нас сфере, найти нужную позицию, в которой фирма будет предельно защищена от воздействия конкурентных сил и сможет оказывать встречное влияние на них.

Следующая методика анализа конкуренции в отрасли и выработки стратегии бизнеса — матрица Артура Д. Литтла, разработана известной в области управления консалтинговой компанией. Данная модель строится на двух переменных, отражающих жизненный цикл отрасли и их положение по отношению к конкурентам. Экспертные оценки, показывающие зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам, на основе эвристического положения определяют направленность деятельности фирмы, форму ее экономической и хозяйственной деятельности, что является основой товарной политики фирмы.

Несомненно, при переходе к инновационной экономике конкуренция усилится на каждом предприятии, особенно в крупном бизнесе, который может вкладывать значительные средства в развитие инноваций. В этом случае данные, полученные в системе конкурентной разведки, играют особую роль, так как в будущем полученная с ее помощью информация может быть эффективно использована для стратегического управленческого учета и анализа. Конкурентная разведка заслуживает особого внимания как источник готовых данных, поскольку она наиболее эффективна в современных рыночных условиях.

Целью конкурентной разведки в области стратегического управленческого учета и анализа является сбор в аналитических разделах информации, необходимой для принятия управленческих решений, связанных с осуществлением хозяйственной деятельности предприятия.

Анализ рынка сбыта — начальный этап разработки бизнес-плана и практической маркетинговой работы, который является эффективным инструментом дальнейшего развития бизнеса компании в конкурентной среде. Изучая результаты своей деятельности и динамику продаж конкурентов, производитель имеет возможность ориентироваться на рынках, на которых он может продавать, и получать прибыль от производимых товаров.

Анализ рынков реализации готовой продукции или спектра оказываемых услуг позволяет:

- определите тип рынка и его структуру;
- оценить рыночную ситуацию;
- выбрать целевые сегменты путем разделения потребителей на разные группы и определения оптимальных каналов продаж;
- разместить продукцию на рынке для обеспечения высокой конкурентоспособности;
- спрогнозировать возможный товарооборот.

Опыт специалистов компании позволил объединить гибкость и эффективность открытых технологий Red Hat в качестве операционной системы и контейнерной платформы с масштабом и глубиной решений/продуктов IBM по аналитике, автоматизации, безопасности для самых разных индустрий и отраслей заказчиков, что позволило создать новый класс комплексных решений в дистрибьюторском портфолио MONT.

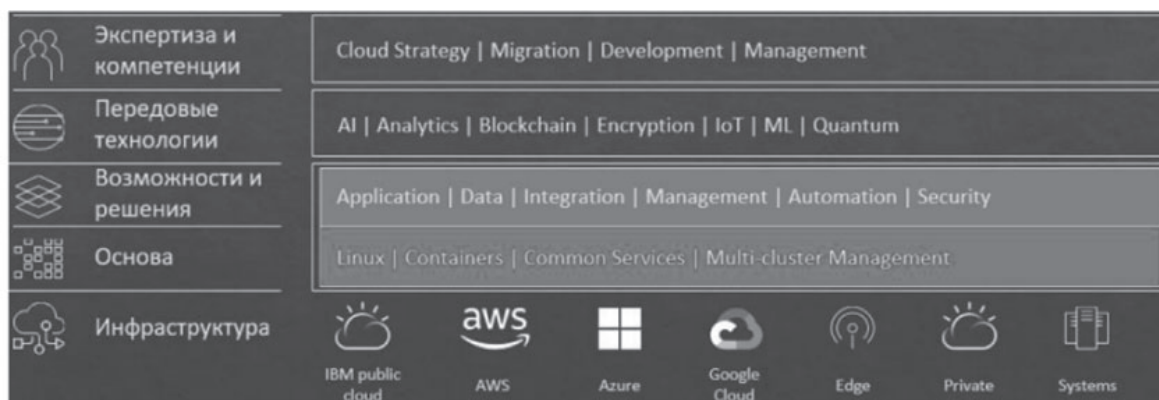


Рисунок 2. Контейнерная платформа компании

За последние годы компания достигла определенных высот:

- MONT стала обладателем статуса VSPP Aggregator в партнерской программе VMware Service Provider Program, разработчика программного обеспечения и технологий для виртуализации на базе решений VMware;
- по Symantec — MONT стала VAD-дистрибьютором, существенно расширила линейку продуктов по инфраструктурному направлению;
- по Microsoft — получены компетенции Management & Virtualization, MOSP (Microsoft Online Services Channel Developer) — дистрибьютор по развитию канала продаж облачных технологий, а также компетенция по электронной дистрибуции — ESD (Master Digital Distribution Agreement) — авторизованный дистрибьютор цифровых продуктов.

За этот период широкое коммерческое развитие получил B2B-портал для партнеров MONT.

Созданы компания «Облако.ру», сервис по организации и размещению частных облаков и ИТ-инфраструктуры клиентов на собственной платформе, а также на платформе Windows Azure корпорации Microsoft.

Открылось направление ИТ-аутсорсинга, в рамках которого сертифицированные специалисты MONT, имеющие большой опыт реализации инфраструктурных проектов, готовы предложить партнерам следующие услуги: послепродажная техническая поддержка; внедрение новых сервисов для более эффективной работы; предпродажные консультации по выбору ИТ-решения; создание демонстрационной среды под индивидуальные требования клиента; предоставление доступа к базовым демонстрациям.

Компания MONT начала осуществлять дистрибуцию электронных ключей партнерам-реселлерам, запустив таким образом новый канал продаж программного обеспечения. Механизм работы

MONT eDistribution позволяет доставлять электронные ключи напрямую от вендора реселлеру в режиме онлайн.

Претерпела изменения и региональная структура бизнеса MONT: на местах теперь работают сертифицированные продакт-менеджеры, которые занимаются развитием перспективных направлений бизнеса. С их помощью партнеры получают возможность продавать более широкий спектр сложного с технологической точки зрения программного обеспечения.

Сравнительный анализ конкурентов невозможно провести без знания основных конкурентов компании. Для этого используют различные источники, например анализ СМИ, использование сервисов аналитики, опрос покупателей и прочее. Далее необходимо четко сформулировать цели анализа, поскольку неправильно поставленные вопросы могут отнять у компании время и деньги и не дать нужного результата. В-третьих, необходимо провести опрос потребителей, ориентируясь на постоянных клиентов, для корректировки либо популяризации на рынке предлагаемых фирмой товаров и услуг.

Оценка общего уровня конкуренции внутри анализируемой отраслевой ниши. Чем выше уровень конкуренции в анализируемой отрасли, тем интенсивнее изменяется рыночная инфраструктура, поэтому очень важна своевременная реакция на происходящие изменения, что влечет дополнительные затраты. Также немаловажен квалификационный уровень сотрудников.

В начале проведения конкурентного анализа определены количество игроков на интересующем рынке, темп роста данного рынка и динамика возникновения новинок в ассортименте предлагаемых товаров.

Таблица 1. Общий анализ рынка дистрибуции ПО в Казахстане

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020
Количество игроков	18	12	13	11	8
Темп роста рынка	4,8	6,3	11,4	11,8	9,7
Количество товаров	217	220	246	253	250

За последние пять анализируемых лет намечена четкая тенденция сокращения в Казахстане численности крупных дистрибьюторов программного обеспечения, что обусловлено условиями жесткой конкуренции и поглощением и слиянием более слабых игроков на этом рынке сильными конкурентами. Темпы роста стабильны, и даже несмотря на наметившийся кризис 2020 года практически во всех отраслях народного хозяйства на данном рынке это практически не сказалось, поскольку анализируемые компании как нельзя лучше подготовлены к реалиям дистанционной работы сотрудников, а предлагаемый к реализации товар нацелен на дистанционную работу.

Рассмотрим основных конкурентов компании ТОО «МОНТ-ТРЕЙД» на рынке дистрибуции программного обеспечения. Для адекватной и независимой оценки лучше всего воспользоваться таблицей анализа конкурентов. Основными критериями для анализа являются доля на рынке дистрибуции ПО и темп роста.

Таблица 2. Анализ конкурентов

Конкуренты	Доля рынка, %	Темп роста, %
https://muk.ua/business/KZ/ru.php	12	21
https://www.comportal.kz/contacts/	15	18
https://1c.kz/contacts/	18	30
https://softprom.com/ru/vendors	9	11
https://irc.kz/	10	4
https://www.oberig-it.com/contact	6	-2
https://mont.kz/ru-kz/vendors	13	15

Анализ конкурентов позволяет выявить наиболее сильных и конкурентных игроков на рынке, однако для нахождения наиболее близких по доле и темпу прироста игроков необходимо на основе данных таблицы составить карту конкурентов, поскольку визуализация позволяет не отвлекаться на дополнительную информацию. На основании приведенных в таблице данных составлена карта конкурентов (рис. 3).

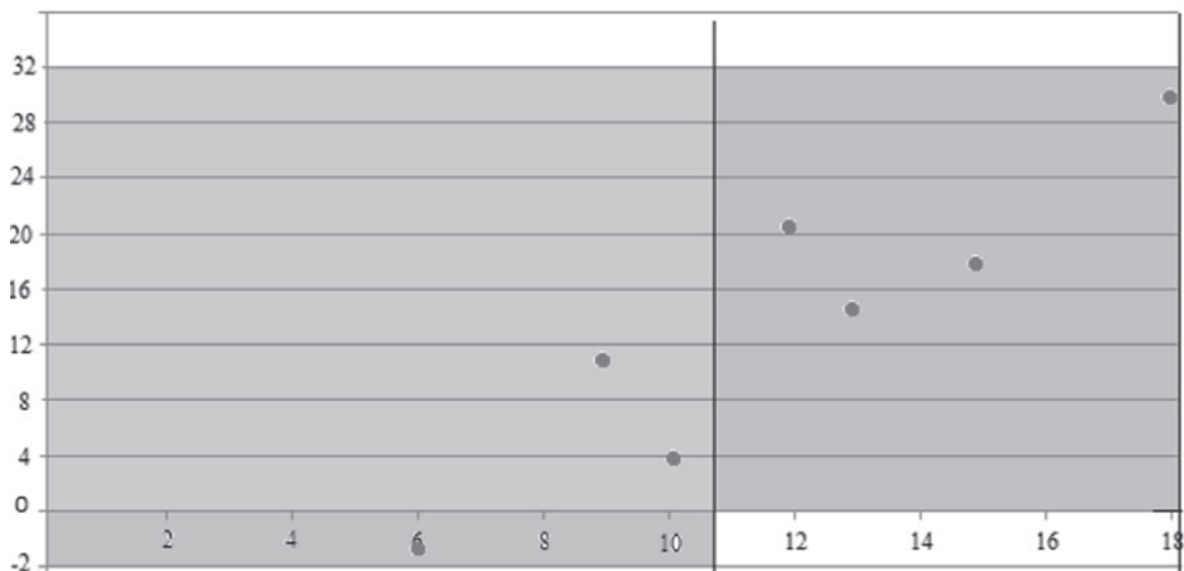


Рисунок 3. Карта конкурентов

Розовый сектор карты показывает наименее опасных игроков, синий — стабильные компании, сиреневый — наиболее устойчивые компании и реальные конкуренты.

Следующий шаг — сравнительный анализ портфеля. Был определен портфель продаж конкурентных компаний, отражающий ключевые направления бизнеса каждого игрока на рынке дистрибуции.

Таблица 3. Портфели продаж конкурентных компаний

Конкуренты	Check Point	IBM	Veeam	Microsoft	Eset	Drweb	Kaspersky	Corel	RedHat	Symantek	Veritas
МОНТ-ТРЕЙД	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
muk.ua	+	+	+								
comportal.kz			+	+	+						
lc.kz					+	+	+				
softprom.com							+	+			
rrc.kz	+	+							+		
www.oberig-it.com										+	+

Согласно составленному портфелю продаж фирм-конкурентов выявлены приоритетные направления конкурентов.

Далее оценены методы продвижения продукции, а также суммы рекламных бюджетов, участие в тендерах по предоставлению ПО в государственные и муниципальные учреждения, оценка технологического уровня конкурентов и анализ конкурентных преимуществ.

Антикризисные мероприятия обычно формируются как точно поставленные перед предприятием задачи, поскольку они считаются необходимыми и, как правило, легковыполнимыми в данный конкрет-

ный момент времени. Основные принципы, соблюдение которых при разработке и внедрении антикризисных мероприятий, следующие: во-первых, реалистичность поставленных задач; во-вторых, ограниченность их внедрения во времени, поскольку ряд предложенных мероприятий необходимо внедрять здесь и сейчас; далее — рациональность (предприятие не может затрачивать на решение поставленных задач колоссальные суммы, получив при этом недостаточный эффект).

Предложенный предприятием стратегический план мероприятий по преодолению кризиса в отрасли должен быть не только гибким, но и содержать возможные оптимистичные и пессимистичные варианты развития событий, составляющие плана должны быть гибкими и подстраивающимися под внешние и внутренние факторы, оказывающие непосредственное влияние на состояние предприятия, а также принимать во внимание положительные и отрицательные результаты и последствия от уже внедренных мероприятий.

Таблица 4. Варианты антикризисной стратегии маркетинга

Возможные стратегии	Маркетинговые инструменты			
	товаропотоки	затраты на маркетинг	цены	продвижение
Расширение рынка сбыта произведенной продукции или услуг, выход на новые рыночные ниши. Увеличение или поддержание доли рынка	Средней интенсивности, с тенденцией к росту	Высокие	Гибкие	Агрессивное
Сохранение занятых позиций на уже освоенных рынках	Интенсивные	Средние	Высокие или средние	Устойчивое, постоянное давление на рынок
Отстаивание занятой ниши на рынке, позиция защиты от более сильных конкурентов. Снижение потерь доли рынка	Средней интенсивности	Невысокие	Средние или низкие	Пассивное

Проведя анализ внутренней и внешней среды предприятия, анализ конкурентов, ассортиментный ряд предлагаемого программного обеспечения и сопутствующих услуг, для дальнейшего развития предложен первый вариант из трех рассмотренных стратегий с внесенными дополнениями согласно специфике фирмы.

Заключение

Стратегия предприятия, оказавшегося в предкризисной или кризисной ситуации, должна быть направлена на поиск и устранение возможных причин их возникновения. Главенствующие позиции здесь занимают анализ и оценка внутренней и внешней политики бизнеса для последующего нахождения наиболее уязвимых зон. Колоссальное значение при решении этих вопросов имеет достоверность и своевременность информации, ведь от этого зависит не только эффективность планирования деятельности предприятия, но и знание реальной ситуации в фирме. Изучение среды бизнеса — это путь к разработке оптимальной стратегии развития фирмы.

В работе рассмотрены теоретические аспекты разработки стратегии развития компании, изучены перспективы развития ТОО «МОНТ-ТРЕЙД» на рынке Казахстана, предложены варианты стратегии развития компании с учетом проведенного анализа конкурентов, проведен анализ методологий и методов исследования, предложены обоснование и выбор направления развития, разработан план внедрения выбранной стратегии, а также дана оценка эффективности по результатам изменений.

Список литературы

1. *Ириков, В. А.* Технология стратегического планирования и реформирования финансово-экономической политики фирмы / Библиотека технологии управления. М.: Изд-во МФТИ, 1997 (с дискетой — электронным самоучителем по методам решения типовых задач).
2. Реформирование и реструктуризация предприятия: Методика и опыт / Под ред. В. А. Ирикова и С. В. Леонтьева. М.: ПРИОР, 1998.
3. *Парахина, В. Н.* Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : электронный учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. — Электрон. текстовые дан. Электрон. прикладная прогр. М.: КноРус, 2008, эл. опт. диск (CD-ROM). — (Электронный учебник).
4. Основы менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов / А. О. Блинов [и др.]. М.: ЭЛИТ, 2008. 352 с.
5. *Парахина, Валентина Николаевна.* Стратегический менеджмент : Учебник по специальности «Менеджмент организации» / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. 4-е изд., стер. М.: КноРус, 2008. 496 с.
6. Стратегический менеджмент: Учебник по специальности «Менеджмент организаций» / ред. А. Н. Петров. 2-е изд. М. [и др.]: Питер, 2008. 495 с. (Учебник для вузов).
7. *Черняк, В. З.* Бизнес-планирование [Электронный ресурс]: электронный учебник / В. З. Черняк. — Электрон. прикладная прогр. М.: КноРус, 2008, эл. опт. диск (CD-ROM). — (Электронный учебник).

Проектный подход к управлению организационными изменениями

Нуркайдар Айдана Сайынқызы

Алматы Менеджмент Университет
nurkaidar.aidana@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрена сущность проектного подхода к управлению организационными изменениями на предприятии. Доказано, что наиболее целесообразен проектный подход, показаны существующие стандарты в отрасли управления проектами, дается подробное описание характера деятельности в контексте организационных изменений в рамках разделов управления проектом: управление содержанием, управление временем, управление качеством проекта, управление затратами, управление интеграцией, управление ресурсами, управление коммуникациями, управление закупками или поставками, управление рисками и управление с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: проект, организационные изменения, управление проектами, стандарты управления проектами

Abstract. The article discusses the essence of the program approach in organizational changes management. It is proved that the most expedient approach to organization of changes is project approach. Existing standards in project management are shown. A detailed description of the nature of the activities in the context of organizational changes within each project management sections: scope management, time management, project quality management, cost management, integration management, resource management, communications management, procurement and supply management, risk management, stakeholder management.

Keywords: project, organizational changes, project management, project management standards

Повышенный уровень турбулентности внешней среды, взаимодействуя с быстрым развитием предприятий, формирует сложные условия для реализации организационных изменений, где главный критерий их внедрения — это повышение эффективности. В случае ненадлежащего управления организационными изменениями существует высокая вероятность получения отрицательных результатов, которые могут помешать не только достижению цели, но также способны нанести ощутимый вред деятельности предприятия в целом. Помимо этого, необратимость изменений требует внедрения согласованной и взвешенной концепции эффективности управления организационными изменениями. Она также должна учитывать состояние внутренней среды, на которую, в свою очередь, воздействуют факторы внешней среды. Не стоит забывать об уровне готовности персонала к внедрению изменений, необходимо учесть его возможное сопротивление.

Многомерность эффективности управления организационными изменениями обуславливает потребность не только в разработке надлежащей парадигмы управления, но и в эффективном ее внедрении в существующий менеджмент отечественных предприятий.

Исследованию теоретико-практических вопросов управления организационными изменениями посвящены научные труды ряда исследователей, наиболее известные из которых: Д. Андерсон, Л. Андерсон, Л. Грейнер, Б. Кляйнер, С. А. Мишин, И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Дж. Котгер, Л. Курдай, К. Левин, Ш. Робертс, П. Сенге, М. Ташман, К. Фрайлингер. Отдельные полученные зарубежными исследователями результаты имеют значительную научную ценность, но комплексное видение парадигмы отсутствует, что и обуславливает необходимость дальнейшего поиска.

Как обосновано в рамках концепции эффективности управления организационными изменениями, для согласования всех предложенных положений концепции и для осуществления изменений необходимо соответствующее организационное обеспечение, а его лучшей формой является проектный подход. Исследования Л. Н. Божко показывают, что среди всех опрошенных респондентов, имевших опыт внедрения организационных изменений, около 30 % придерживаются именно проектного подхода, 20 % — процессного, а 12 % — системного. Соответственно, на все другие подходы приходится 32 %.

**Таблица 1. Приоритеты основных научных подходов
в управлении организационными изменениями***

№ п/п	Научный подход	Приоритеты в управлении
1	Проектный	Выполнение ключевых заданных параметров проекта изменений (цели, задачи, сроки, стоимость)
2	Процессный	Обеспечение беспрепятственного прохождения этапов в соответствии с намеченным процессом изменений
3	Системный	Взаимосвязи и взаимодействия элементов организационных изменений
4	Синергетический (в рамках системного)	Достижение синергического эффекта через создание определенной композиции системы изменений
5	Ситуационный	Соответствие характеристик управления (структуры, методов, стиля и др.) управленческой ситуации
6	Процессно-системный	Представление и наполнение изменений как «белого ящика» с детальным изложением процессов и подсистем
7	Системно-ситуационный	Адаптация социально-экономической системы к внутренним и внешним условиям, определяющим управленческую ситуацию
8	«Человеческого фактора»	Формирование благоприятной социально-психологической атмосферы при реализации изменений, снижение сопротивления
9	Маркетинговый	Потребности рынка (главным образом — потребителей), взаимодействия с внешней средой

** Источник: Божко, Л. М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и перспективы*

Если обратиться к сущности проектного подхода, основу которого составляют процессы создания продукта проекта и процессы управления, то становится очевидно, что проектный и процессный подходы взаимодействуют на основе понимания предприятия как системы. Она функционирует во внешней среде и имеет собственную структуру, позволяет утверждать, что предприятия, которые используют проектный подход, достигли высокого уровня внедрения изменений, так как процессный и системный подход они уже внедрились. В прикладном аспекте эти результаты обусловлены тем, что респондентам легче понимать организационные изменения как отдельный подход для предприятия. Это позволяет ликвидировать ряд недостатков функционального управления, когда отдельные подразделения отвечают за выполнение своих функций, но в целом сквозная ответственность отсутствует. При понимании организационных изменений как отдельного проекта становится возможным и целесообразным использовать для достижения высоких результатов численный инструментальный проектного менеджмента. Другие исследователи считают, что каждый проект сам по себе является управлением изменениями как в количественном, так и в качественном разрезе. Таким образом, изменения выступают содержательным аспектом проектов, а проекты — формально структурным выражением изменений.

В отдельных исследованиях отмечается сложность использования данной методологии из-за неоднозначности понимания сущности функции контроля. Так, исследователи отмечают, что контроль в проектах предусматривает мониторинг отклонений фактических данных от запланированных по параметрам качества, бюджета, сроков и непосредственно содержания. Это соответствует стандартам управления проектами и предусматривает, что основные параметры проекта задаются заранее, в описании проекта. Соответственно, в ходе управления изменениями возможность предоставления предыдущих параметров без их корректировки в ходе осуществления — сложная задача.

Таким образом, авторы приходят к выводу, что контроль должен обеспечивать надлежащую обратную связь для улучшения хода осуществления изменений, что, с их точки зрения, противоречит классическому пониманию управления проектами. Но никаких конфликтов в понимании контроля как с позиции управления изменениями, так и с позиции проектного менеджмента нет. С нашей же точки зрения, использование проектного менеджмента целесообразно только при эпизодических организационных изменениях. Фактически именно повторяемость изменений в форме проектов с использованием соот-

ветствующей методологии позволяет значительно упростить ход каждого этапа изменений с фиксацией в общепринятых шаблонах. Последовательность изменений в форме программы как взаимосвязанных общей целью проектов и портфеля как совокупности близких по ресурсам и исполнителям проектов составляют цепь изменений, необходимую для обеспечения развития предприятия.

Для обоснования целесообразности использования проектного подхода к организации осуществления изменений остановимся на отдельных элементах данной методологии. Сейчас существует большое количество стандартов управления проектами (см. рис. 1).

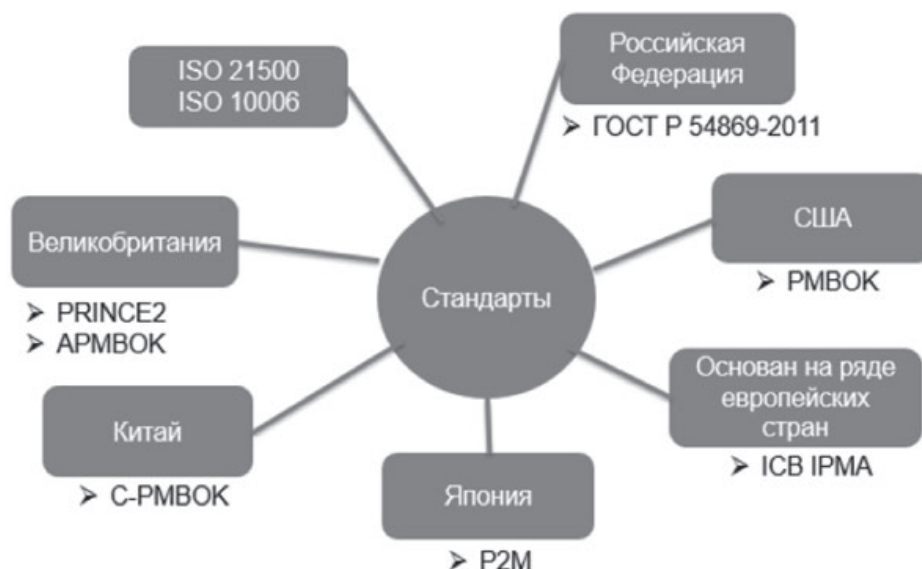


Рисунок 1. Стандарты управления проектами

Источник: <https://www.advanta-group.ru/blog/kak-vybrat-metodologiu-dla-upravlenia-proektami-obzor-popularnyh-metodologij-up/>



Рисунок 2. Области знаний управления проектами

Источник: <https://en.ppt-online.org/147148>

Известным стандартом является РМВоК — обобщенный стандарт, разработанный Институтом проектного менеджмента в 1996 году. Сейчас существует его шестая редакция 2017 года. Сущность данного стандарта заключается в выделении процессов, которые осуществляются в рамках этапов жизненного цикла проекта: инициация, планирование, исполнение, мониторинг, контроль и закрытие, — по отраслями знаний. В зависимости от каждой редакции стандарта эти области знаний, или функции, отличаются, но стоит выделить следующие: управление содержанием, управление временем, управление затратами, управление качеством проекта, управление интеграцией, управление человеческими ресурсами, управление коммуникациями, управление закупками и поставкой, управление рисками, управление взаимодействием с заинтересованными сторонами (рис. 2).

В основу данного проекта положен процессный подход, который соответствует требованиям ISO 9001.

В январе 2020 года вышел черновик седьмого издания РМВоК, и, к удивлению теоретиков проектного управления, в нем отсутствуют процессы. В новом издании стандарт основан не на процессах, а на принципах. Это решает проблемы с жесткими рамками, непрактичностью высокоуровневых и зависимостью детальных процессно-ориентированных стандартов. Однако выпуск седьмого издания запланирован на август 2021 года, и, следовательно, его использование в качестве одного из методов управления организационными изменениями пока невозможно.

Стандарт управления проектами ISO 10006 нацелен на обеспечение надлежащего уровня качества проекта как на уровне процессов, так и на уровне продуктов.

Распространенным европейским стандартом является правительственный стандарт Великобритании — система знаний о процессах управления проектами — Prince2. Эта методология управления проектами разработана агентством в 1989 году. Целью данного стандарта является управление проектами в информационных технологиях. В отличие от стандарта ИСО эта методология является процессно-ориентированной на продукт в рамках четко определенной структуры организации осуществления проекта.

Японский стандарт в области управления проектами — P2M. Особенность данного стандарта заключается в видении модели управления инновационными проектами и программами в виде пирамиды. В ее основании находится общество, которое использует на практике указанное управление, включая жизненный цикл, содержание, качество, стоимость, время, объем, отчеты, изменения, поставки. Надстройкой выступают отрасли знаний управления проектами, подобные вышеупомянутым в РМВоК, над которыми находится управление интеграцией программы, которое предусматривает профилирование миссии, архитектуру, стратегию программы, реализацию и оценку ценности. На верхушке пирамиды находится миссия. В контексте управления организационными изменениями этот стандарт позволяет внедрять специфические категории: «Ва», которая заключается в «общем пространстве, которое используют заинтересованные стороны для поддержки собственного профессионализма и осуществления взаимодействия в рамках программы с использованием минимального набора правил взаимодействия», сообщество программы «как ментальное пространство, которое создает общее представление об управлении программой, регулирование и реализацию этого представления в рамках компетенции команды проектов, включенных в программы», креативную модель как «структурированные знания или навигационная структура для описания или решения проблемы». Данная методология направлена на улучшение предприятия в результате осуществления проектов, а не на продукте, в наибольшей степени соответствует целям организационных изменений. В рамках данной методологии уделяется большое внимание созданию ценности проекта и программы для стейкхолдеров. В основе всеобщего управления ценностью находятся процессы, цели и результаты во взаимодействии с внешней средой и ограничениями, руководящими принципами и базой знаний. Среди процессов имеют место распространенные методы управления организационными изменениями: TQM, Kaizen. Следовательно, именно концентрация на совершенствовании предприятия, а не на проекте непосредственно, делает этот стандарт наиболее удачным для использования в качестве базового в ходе внедрения организационных изменений.

Сущность управления отраслями знаний относительно организационных изменений представлена во многих работах и основана на обобщенных стандартах. Но отдельные отрасли требуют уточнения относительно специфики осуществления организационных изменений. В рамках управления интеграцией в проектном менеджменте предполагается разработка устава проекта, описание его содержания и процессов жизненного цикла. Сам устав является описанием желаемого состояния организационных

изменений как продукта проекта. Также предполагается разработка плана управления проектом, в который должны входить все документы, отражающие содержание проекта организационных изменений в рамках каждой из вышеупомянутых областей знаний.

Управление содержанием предусматривает декомпозицию проекта на соответствующие уровни в низких пакетах работ, которые должны быть осуществлены для достижения поставленной цели. Эта область знаний — одна из наиболее важных, ведь именно в случае корректной декомпозиции цели организационных изменений на непосредственные работы создается возможность для управления всем этим процессом с использованием таких параметров, как качество, стоимость, время и риски. Эти работы выступают непосредственной связью между текущим состоянием, в котором находится предприятия на этапе инициации изменений, и желанным состоянием, которого оно пытается достичь после завершения проекта как результат организационных изменений.

Один из зарубежных авторов предлагает собственную структурную декомпозицию работ типового проекта реализации организационных изменений. Он выделяет первые и вторые уровни, на которых каждый подпроцесс представлен соответствующими отраслями знаний проектного менеджмента с соответствующим укрупнением: управление интеграцией и содержанием, временем и бюджетом, качеством, персоналом проекта, закупками, рисками, а также коммуникациями и заинтересованными сторонами. Научная ценность данной декомпозиции работ заключается в том, что в случае осуществления всех этих действий можно гарантировать, что проект организационных изменений будет иметь достаточный уровень эффективности. С другой стороны, данная декомпозиция касается только управленческих действий. На практике проект изменений предусматривает выделение работ, связанных с процессами создания продукта проекта, приобретает вид внедрения нового технологического процесса, усовершенствованной организационной структуры, создания обновленной системы сбыта продукции и управленческих процессов. И так содержание проекта организационных изменений приобретает традиционную форму, которая включает в себя конкретные действия, реализация которых позволяет достигать поставленной цели.

При разработке программы проектов, каждый из которых предусматривает реализацию отдельных организационных изменений, все выделенные пакеты работ должны быть согласованы во времени и объеме с указанием необходимого количества ресурсов, реализуемых в ходе управления временем и стоимостью проекта. В зависимости от наличия существующих ресурсов, преимущественно материальных, финансовых и человеческих, предприятие определяет продолжительность работ и необходимость привлечения дополнительных ресурсов для осуществления проекта. Как известно, оценка эффективности в разрезе проектного менеджмента предполагает расчет совокупности показателей, таких как чистый дисконтированный поток, период окупаемости и индекс рентабельности. Именно такой подход позволяет дать финансовое обоснование целесообразности внедрения изменений для заинтересованных сторон, представленных инвесторами, собственниками и кредитными организациями.

В ходе текущей деятельности каждое предприятие перед утверждением проекта изменений должно осуществлять предварительную оценку по вышеуказанным показателями, а также проводить расчет бюджета на основе сетевого графика с определенным объемом необходимых ресурсов — все это позволяет прогнозировать эффективность организационных изменений. Несмотря на то что данный подход очень узкий и не учитывает влияние проекта в количественном выражении на деятельность всего предприятия, он позволяет оценить проект с финансовой точки зрения и программу, которая состоит из совокупности проектов. В результате определения взаимосвязи в рамках структурной декомпозиции работ пакетами разрабатывается сетевой график. Он же выступает основой для календарного плана, в котором фиксируются действия в периоде, в котором должны быть реализованы. Как было отмечено, после оценивания необходимых ресурсов для каждого пакета работ рассчитывается предварительный бюджет, который в ходе реализации проекта уточняется. Кроме того, после окончания проекта оцениваются все фактически понесенные расходы, которые фиксируются в отчете для заинтересованных сторон, что отражено в рамках функции регулирования на этапе институционализации изменений. Эта информация важна для дальнейшего анализа изменений стандартов и норм для последующего проекта организационных изменений при недостаточно высокой эффективности текущих.

Специфическими отраслями управления является риски и качество. По методологии управления качеством в проектах организационных изменений есть мнение, что в рамках каждого проекта должен быть разработан план по качеству, обоснованы «метрики» качества с доведением конкретных количественных показателей, позволяющих отслеживать достижения этих «метрик». Также должны быть

проанализированы важнейшие факторы, которые влияют на качество проекта и достижение конечных результатов, с использованием различных инструментов, чтобы составить определенный контрольный перечень. Сложность реализации данной отрасли управления состоит в том, что для обеспечения ее успешности на предприятии должна быть разработана система управления качеством с соответствующим выделенным подразделением. При ее отсутствии на руководство проектом изменений ложится ответственность за самостоятельную разработку вышеупомянутых документов. С другой стороны, в такой ситуации предприятиям необходимо именно внедрение системы управления качеством как метода организационных изменений.

Важная роль в успешности проекта организационных изменений возлагается на коммуникации и работу с заинтересованными сторонами. Как описано выше, главным управленческим инструментом выступает план коммуникаций и его соблюдение для осуществления необходимых слушаний, обсуждений. Это будет способствовать созданию сообщества программы, общего пространства «Ва» как креативной модели в соответствии с рассматриваемым нами стандартом P2M, обоснованно наилучшим для осуществления проекта организационных изменений.

В традиционных проектах, которые часто ориентированы на выпуск нового продукта или запуск инновационного производства, важную роль в бюджете играют закупки, так как их стоимость составляет львиную долю всего бюджета (до 80 %). В проекте значительную роль будут играть расходы на оплату труда из-за отвлечения персонала от основной деятельности. С другой стороны, отсутствие многочисленных закупок упрощает организацию торгов или даже дает возможность их осуществлять, что составляет сущность управления закупками в проектах.

Выводы

На основе проведенного анализа рассмотрены ключевые аспекты управления организационными изменениями с позиции проектного подхода с отображением сущности отраслей знаний на различных стадиях жизненного цикла. Один из важнейших вопросов — определение содержания проекта, который является совокупностью действий и в котором необходимо уточнение структуры изменений, сфер деятельности предприятия, которые должны быть трансформированы вместе с внедрением новых взаимосвязей или совершенствованием существующих, представляющий собой методы управления организационными изменениями.

Список литературы

1. Мазур, И. И., Шапиро, В. Д. Управление проектами: Учеб. пособие / под ред. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро. 6-е изд. М.: Омега-Л, 2010. 960 с.
2. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). 5-е изд. // Project Management Institute, 2013. 614 с.
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). 6-е изд. // Project Management Institute, 2017.
4. Божко, Л. М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и перспективы. Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 2. С. 108–113.
5. Ярошенко, Ф. А., Бушуев, С. Д., Танака, Х. Управление инновационными проектами и программами на основе системы знаний P2M: Монография. Киев: Саммит-Книга, 2012. 272 с.
6. <https://habr.com/ru/news/t/465967/>.
7. <https://infostart.ru/1c/articles/1184273/>.
8. Богачева, А., Соколова, Е. Л. Проектный подход: понятие и место в системе развития персонала.
9. Карелина, М. М. Магистерская диссертация «Программно-проектный механизм целевого управления развитием предприятий сферы услуг», 2017.
10. Божко, Л. М. Автореф. «Методология управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации», 2018.

Инструменты повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования

Нурмухамбетова Ляззат

Алматы Менеджмент Университет, Республика Казахстан, г. Алматы
n.lyazzat73@gmail.com

Аннотация. В статье описаны основные инструменты повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования, приведены примеры их применения на практике, дана логическая схема работы по созданию финансовой модели бюджетирования и внедрению автоматизированной системы бюджетирования (АСБ) на пути к цифровой трансформации бизнеса.

Ключевые слова: финансовое планирование, бюджетирование, модель, KPI, автоматизация, цифровизация

Abstract. The article describes the basic tools of improving the efficiency of financial planning and budgeting, provides examples of their use in practice and gives a logical scheme of work on creating a financial model of budgeting and the introduction of ABS (Automated Budget System) on the path to digital transformation of business.

Keywords: financial planning, budgeting, model, KPIs, automation, digitalization

Введение

Изучение ситуации на рынке показывает, что в более или менее традиционной форме бюджетирование есть в большинстве крупных компаний республики, но на уровне среднего и малого бизнеса оно либо отсутствует вообще, либо осуществляется не системно, а эпизодически, от случая к случаю.

Такое положение дел обусловлено множеством объективных проблем: низким качеством бизнес-процессов, нехваткой квалифицированных исполнителей, трудностями в сборе и обработке информации, слабой технической базой автоматизации, недостаточным пониманием методологии финансового прогнозирования, сопротивлением части сотрудников внедрению современных методов независимого контроля и оценки их деятельности и т. д. Эти проблемы типичны для значительной части, если не для большинства казахстанских компаний.

С позиции целесообразности применения в реальной работе для решения этих и схожих проблем можно рекомендовать ряд инструментов, способствующих повышению эффективности финансового планирования и бюджетирования, уже доказавших свою применимость на практике.

Обзор литературы

Понятия «финансовое планирование» и «бюджетирование» пересекаются, но не тождественны друг другу. Поскольку любой бюджет можно рассматривать как разновидность финансового плана на определенный период, то и бюджетирование в определенном узком смысле — это часть системы финансового планирования. Однако в настоящей статье бюджетирование рассматривается в более широком значении — как универсальная технология управления предприятием на основе бюджетов. Такой подход согласуется с мнением ряда фундаментальных исследователей, в частности А. П. Дугельного, В. Ф. Комарова [4].

Для выбора инструментов повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования необходимо предварительно продиагностировать текущее состояние системы. На наш взгляд, наиболее действенная методология диагностики приведена в работе Е. Алексеева [2]. Суть методологии состоит в том, что по каждой проблемной позиции осуществляется расчет соответствующего коэффициента (или группы коэффициентов, в общей сложности их десять), и расчетное значение коэффициента сравнивается с нормативным.

В зависимости от диагностированных проблем принимается решение об использовании того или иного набора инструментов повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования. Важнейшими из них в организационно-финансовой сфере являются создание финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО) и внедрение управления по целям и управления по KPI (ключевым показателям результативности). Сущность этих инструментов и подходы к их применению подробно описаны в литературе (см., например, Кулагин [7] и Клочков [6]).

Мировым трендом последних лет является цифровизация бизнес-процессов в целом и автоматизация планирования и бюджетирования в частности, о чем свидетельствуют результаты исследований ведущих консалтинговых фирм и глобальных поставщиков IT-решений для бизнеса (результаты исследования SAP и Deloitte, представленные на SAP-форуме в 2019 г. [8]). Цифровизация идет в направлении от применения описательной и диагностической аналитик к применению предиктивной и предписывающей аналитик с элементами искусственного интеллекта (А. Вичугова [3]). Не каждое предприятие сразу готово к внедрению автоматизации бюджетирования, нужна должная зрелость как IT-процессов, так и самого бизнеса (А. Г. Бревнова, А. В. Спирин [1]). Тем не менее, внедрение элементов автоматизации бюджетирования — необходимый шаг на пути к цифровой трансформации бизнеса.

Методы исследования и анализ данных

Для достижения цели исследования использовались два из трех основных общенаучных методов исследования: абстрактно-логический метод (восхождение от абстрактного к конкретному с элементами анализа и синтеза) и теоретико-эмпирический метод (дедукция, индукция, аналогия, моделирование, абстрагирование).

Вторичные данные из открытых источников подверглись анализу и обработке методами типологизации и концептуализации, благодаря чему на основе отдельных фактов, мнений и утверждений удалось сделать выводы концептуального характера, раскрывающие потенциал использования инструментов повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования для цифровой трансформации предприятия.



Рисунок 1. Элементы структуры и элементы инфраструктуры системы финансового планирования и бюджетирования

Составлено автором

Основная часть

Инструменты повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования тесным образом связаны с основными структурными и инфраструктурными элементами системы финансового планирования и бюджетирования. Структура показывает строение системы, а инфраструктура (в буквальном переводе с латыни — «ниже структуры», «под структурой») — основу, обеспечивающую функционирование самой структуры.

Как показано на рисунке 1, система финансового планирования и бюджетирования состоит из четырех основных блоков: аналитического, организационно-финансового, блока учета и контроля и ИТ-блока. Для понимания того, какие именно инструменты повышения эффективности следует применить в конкретной ситуации, необходимо сначала провести диагностику всех блоков, за исключением блока ИТ — он подлежит трансформации не сам по себе, а вслед за остальными блоками, выступая средством технической реализации финансовой модели бюджетирования.

Проблемы, выявляемые в ходе диагностики, типичны для большинства компаний, и предназначенные для решения этих проблем инструменты повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования хорошо изучены в теории и на практике.

Таблица 1. Инструменты повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования, применяемые для решения типичных проблем, выявляемых в процессе диагностики

Наименование блока системы финансового планирования и бюджетирования	Типичные проблемы, выявляемые в процессе диагностики	Инструменты повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования, применяемые для решения соответствующих проблем, выявленных в процессе диагностики
Аналитический блок	Отсутствуют или недоработаны регламенты бюджетирования Форматы бюджетов неудобны для работы Расчет прогнозных показателей ведется вручную Имеют место нерациональные потери времени при составлении и корректировке бюджетов	Создание/доработка регламентов бюджетирования Доработка форматов бюджетов Построение прогнозов на основе взаимосвязи показателей в полуавтоматическом режиме Оптимизация процессов составления и корректировки бюджетов
Организационно-финансовый блок	Не определены цели и функции структурных подразделений Имеет место массовое дублирование функций Четко не определена финансовая структура Не внедрено управление по KPI	Формализация целей и функций структурных подразделений Сокращение дублирования функций Создание финансовой структуры с выделением ЦФО Внедрение управления по KPI
Блок учета и контроля	Отсутствует или не доработана управленческая учетная политика Анализ отклонений ведется вручную Имеет место высокий уровень отклонений факта от плана Доля скорректированных бюджетов неоправданно велика	Создание/доработка управленческой учетной политики Автоматизация анализа отклонений Внедрение управления по отклонениям; факторный анализ; корреляционно-регрессионный анализ Оптимизация процессов корректировки бюджетов, улучшение качества методологии

Составлено автором

Применение инструментов повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования нацелено не только на решение текущих проблем, но и на создание финансовой модели бюджетирования. Логическая последовательность работ выглядит так:

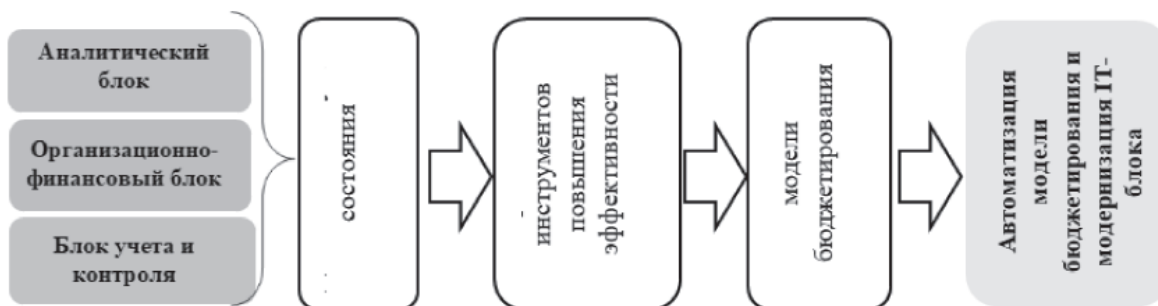


Рисунок 2. Логическая схема работ по применению инструментов повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования в компании

Составлено автором

Итак, сначала диагностируется текущее состояние аналитического и организационно-финансового блоков, а также блока учета и контроля системы финансового планирования и бюджетирования компании.

Для диагностики таких проблем, как потери времени при составлении и корректировке бюджетов, неопределенность целей и функций структурных подразделений, дублирование функций, высокий уровень отклонений факта от плана, высокая доля скорректированных бюджетов и т. п., может использоваться методология расчета числовых метрик, подробно описанная в работе Е. Алексеева [2].

Критически важными инструментами повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования в организационно-финансовой сфере являются создание финансовой структуры с выделением ЦФО и внедрение управления по KPI. Подход к бюджетированию по ЦФО предполагает, что, помимо обычной иерархии функциональной подчиненности, осуществляется выделение ЦФО по принципу иерархии ответственности за достигаемые финансовые результаты. Все существующие подразделения распределяются по четырем основным типам: центры доходов/затрат/прибыли/инвестиций. Благодаря бюджетированию по ЦФО сотрудники лучше осознают, что их задачей становится не механическое выполнение предписанных функций, а достижение запланированного бюджетного результата. Они непосредственно участвуют в процессах составления/исполнения бюджетов и изыскивают дополнительные ресурсы для достижения поставленных целей, так как от этого напрямую зависит оплата их труда. Основной принцип, на котором строится привязка KPI к конкретному сотруднику, — способность именно этого сотрудника повлиять на достижение целевого значения KPI. Поэтому показатели результативности для высшего менеджмента носят обобщающий характер, а показатели для рядовых сотрудников отражают специфику более частных функций, выполняемых на нижних этажах функциональной иерархии.

К управлению по KPI тесно примыкает управление по отклонениям. Чтобы контроль и анализ отклонений фактических показателей от плановых стал эффективной частью управленческой технологии, как топ-менеджеры, так и остальные сотрудники должны постоянно работать над минимизацией отклонений. Управленческая учетная политика, ориентированная на применение инструментов финансового планирования и бюджетирования, не просто содержит описание принципов и правил признания и отражения в отчетности тех или иных транзакций, но и ясно указывает, как и из каких источников формируются данные, необходимые для расчета бюджетных показателей, нормативов и KPI. Эта политика периодически обновляется и пересматривается по мере обновления целевых индикаторов и/или для учета новых факторов влияния.

Существеннейшим промежуточным итогом работ по диагностике текущих проблем и применению инструментов повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования в компании является создание финансовой модели бюджетирования — цифрового зеркала, цифровой копии процесса финансового планирования и бюджетирования в компании как на содержательном, так и на техническом уровне с учетом разграничения прав доступа участников и проверки корректности процедур.

Она интегрирует в единое целое управленческую учетную политику, учетную модель, технологию проведения анализа и модель планирования, построенную по принципу взаимосвязи показателей. Если эту модель затем автоматизировать, то будет фактически исключено негативное влияние «человеческого фактора» — произвола и некомпетентности, управленческих и исполнительских ошибок и эксцессов, личных симпатий и антипатий, нарушения утвержденных регламентов и процедур в ходе составления, исполнения и контроля бюджетов.

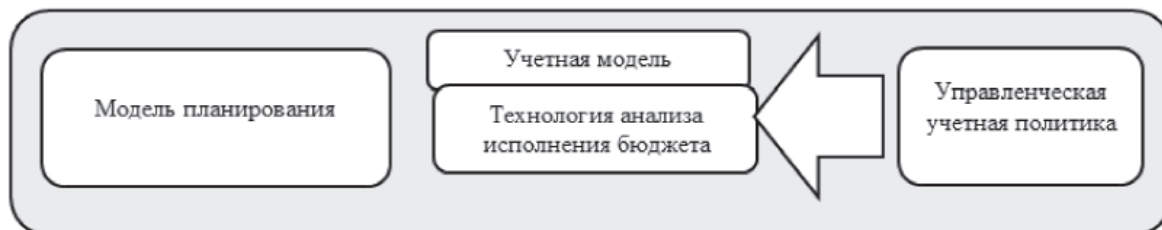


Рисунок 3. Финансовая модель бюджетирования и ее элементы

Составлено автором на основе источника [5]

Конечным итогом всего комплекса работ по применению инструментов повышения эффективности финансового планирования и бюджетирования должно стать начало цифровой трансформации компании. Переход к специализированным АСБ (автоматизированным системам бюджетирования) с функционалом осуществления процессов цифрового развития оправдан и безусловно необходим, когда не только управленческие процессы (включая финансовое планирование и бюджетирование), но и ключевые бизнес-процессы компании (закупки, производство, продажи, логистика), а также поддерживающие процессы (управление кадрами (HR), взаимодействие с поставщиками и покупателями, контроль качества) достигли относительной цифровой зрелости.

Простейший тест на определение цифровой зрелости практически любого процесса легко провести по методике, применяемой в совместных исследованиях компаниями SAP и Deloitte.



Рисунок 4. Модель цифровой зрелости процессов SAP и Deloitte

Составлено автором на основе источника [8]

Достаточно проанализировать процессы по выделенным признакам и посчитать индекс цифровизации. По результатам исследования SAP и Deloitte, представленным на SAP-форуме на базе выборки

из 434 компаний¹, по состоянию на 2019 год средний индекс цифровизации зарубежных компаний был равен 2,08, что соответствует стадии фрагментарной автоматизации. Представляется, что и в казахстанских компаниях индекс автоматизации процессов в среднем может быть немного ниже, чем в зарубежных. При этом 44 % организаций по всему миру только приступили к внедрению автоматизации, а 32 % уже активно ее используют в различных бизнес-процессах.

Зрелость процесса финансового планирования и бюджетирования в компании имеет смысл связать с широтой применения инструментов повышения эффективности и видами аналитических методов, используемых в повседневной работе.

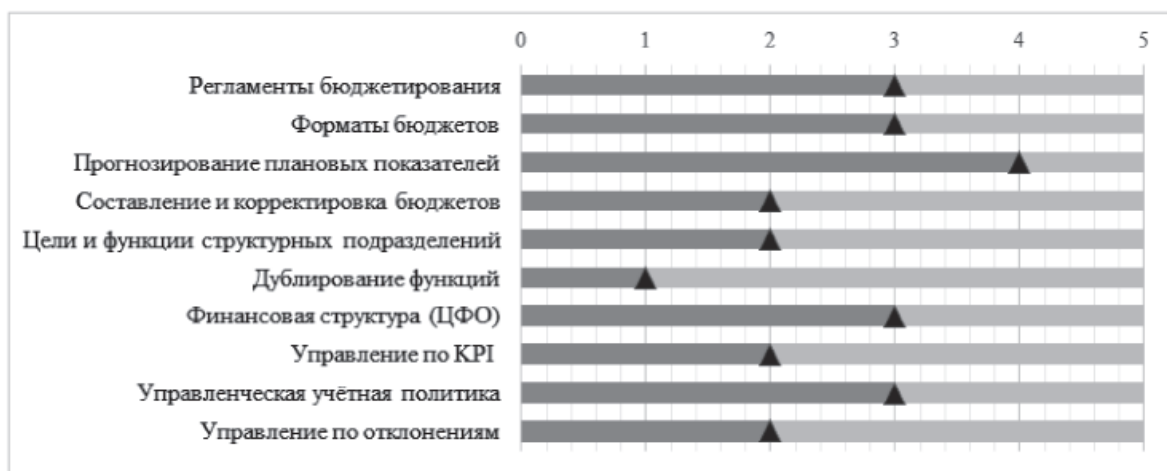
В индустрии больших данных (англ. big data) принято выделять четыре вида аналитики данных, отличающихся уровнем сложности обработки информации и степенью человеческого участия. Методы описательной аналитики отвечают на вопрос «что произошло?», опираясь на исторические данные, графики, анализ и сравнение с предыдущими периодами. Диагностическая аналитика позволяет понять, почему это произошло. Предиктивная (предсказательная, прогнозная) аналитика отвечает на вопрос «что может случиться?». Предписывающая аналитика использует способность компьютерной нейронной сети учиться и делать выводы на основе многоуровневого анализа данных и отвечает на важнейший управленческий вопрос «что делать?».



Рисунок 5. Аналитическая пирамида (от описательной аналитики к предписывающей аналитике)
Источник [3]

Таким образом, на основе оценки видов используемых аналитических методов можно выставить балл от 1 до 5 каждому из подпроцессов компании, связанных с применением того или иного инструмента финансового планирования и бюджетирования (1 — аналитика отсутствует, 2 — применяется преимущественно описательная аналитика, 3 — наряду с описательной активно используется диагностическая аналитика, 4 — используется как описательная, так и диагностическая и предиктивная аналитика, 5 — широко используются все виды аналитики, включая предписывающую) и оценить аналитическую зрелость всего процесса. Результаты оценки зрелости процесса финансового планирования и бюджетирования целесообразно представлять визуально, например в виде ползунковой диаграммы, как показано на рисунке 6.

¹ Выборка строилась на анализе HR-процессов.



Итоговая оценка зрелости процесса финансового планирования и бюджетирования



Рисунок 6. Оценка зрелости процесса финансового планирования и бюджетирования в условной компании по видам применяемой аналитики

Составлено автором

Заключение

Эффективное использование инструментов финансового планирования и бюджетирования — это пролог к внедрению АСБ (автоматизированной системы бюджетирования), а внедрение современной многофункциональной АСБ может стать пилотным проектом на пути цифровой трансформации компании, настоящей проверкой боем ее способности соответствовать передовым технологическим стандартам современного конкурентного бизнеса. Цифровая трансформация включает в себя серию преобразований, которые дополняют друг друга по мере внедрения технологий. Внедрение автоматической функциональной системы бюджетирования — одна из инициальных точек трансформации, а ее завершающей фазой можно считать соединение «киберфизических систем»¹ и «Интернета вещей»² с бизнес-процессами компании в рамках происходящей в мире четвертой индустриальной революции.

Список литературы

1. Бревнова, А. Г., Спирин, А. В. (2007). Анализ моделей зрелости процессов управления с позиции внедрения ERP-систем. Вестник Сиб. гос. аэрокосмич. ун-та им. акад. М. Ф. Решетнева. С. 130–134.
2. Алексеева, Е. (12 марта 2013 г.). Совершенствование управления предприятиями машиностроения на основе бюджетирования: Автореф. дисс. ... канд. эконом. н. Получено из http://artlib.osu.ru/web/avtoref_all/3455_20130205.pdf.
3. Вичугова, А. (18 февраля 2020 г.). Какая бывает аналитика: предиктивная, описательная и еще 2 вида аналитики больших данных. Получено 23 февраля 2021 г., из <https://www.bigdataschool.ru/blog/types-of-data-analytics.html>.
4. Дугельный, А. П., Комаров, В. Ф. (2008). Бюджетное управление предприятием: Учеб.-практ. пос. М.: Дело.

¹ CPS — Cyber-Physical System.

² IoT — Internet of Things.

5. *Карпов, А. (б. д.).* Финансовая модель бюджетирования. (Управленческий учет и бюджетирование.) Получено 14 январь 2021 г., из https://bud-tech.ru/finmodel_budgeting.html.
6. *Клочков, А. (2010).* КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо.
7. *Кулагин, О. (2020).* Целевое управление компанией. Как построить организацию, заточенную на результат. СПб.: Менеджмент XXI века.
8. Результаты исследования SAP и Deloitte, представленные на SAP-форуме-2019.

Анализ проблем и факторов, влияющих на финансовую устойчивость

Нурсултан Аружан

Магистрант 2-го курса, специальность «финансы», Алматы Менеджмент Университет (AlmaU)
aruzhan.nur.s@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена изучению проблем управления финансовой устойчивостью предприятия, которые становятся актуальными на современном этапе экономического развития страны. Также проанализированы факторы, влияющие на финансовую устойчивость компании, поскольку именно она является важнейшей характеристикой финансового и экономического благополучия, содержащей всю необходимую информацию для инвестора, позволяющей оценить результаты текущего финансового состояния предприятия и отражающей его способность отвечать по своим обязательствам.

Ключевые слова: Финансовая устойчивость, Анализ внешних факторов, внутренние факторы, предприятия

Abstract. The article is devoted to the study of the problems of managing the financial stability of an enterprise, which become relevant at the present stage of the country's economic development. We also analyzed the factors affecting the financial stability of the company, since it is it that is the most important characteristic of financial and economic well-being, containing all the necessary information for the investor, which allows assessing the results of the current financial condition of the company and reflecting its ability to meet its obligations.

Keywords: Financial stability, Analysis of external factors, internal factors, enterprises

В современных экономических условиях одним из главных факторов, определяющих экономический рост в стране, является финансовое состояние предприятий, организаций, компаний, поэтому особые требования предъявляются к показателям финансовой устойчивости, так как это одна из важнейших характеристик эффективного функционирования предприятия. Финансово устойчивое предприятие способствует развитию экономики страны и является привлекательным в плане инвестиций для клиентов, партнеров, поставщиков, имеет огромные преимущества перед конкурентами. Таким образом, проблема управления финансовой устойчивостью предприятия выходит на первый план [3, с. 67].

Несмотря на большое количество исследований в области изучения финансовой устойчивости предприятия, по-прежнему остается неизученным влияние внешних и внутренних факторов на финансовую устойчивость предприятия. В связи с этим актуален анализ факторов, влияющих на финансовую устойчивость предприятия, поскольку недостаточный уровень устойчивости может привести в худшем случае к банкротству и неплатежеспособности, а высокий, наоборот, повышает инвестиционную привлекательность предприятия.

Факторы, влияющие на финансовую устойчивость, можно разделить на внутренние, напрямую зависящие от организации работы самого предприятия, и внешние, практически не поддающиеся контролю предприятия.

Внешние факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия, подразделяются на четыре крупные группы (рис. 1).

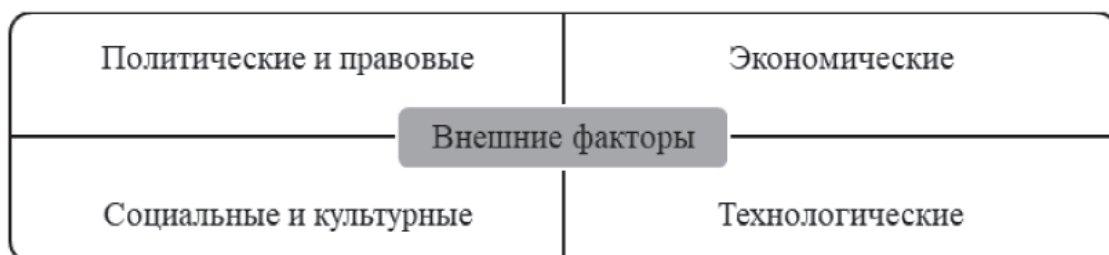


Рисунок 1. Внешние факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия [5, с. 128]

1. *Политические и правовые факторы.* В новых условиях экономического развития на финансовую эффективность деятельности предприятия оказывают большое влияние факторы законодательного и государственного характера:
 - изменения в патентном законодательстве;
 - создавшиеся политические условия в иностранных государствах;
 - изменения в налоговом законодательстве;
 - государственное регулирование;
 - денежно-кредитная политика;
 - взаимоотношения правительства с иностранными государствами;
 - расстановка политических сил;
 - антимонопольное законодательство;
 - размеры госбюджетов;
 - государственные расходы и т. д.
2. *Социальные и культурные факторы* выражаются в стиле жизни, привычках и сложившихся традициях. Новые тенденции определяют создание новых стратегий развития предприятия вследствие появления новых норм потребительского поведения, что сказывается на спросе и покупательских расходах.
3. *Экономические факторы* — это способность организации всегда оставаться «на плаву», то есть прибыльной. Непосредственное влияние на экономическое состояние предприятия оказывают такие факторы, как стадии развития экономического цикла, общее состояние экономики страны. В большей степени уровень достижения предприятиями своих экономических целей определяет макроэкономический уровень, так как благоприятные экономические условия обеспечивают предпосылки для успешного роста предприятия, а негативные, наоборот, оказывают прямое влияние на снижение спроса на услуги и товары предприятия. При этом на финансовое состояние предприятия также влияют следующие экономические показатели: темпы экономического роста, курс обмена валют, уровень инфляции, ставки по процентам и другие.
4. *Технологические факторы.* В связи с постоянными изменениями, происходящими в сфере технологий, переходом на цифровую экономику появляются новые виды связи, коммуникаций, транспорта, автоматизированное производство с использованием роботов, стимулирующие модернизацию и совершенствование производственного процесса. Данные технологические инновации дают не только большие возможности, но и серьезные угрозы, воздействие которых каждый руководитель предприятия должен не снимать со счетов и адекватно оценивать [1, с. 58].

Анализ внешних факторов выявил, что они относятся к категории неуправляемых, поэтому невозможно дать какие-либо точные прогнозы по поводу достижения финансовой устойчивости предприятия. На сегодняшний день одним из самых опасных внешних факторов, который дестабилизирует финансовое положение предприятий в Казахстане, является инфляция.

К внутренним факторам относится полученная прибыль, достаточная для ведения эффективной хозяйственной деятельности. Внутренние факторы включают в себя:

- величину уставного капитала предприятия;
- состояние имущества и финансовых средств;
- имидж и бренд предприятия;
- отраслевую принадлежность предприятия;
- величину и структуру расходов производства;
- жизненный цикл предприятия;
- состояние активов предприятия;
- кадровый состав, квалификация работников;
- информационные ресурсы;
- маркетинг;
- качество выпускаемой продукции или услуг.

Степень их влияния на финансовую устойчивость предприятия зависит от компетенции и профессионализма руководителей предприятия, от стадии производственного цикла, а не только от соотношения вышеперечисленных факторов. Как показывает практика, к финансовой неустойчивости приводит именно некомпетентность менеджеров, их неспособность учитывать происходящие изменения во внешней и внутренней среде и приспосабливаться к ним [6, с. 78].

Во многом успех или неудача бизнеса зависит от правильности выбора оказываемых услуг, структуры и состава выпускаемой продукции, выполняемых работ, поэтому при организации нового бизнеса или выборе нового направления на начальном этапе крайне важно определить, как производить, при помощи какой технологии или по какой системе.

Стоит отметить, что влияние внешних и внутренних факторов на финансовую устойчивость предприятия носит как позитивный характер, так и негативный. В связи с этим рассмотрим данные факторы с точки зрения последствий их влияния на финансовое состояние предприятия.

Добавим в существующую классификацию факторов еще одну группу в соответствии с эффектом воздействия (рис. 2).

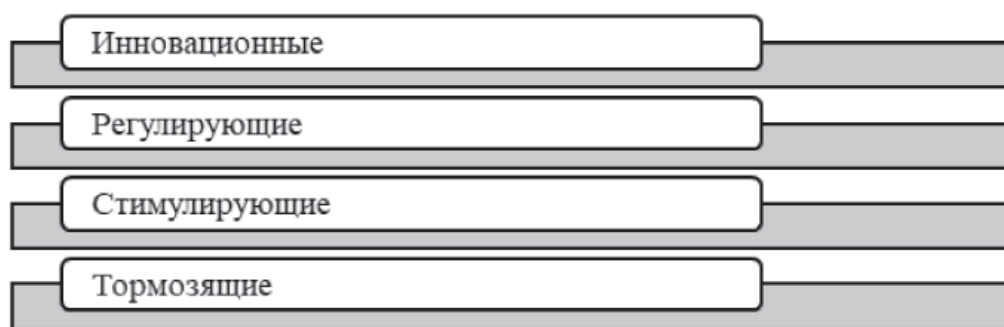


Рисунок 2. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия по эффекту воздействия [2, с. 17]

1. *Инновационные факторы*, способствующие росту инновационной активности предприятия: использование нововведений, обусловленных изменением существующих предпочтений потребителей, что приводит к повышению качества производимых товаров, изменению внешнего вида, а также расширению ассортимента товаров. Также активности предприятия способствует повышение конкуренции на рынке, так как, используя инновационные продукты и технологии, предприятие имеет все шансы на получение стабильного лидирующего положения в своей нише. В данном случае нельзя путать инновационные факторы с технологическими, так как технологические факторы влияют на совершенствование используемых новых технологий в производстве и способствуют росту инновационной активности предприятия, в то время как инновационные находятся под влиянием активной деятельности государства в этой сфере, которое создает благоприятные условия при помощи целевых программ, различных законодательных и нормативных правовых актов, ряда инструментов экономического воздействия для повышения инновационной деятельности хозяйствующего субъекта.
2. *Регулирующие факторы* находятся в ведении государства, так как именно государство в силах обеспечивать защиту определенных групп, которые в конкретной экономической ситуации испытывают трудности, для создания предпосылок для развития предпринимательства, в состоянии минимизировать негативные последствия рыночных процессов. Для урегулирования используются методы прямые и косвенные. Косвенные — использование инструментов ценообразования, планирования, бюджетной политики, денежно-кредитной политики и т. д., прямые — государственные заказы, кредитование, законодательство, целевое финансирование и т. д. Предприятие может эффективно функционировать и развиваться благодаря регулирующим факторам, которые влияют на развитие определенных благоприятных рыночных условий.
3. *Стимулирующие факторы* способствуют росту финансовой устойчивости, дальнейшему развитию, укреплению рыночных позиций, то есть благоприятно влияют на деятельность предприятия. Например, в период роста экономики наблюдается увеличение притока капитала, активное повышение потребительского спроса, объемов производства и увеличение инвестиций в производство. Предприятия, используя возможности текущей ситуации, стремятся получить максимальную прибыль, стимулируя рост эффективности производства. Помимо этого, к стимулирующим факторам, способствующими развитию как отдельных предприятий, так и экономики страны в целом, относится введение новых правовых и законодательных

ных актов в сфере налогообложения: снижение налоговых ставок, налоговые каникулы, применение специальных налоговых режимов в области финансов, инвестиционной политики. Как результат, повышается финансовая устойчивость предприятий. Также повысить эффективность предприятия, стимулировать производство и, как следствие, повысить финансовую устойчивость предприятия может использование усовершенствованных компьютерных технологий, новых материалов, оборудования, развитие производственных технологий, так как снижаются затраты на оказание услуг и изготовление продукции и увеличивается прибыль.

4. *Тормозящие факторы.* Существуют факторы, которые тормозят развитие предприятия, что приводит к его финансовой нестабильности: повышение рыночных процентных ставок, инфляция, нормативные документы, накладывающие определенные ограничения на производственную деятельность хозяйствующего субъекта, нестабильная экономическая ситуация, экономический кризис и т. д.

Финансовая устойчивость предприятия находится под влиянием внешних факторов прямого и косвенного воздействия. В качестве внешних факторов прямого воздействия следует отметить клиентов, поставщиков, конкурентов, так как они могут стать причиной замедления полноценного функционирования предприятия. Зачастую с предприятием, ведущим конкурентные войны, не может конкурировать ни один экономический субъект. Также на финансовую состоятельность и устойчивость предприятия влияет неправильный выбор поставщиков, просроченная дебиторская задолженность, снижение собственного капитала, что станет препятствием для дальнейшей полноценной работы.

Также необходимо проанализировать факторы косвенного воздействия: состав и структура собственного и заемного капитала, финансовый результат от основных и, если есть, дополнительных направлений деятельности, организационно-правовую форму предприятия, включение предприятия в список регулятора рынка, место его регистрации.

При помощи этих групп факторов можно построить методологическую основу оценки финансовой устойчивости предприятия. Но, тем не менее, для оценки финансовой устойчивости должна проводиться и количественная оценка прямых факторов, включающая в себя соотношение активов и собственного капитала, собственного и заемного капитала, рентабельность основной и инвестиционной деятельности, платежеспособность и ликвидность, показатели оборачиваемости активов, коэффициент автономности [4, с. 1].

Резюмируя вышесказанное, анализ проблем и факторов, влияющих на финансовую устойчивость, показал, что в условиях нестабильной экономики на финансовую устойчивость предприятия оказывают влияние и внешние, и внутренние факторы. Более того, существует довольно тесная взаимосвязь внешних факторов с внутренними, и в условиях неопределенности сложность оценки проблемы влияния того или иного фактора представляют серьезную проблему. Очевидно, что предприятию довольно непросто добиться финансовой устойчивости, так как только благодаря целенаправленному и эффективному управлению всем комплексом факторов, являющихся руководством к действию для внешних пользователей, отчетности и решению управленческих задач можно добиться финансовой стабильности.

Список литературы

1. *Аверина, О. И.* Анализ и оценка финансовой устойчивости / О. И. Аверина. М.: Научная библиотека, 2018. 156 с.
2. *Беспалов, М.* Анализ финансовой устойчивости организации по данным бухгалтерности / Михаил Беспалов. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. 104 с.
3. *Давыдов, Д. М.* Анализ финансовой устойчивости организации / Д. М. Давыдов // Бухгалтерский учет, управление и финансы: перспективы развития в условиях экономической нестабильности. 2016. № 1. С. 67–70.
4. *Липчиу, Н. В.* Финансовая устойчивость предприятия в период кризиса / Н. В. Липчиу // Научно-практический журнал «Аллея Науки». 2018. № 11(27). С. 1, 2.
5. *Лукаш, Ю. А.* Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути её повышения: Учеб. пособие / Ю. А. Лукаш. М.: Флинта, 2017. 564 с.
6. *Садыков, У. Е.* Оценка платежеспособности и финансовой устойчивости / У. Е. Садыков // Наука и образование. 2019. С. 78–81.

Модели выбора стратегии предприятия

Попова Наталия

Алматы Менеджмент Университет
zenbook91002@gmail.com

Аннотация. Стратегия является основой управления развитием предприятия в долгосрочной перспективе, способствует нахождению наиболее подходящих действий в условиях неопределенности будущего и дефицита необходимой информации, минимизирует риск принятия неверного решения из-за неполного представления о возможностях предприятия и внешних угрозах. Кроме того, стратегия развития предприятия способствует нахождению инновационных способов ведения бизнеса и улучшению конкурентных позиций. Основным элементом процесса разработки стратегии является стратегический выбор. Отсутствие выбора стратегии, в сущности, означает отсутствие стратегии в целом. Процесс выбора стратегии состоит из формирования альтернативных направлений развития организации, оценки и выбора предпочтительного направления развития. Выбранная оптимальная стратегия развития предприятия из разработанного спектра стратегических альтернатив позволит в полной мере реализовать весь ресурсный потенциал предприятия, повысить эффективность его деятельности в долгосрочной перспективе. В этом контексте в статье рассмотрены наиболее известные модели выбора стратегической альтернативы, предложенные авторами в разное время, определены ключевые достоинства и недостатки существующих моделей выбора, предложена авторская модель выбора стратегии предприятия, основанная на анализе всех влияющих на деятельность предприятия факторов внутренней и внешней среды и на создании и поддержании конкурентных преимуществ в будущем. Описанная в работе модель выбора стратегии развития предприятия универсальна и может быть использована для предприятий различных сфер деятельности.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегия предприятия, стратегический выбор, портфельные матрицы

Abstract. The strategy is the basis of enterprise managing for its development in the long term. Strategy helps to find the most appropriate ways of action in the face of uncertainty of the future and a lack of necessary information, minimizes the risk of making a wrong decision due to an incomplete understanding of the capabilities of the enterprise and external threats. In addition, the company's development strategy contributes to finding innovative ways of doing business and improving the competitive position. A key element of the strategy development process is strategic choice. Lack of choice of strategy, in essence, means lack of strategy as a whole. The process of choosing a strategy consists of forming alternative directions for the development of the organization, assessing and choosing the preferred direction of development. The selected optimal strategy for the development of the enterprise from the developed range of strategic alternatives will make it possible to fully realize the entire resource potential of the enterprise, to increase the efficiency of the enterprise in the long term. In this context, the article examines the most famous models for choosing a strategic alternative, proposed by the authors at different times. The key advantages and disadvantages of the existing selection models have been identified. The author's model for choosing an enterprise strategy is proposed, based on the analysis of all factors of the internal and external environment affecting the activities of the enterprise, and on the creation and maintenance of competitive advantages in the future. The model for choosing an enterprise development strategy described in the work is universal and can be used for enterprises in various fields of activity.

Keywords: strategic management, strategic planning, enterprise strategy, strategic choice, portfolio matrices

Введение

Стремительные изменения окружающей среды, глобализация бизнеса, возникновение новых запросов потребителей, развитие инновационных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к увеличению значения стратегического управления организацией и стратегического планирования ее деятельности. Центральным звеном стратегического управления является стратегический выбор, основанный на сопоставлении ресурсного потенциала компании с возможностями и угрозами внешнего окружения. Стратегический выбор определяет будущее компании.

Исходя из практики, у многих казахстанских компаний стратегия развития является лишь формальностью, несмотря на то что правильно выбранная стратегия позволит минимизировать риски, задействовать весь потенциал компании для дальнейшего роста, рационально использовать ресурсы и повысить эффективность ее деятельности в целом.

Для выбора оптимальной стратегической альтернативы используется специальный инструментарий, который включает в себя сценарный и портфельный анализ. Матрицы портфельного анализа или матрицы стратегического выбора в последние годы подверглись критическим замечаниям, однако следует помнить, что при осмысленном применении портфельные матрицы упрощают процесс разработки стратегии. С другой стороны, необходимо понимать, что все методы стратегического анализа, в том числе и портфельные матрицы, являются способом лишь упорядочения хода мышления стратега, а не его замены.

Обзор литературы

Основное отличие стратегического управления от оперативного заключается не столько в степени детализации планов, целях или горизонте планирования, сколько в направлении траектории управления. Фокус стратегического управления направлен из будущего в настоящее, в то время как традиционное управление — это взгляд из прошлого в будущее.

Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих в ее деятельности изменений с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды [1].

Основными этапами стратегического управления являются: стратегический анализ, формирование и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль ее выполнения [2]. Стратегический анализ необходим для оценки текущего положения организации для определения вектора ее дальнейшего движения. Анализ сильных и слабых сторон деятельности организации позволяет оценить ее ресурсы и возможности, а также является стартовой точкой для разработки стратегии.

Особенностью стратегического управления является его устремленность в будущее, в связи с чем для определения долгосрочных целей наряду с анализом внутренней среды необходима также оценка внешнего окружения, в которой осуществляет деятельность организация.

Стратегический выбор считается основой стратегического управления и состоит из формирования альтернативных направлений развития организации, определения модели выбора направления развития, экономической эффективности и степени риска при реализации стратегии.

Процесс выбора стратегии развития предприятия детально не формализован в связи с тем, что реализуется на границе научных знаний о стратегическом управлении и управленческого мастерства руководящего звена предприятий с учетом специфики предприятия, отрасли и рынка. Тем не менее, исследователи стратегического управления разработали специальные методы прогнозирования и оценки будущих ситуаций на базе сценариев развития и портфельного анализа, которые позволяют осуществить стратегический выбор развития предприятия на долгосрочную перспективу.

Рассмотрим наиболее известные модели выбора стратегической альтернативы, предложенные авторами в разное время (табл. 1).

Таблица 1. Модели выбора стратегии предприятия

Название модели	Автор	Сущность модели	Достоинства	Недостатки	Источник
1	2	3	4	5	6
Портфельный анализ					
Матрица возможностей по товарам и рынкам.	И. Ансофф	Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности предприятия постоянно обновлять производство	При осуществлении выбора модель предполагает сочетание двух или более стратегий	Модель предусматривает одностороннюю ориентацию на рост и ограничения в разрезе двух критериев: продукт — рынок. Не учитывает внутренние ресурсы предприятия	[3]

1	2	3	4	5	6
Модель Портера	М. Портер	Модель основана на концепции соперничества. Выбор стратегии из набора типовых осуществляется исходя из выбора типа конкурентного преимущества и сферы, в которой оно может быть получено	Исходя из целеполагания, данная модель является наиболее верной в связи с тем, что выбор стратегии нацелен на создание и поддержание конкурентных преимуществ	Выбор стратегии осуществляется только на уровне конкурентных стратегий	[4]
Матрица BCG (называется также «Рост рынка / доля рынка»)	Компания «Бостон Консалтинг Групп»	Концепция модели заключается в том, что для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста рынка и относительная доля рынка. Выбор стратегии осуществляется на основе анализа конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли	Отражает особенности движения финансовых ресурсов и инвестирования на предприятиях различных типов, а также как финансовые ресурсы могут быть распределены между дочерними предприятиями с целью оптимизации отдачи от портфеля предприятия в целом	Достаточно упрощенное деление темпов роста рынка и его доли лишь на две части (высокое, низкое), так как зачастую продукция может находиться между этих двух позиций. Товары должны находиться на одинаковой фазе жизненного цикла. Не учитываются такие показатели, как стадия развития отрасли, стадия экономического роста, качество продукции и пр.	[5]
Матрица ADL/LC	Компания Arthur D. Little	Сущность модели заключается в том, что для каждого вида бизнеса необходимо разрабатывать свою стратегию. Выбор стратегии осуществляется на основе фазы жизненного цикла отрасли и конкурентного положения отдельного вида бизнеса, предприятия на рынке	Позволяет выбирать уточненную стратегию из списка, предусмотренного моделью	Модель ориентирована на установление равновесия бизнес-портфеля. Выбор стратегии для предприятия одного вида деятельности невозможен	[6]

1	2	3	4	5	6
Матрица Hofer/Shendel	Ч. Хофер, Д. Шендель	Концепция модели заключается в определении идеального позиционирования существующих видов бизнеса путем размещения их на матрице развития рынка и продуктов. Положение каждого вида бизнеса определяется степенью развития его рынка и его эффективностью по сравнению с конкурентами. Выбор стратегии осуществляется в зависимости от стадии развития рынка и продуктов	Модель применима для анализа позиции конкурентов	Модель ориентирована на установление равновесия бизнес-портфеля. Отсутствует конкретизация выбора, так как основные стратегии, рекомендуемые авторами данной модели, являются обобщенными и соответствуют нескольким ячейкам матрицы одновременно	[7]
Модель Гринли	Г. Гринли	При выборе стратегии учитывается циклический характер развития различных элементов национальной экономики, соотношение экономического, отраслевого циклов, цикла развития предприятия и жизненного цикла производимого продукта	В основе модели лежит макроподход, основанный на уровнях национальной экономики	Выбор ограничивается следующими видами стратегий: стратегия роста, стратегия стабилизации и стратегия выживания	[8]
Сценарный анализ	Дж. Дей, Г. Минцберг, Дж. Лэмпел	Основан на моделировании нескольких возможных вариантов развития событий в долгосрочной перспективе	На основе анализа внешней среды формируется несколько сценариев развития событий, далее под каждый разрабатывается альтернативный вариант стратегии	Не учитываются риски, характерные для каждого из сценариев	[9]

Методы исследования

В настоящем исследовании использована информация из вторичных источников, состоящая из актуальных данных и анализа материалов по стратегическому управлению, стратегическому планированию и стратегическому выбору.

Использовались методы группировки и сравнительного анализа с целью выявления достоинств и недостатков моделей выбора стратегии предприятия. Предложена авторская модель выбора стратегии предприятия, основанная на анализе факторов, влияющих на деятельность предприятия.

Полученные данные и обсуждение

По результатам проведенного анализа можно заключить, что рассмотренные модели выбора стратегии предприятия направлены на решение вопросов, связанных с оценкой текущего состояния отрасли или рынка, оценкой положения предприятия или продукта по сравнению с конкурентами. Результаты оценки должны учитываться руководством при принятии стратегического решения. При этом важно помнить, что полученные результаты анализа не всегда можно экстраполировать в будущее.

Другим существенным недостатком любой рассмотренной портфельной матрицы является проведение оценки только по двум критериям, при этом множество других факторов не учитываются. Таким образом, можно заключить, что отсутствует непосредственная связь между осуществляемым стратегическим выбором, исходя из результатов портфельного анализа, и предыдущим этапом процесса разработки стратегии — стратегическим анализом, который включает в себя изучение внутренней и внешней среды организации с помощью моделей анализа SWOT, PEST и др. Отдельные модели в качестве анализируемых параметров используют показатели внутренней или внешней среды, однако они являются выборочными и не позволяют оценить общую среду функционирования предприятия.

В связи с этим автор считает, что выбор стратегии развития предприятия должен осуществляться на основе анализа всех влияющих на деятельность предприятия факторов внутренней среды, отражающих сильные и слабые стороны предприятия, а также факторов внешней среды, отражающих возможности и угрозы со стороны внешнего окружения. Выбор стратегии должен быть ориентирован на достижение главной цели стратегического управления предприятием — создание и поддержание конкурентных преимуществ в будущем.

В процессе выбора стратегии развития предприятия должен осуществляться анализ множества факторов, влияющих на этот выбор. На предприятиях разных отраслей набор факторов, степень их влияния и взаимодействия различны и могут изменяться в зависимости от ситуации. При этом даже на предприятиях одного вида деятельности влияние каждого из факторов на процесс формирования стратегии различно, в связи с чем необходимы детальное изучение и систематизация всех факторов, которые могут оказать влияние на смену стратегического курса предприятия.

Оценку степени важности различных факторов внешней и внутренней среды предприятия, обуславливающих выбор предпочтительного варианта стратегии, предлагается осуществлять при помощи метода экспертных оценок. Он представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов приходиться к согласию [10]. По результатам анализа и оценки степени влияния факторов выбирается стратегия из сформированного множества допустимых стратегий реализации миссии. На завершающем этапе стратегического выбора оценивается экономическая эффективность и степень риска при реализации стратегии.

Касательно характеристики возможных типов стратегий автор предлагает использовать базовые, или эталонные, стратегии, потому что данная группа стратегий универсальна и может быть применима для предприятий любой сферы деятельности. Классификация возможных типов базовых (эталонных) стратегий представлена в таблице 2 [11].

Таблица 2. Типы базовых (эталонных) стратегий

Классификация	Характеристика
1	2
Стратегия концентрированного роста	Улучшение продукта или производство нового продукта без смены отрасли. Касательно рынка — поиск возможностей для улучшения положения компании на существующем рынке или переход на новый рынок

1	2
Стратегия интегрированного роста	Развитие за счет усиления контроля над системами распределения и продаж (вертикальная интеграция) и над поставщиками (горизонтальная интеграция)
Стратегия диверсифицированного роста	Развитие за счет неосновной сферы деятельности компании (горизонтальная, центрированная и конгломеративная диверсификация)
Стратегия сокращения	Целенаправленное и спланированное сокращение производства

Заключение

В статье сделан обзор существующей научно-теоретической базы по вопросам стратегического управления, стратегического планирования и стратегического выбора, оценены ключевые направления развития теории и практики в данной области и степень ее отражения в современной научной литературе. Проведен сравнительный анализ существующих методов выбора стратегии развития предприятия, выявлены достоинства и недостатки каждого из рассмотренных методов. Предложен авторский метод выбора стратегии, основанный на анализе всех влияющих на деятельность предприятия факторов внутренней и внешней среды и на создании и поддержании конкурентных преимуществ в будущем. Описанная в работе модель выбора стратегии развития предприятия является универсальной и может быть использована для предприятий различных сфер деятельности.

Список литературы

1. Давлетов, И. И., Черданцев, В. П., Тронина, М. В. Стратегическое управление инновационными процессами в организации. ФГБОУ ВО «Пермская ГСХА». Пермь, 2015.
2. Кушнир, И. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Курс лекций — из содерж. 5: Основные компоненты и этапы стратегического управления. URL: <https://be5.biz/economika/m010/index.htm>, last accessed 2021/02/21.
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2009.
4. Портер, М. Международная конкуренция. М.: Альпина Паблишер, 2016.
5. Новичков, В. И., Дембовский, В. Р., Виноградова, И. М. Стратегический менеджмент. М.: Дашков и К, 2015.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2018.
7. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Hofer/Schendel, <http://www.cfin.ru/press/management/1998-2/08.shtml>, last accessed 2021/02/21.
8. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2005.
9. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2015.
10. Евланов, Л. Г., Кутузов, В. А. Экспертные оценки в управлении. М.: Экономика, 2000.
11. Акмаева, Р. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. Астрахань: ИД «Астраханский Университет», 2009.

Разработка стратегии развития малого бизнеса на примере деятельности химчистки в г. Атырау

Раушанова Асель Макаровна

Almaty Management University, Atyrau
aselek.80@mail.ru

Аннотация. В настоящее время в казахстанском г. Атырау существует потенциал развития предприятий МСБ в сфере оказания услуг химической очистки одежды и прочих изделий, что предопределяет возможность развития бизнеса в этом направлении. Данные категории предприятий осуществляют свою деятельность без стратегической ориентации, делая акцент на обеспечении текущего планирования, что приводит к возникновению разного рода проблем, вплоть до закрытия предприятия и ухода с рынка или смены направления деятельности. В бизнес-проекте рассматриваются вопросы стратегического планирования деятельности предприятия химчистки в г. Атырау. Основная цель бизнес-проекта заключается в создании стратегии развития малого бизнеса — химчистки — и обосновании аналитическим путем перспективных направлений успешного создания и развития бизнеса в сфере оказания услуг химчистки с учетом сильных и слабых сторон, а также существующих возможностей и угроз. Основные задачи: завоевание прочной позиции на рынке химчисток г. Атырау; стимулирование спроса и формирование группы постоянных клиентов, привлечение дополнительного объема клиентуры; получение надлежащего уровня доходности от деятельности химчистки.

Разработаны соответствующие меры, направленные на успешное развитие предприятия химчистки в стратегической перспективе.

Ключевые слова: малый бизнес, химчистка, стратегия, стратегия развития

Abstract. Atyrau city in Kazakhstan currently has a potential for developing small and medium size business in the sphere of dry cleaning, which means that there is a business opportunity. This type of companies work without any business strategy and focus on current planning therefore often experience various problems including company shutdown, leaving the market and change of business profile. The business project covers the issues of strategic planning for the companies that render dry cleaning services in Atyrau city. The purpose of the business project is to develop a strategy for a small company that offers dry cleaning services, provide an analysis-based perspectives for successful performance in the sphere of dry-cleaning services and address its strengths and weaknesses, as well as the existing opportunities and risks/threats. The key objectives are to occupy a solid position in dry cleaning business in Atyrau, stimulate the demand for the service and build a group of permanent clients, attract new clients, gain appropriate level of profit by rendering dry-cleaning services.

The business project also offers a program for the successful implementation of the dry-cleaning company development strategy.

Keywords: small business, dry-cleaning, strategy, development strategy

Обзор литературы

Эффективная экономическая трансформация казахстанской предпринимательской практики, на наш взгляд, нуждается в разработке принципов и основ создания грамотных бизнес-стратегий. В процессе формирования и осуществления бизнес-стратегии развития малого предпринимательства должен присутствовать механизм подбора и внедрения наиболее подходящей системы управления, которая должна соотноситься с реальными возможностями, которые предоставляет внешняя среда, и способствовать максимальному раскрытию потенциала внутренней среды компании.

Сегодня уже можно говорить о новейшем понимании роли и сути разработки и выбора стратегий для качественного развития малых и средних предприятий (МСП) в нашем государстве. Перспективная стратегия для малого бизнеса должна обеспечивать интеграцию функций управления на качественно новом уровне, поскольку это позволяет организации не только осуществлять свою деятельность, но и организовать грамотное управление объектом в долгосрочной перспективе, поэтому стратегия и тактика развития бизнеса должны находиться в тесной взаимосвязи.

Вместе с тем, по признанию ряда зарубежных экспертов в области менеджмента, малый бизнес — это не место для стратегии. Так, одни полагают, что стратегический менеджмент слишком сложен в применении для компаний без значительных финансовых и иных ресурсов, поэтому специфические, глубоко продуманные методы управления становятся просто неуместными (Shrader et al., 1989, Краг и Кинг, 1988), другие считают, что для компаний, которые действуют в турбулентной среде высокотехнологичных отраслей, где постоянным изменениям подвержены внешние условия, сам процесс прогнозирования состояния среды деятельности становится почти бессмысленным, а планирование в долгосрочной перспективе имеет крайне сомнительную ценность (Smith и Reck, 1987; Shrader et al., 1989). По мнению третьих, малый бизнес, который обращается за помощью к консультантам по стратегическому планированию, в результате оказывается более рентабельным и приносит своим владельцам высокую стабильную прибыль (Robinson, 1982). Малые компании, например в области электроники и IT-технологий, грамотно используя потенциал стратегического планирования, в итоге оказываются более успешными по сравнению с теми, которые относятся к этому несерьезно (Bracker et al., 1988).

Полагаем, следует поддержать позицию третьей группы авторов: современным малым предприятиям необходимо опираться на передовые технологии стратегического менеджмента.

Во-первых, в нашей стране у малого бизнеса большое будущее именно за ними, а не за крупными предприятиями. В Казахстане доля МСБ в экономике по итогам 2019 года достигла 29,5 % [16], тогда как по данным ОЭРС (Организации экономического сотрудничества и развития), в наиболее развитых странах мира в МСП работает от 60 до 70 % занятого населения, в Китае — 80 %. Вклад малого и среднего бизнеса составляет около 60 % в Китае, в США — 50 %, Германии — 57 %, Великобритании — 47 %, Индии — 45 % [15].

МСП не зря называют основой европейской экономики, они дают рабочие места, являются локомотивом экономического роста и инноваций. Все это будет и у нас, страна вступила в постиндустриальную эпоху, а значит, развивается по тем же правилам, и важно не упустить момент, а приблизить его, используя последние достижения науки.

Во-вторых, малый бизнес очень уязвим. Малые предприятия не имеют достаточной государственной поддержки и ресурсов (финансовых, лоббистских, кадровых, технологических). Кризисы 2008 и 2014 годов разорили огромное число малых предприятий. По мнению аналитиков, это является результатом стратегических просчетов и отсутствия стратегии развития. Многие начинающие предприятия МБ вышли на стадию зрелости, и есть опасность, что без разработки грамотной стратегии развития они просто уйдут из бизнеса, перестанут существовать. Такая же ситуация наблюдалась и в Великобритании.

В-третьих, именно малый бизнес начинает активно выходить за пределы регионов своего присутствия и даже страны (в свете глобализации), а для покорения зарубежных рынков, для выживания в условиях гиперконкуренции ему необходимо освоить самые современные инструменты управления, и в том числе стратегическое планирование.

В сфере МСБ должны реализовываться все элементы стратегического менеджмента (а именно определение и четкое формулирование целей, выбор адаптивной и действенной стратегии) и управления возникающими изменениями (а именно определение всего спектра необходимых конкретных действий, направленных на достижение всех поставленных перед предприятием задач). В связи с этим можно заключить, что успех малого бизнеса сводится к разработке грамотной результативной стратегии развития, позволяющей удачно подстраивать свою деятельность с опорой на имеющиеся внутренние ресурсы под постоянно изменяющуюся внешнюю среду. Разработка элементов стратегии развития предприятия — очень актуальная тема, поскольку необходимо не просто грамотно выбрать, применить к конкретному предприятию ряд стратегий согласно особенностям компании, но и дать обоснование предпринимаемому комплексу мер (проводимым мероприятиям), направленному на реализацию стратегии развития.

В Казахстане в целом, и в г. Атырау в частности, прачечные и химчистки занимают важное место в системе бытового сервиса (сферы услуг), имеют большой потенциал роста, чем, например, торговля [19, с. 6]. Если в крупных городах Казахстана рынок данных услуг в основном сформирован, то в регионах он еще недостаточно развит и находится на начальной стадии формирования. В связи с этим вполне очевидно, что данную нишу может занять малый бизнес, поскольку он не требует больших вложений и оперативно окупается.

Исследуемый рынок находится в зачаточном состоянии, поэтому содержит определенные перспективы, учесть которые можно только посредством стратегического планирования для развития малых

и средних предприятий данной сферы деятельности. Кроме того, чтобы устоять в конкурентной борьбе в кризис, когда клиенты снижают активность, необходимо предпринимать соответствующие меры, которые также закладываются в стратегическом плане, в разделе рисков.

Методология исследования

В рамках проведения исследования использовались системный, процессный также и дедуктивный научный подход, общими методами познания стали: анализ и синтез, сравнение и классификация, моделирование, контент-анализ. В работе использовались также метод сбора данных, наблюдение, кабинетные исследования, а также анализировалась информация из общедоступных и закрытых источников.

Временной горизонт прибыли — поперечный: мероприятий временной экономической на воздействие момент широкого и в динамике развития рынка химчисток в г. Атырау с 2015 по 2019 год.

Для того чтобы достичь поставленной цели исследования, нужно было получить ответы на вопросы, представленные в таблице 1.

Таблица 1. Структура и содержание исследования по этапам

Этапы исследования	Вопрос	Методы и инструменты	Ожидаемые частные результаты
Этап 1	Какие услуги химчистки наиболее востребованы населением г. Атырау?	Обзор химчисток города на предмет изучения основных услуг и их ценового предложения	Определение наиболее значимых услуг и цен на услуги химчисток, выявление тренда и динамики
Этап 2	На каком уровне находится среднерыночная доходность и выручка химчистки в Атырау?	Анализ финансовых отчетов компании	Получение данных об основных факторах, влияющих на устойчивость и доходность химчисток
Этап 3	Какая проблема является главной в деятельности химчистки?	Опрос руководства компании и выяснение мнения экспертов, а также анализ отчетов по деятельности. Диаграмма Исикавы	Выявление главной проблемы и причинно-следственных связей деятельности химчистки
Этап 4	Какова ситуация на рынке и какая степень конкуренции в г. Атырау?	Обзор основных химчисток города, PEST-анализ, анализ пяти сил Портера	Формирование конкурентного профиля химчисток в г. Атырау
Этап 5	Динамика и развитие отрасли химчисток в г. Атырау, дать оценку	Конкурентный анализ, сравнительный анализ. Балльная оценка деятельности конкурентов	Характеристика отрасли в г. Атырау
Этап 6	Какие стратегии развития наиболее оптимальны в условиях региона?	На основе конкурентного профиля химчисток	Перечень и описание нескольких стратегий развития для химчисток в г. Атырау
Этап 7	Каковы риски внедрения выбранной стратегии для компании?	Ранговая оценка альтернативных стратегий, SWOT-анализ, дерево целей бизнес-проекта	Описание генеральной стратегии развития химчистки

Представим полученные нами результаты при осуществлении этапов исследования.

Результаты исследования

Весь процесс обслуживания предприятия химчистки содержит следующие основные этапы (см. рис. 1).



Рисунок 1. Структура процессов обслуживания предприятия химчистки

Составлено автором по данным химчистки

Проанализируем основные показатели деятельности химчистки: выручку, себестоимость, чистую прибыль и рентабельность.

Чистка производится с использованием современных технологий, что позволяет обеспечивать высокое качество предоставляемых услуг.

График работы химчистки: ежедневно с 9:00 до 21:00.

Максимальная 100%-ная месячная выработка химчистки с учетом имеющегося оборудования составляет 4 750 кг вещей в месяц, или 57 тыс. кг в год. Следует отметить, что предприятие с момента начала своего существования не выходило на 100%-ную выработку (рис. 2).



Рисунок 2. Динамика выработки химчистки в 2015–2019 гг., кг и %

Составлено автором по данным химчистки

Несмотря на то что в целом за пять лет выработка химчистки выросла на 1 065 кг в год, или на 45,32 %, она не только не достигала возможного максимума, но и демонстрирует сокращение с 2017 года. На это повлияли следующие факторы:

- сокращение спроса со стороны клиентов;
- высокие цены на оказываемые услуги (табл. 1), которые предприятие вынуждено было повысить из-за роста стоимости расходных материалов и химикатов, а также коммунальных платежей;
- сокращение затрат на маркетинг и пр.

Таблица 2. Динамика цен на основные услуги химчистки в 2015–2019 гг.

Наименование услуги	2015	2016	2017	2018	2019	2018/2017	
						абсол.	относ.
Стирка белья прямого (1 кг)	615	630	650	670	710	95	115,45 %
Химчистка костюма (мужского или женского)	1 950	2 150	2 500	2 500	2 650	700	135,90 %
Химчистка верхней одежды (среднее)	2 200	2 200	2 215	2 275	2 450	250	111,36 %
Химчистка нижней одежды (среднее)	900	950	1 050	1 150	1 200	300	133,33 %
Химчистка изделий из натуральных мехов, кожи, замши	11 500	12 500	13 500	14 500	14 650	3 150	127,39 %
Составлено автором по данным химчистки							

Очевидно, что рост стоимости услуг химчистки произошел по всем основным позициям, что спровоцировало некоторый отток клиентов, а следовательно, повлекло и сокращение выручки химчистки (рис. 3).



Рисунок 3. Динамика выручки химчистки в 2015–2019 гг., тыс. тенге и %

Составлено автором по данным химчистки

Так, объем выручки за период 2015–2019 гг. вырос на 6726,2 тыс. тенге, или на 83,37 %. Одновременно с этим себестоимость услуг выросла на 5 515,1 тыс. тенге, или на 113,93 % (рис. 4).

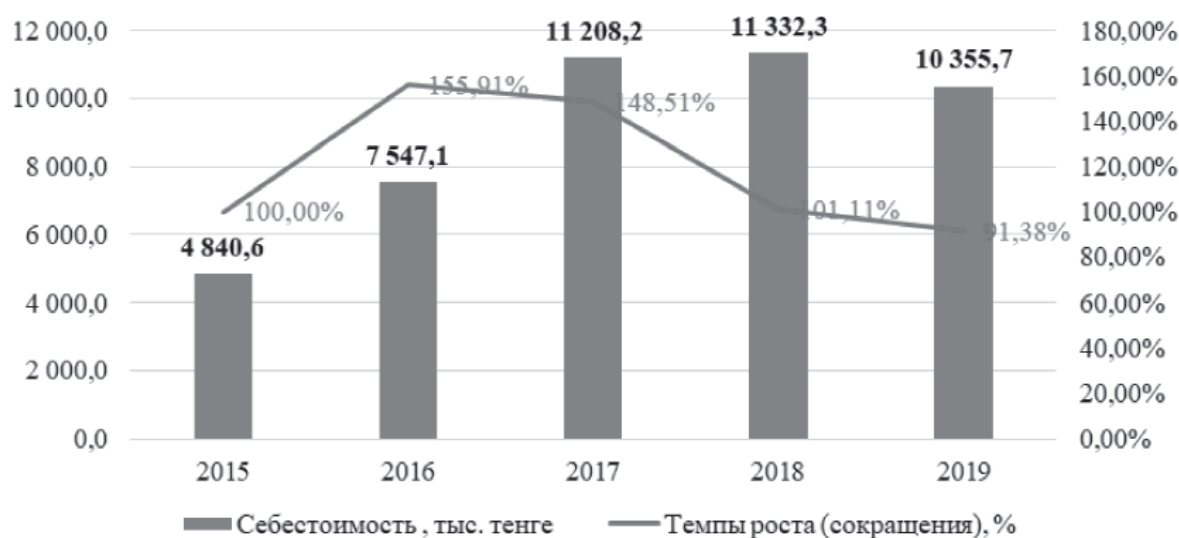


Рисунок 4. Динамика себестоимости услуг химчистки в 2015–2019 гг., тыс. тенге и %

По личному мнению автора, основанному на общей характеристике деятельности, главной проблемой химчистки в настоящее время является низкая рентабельность основной деятельности и динамика ее сокращения (рис. 5).

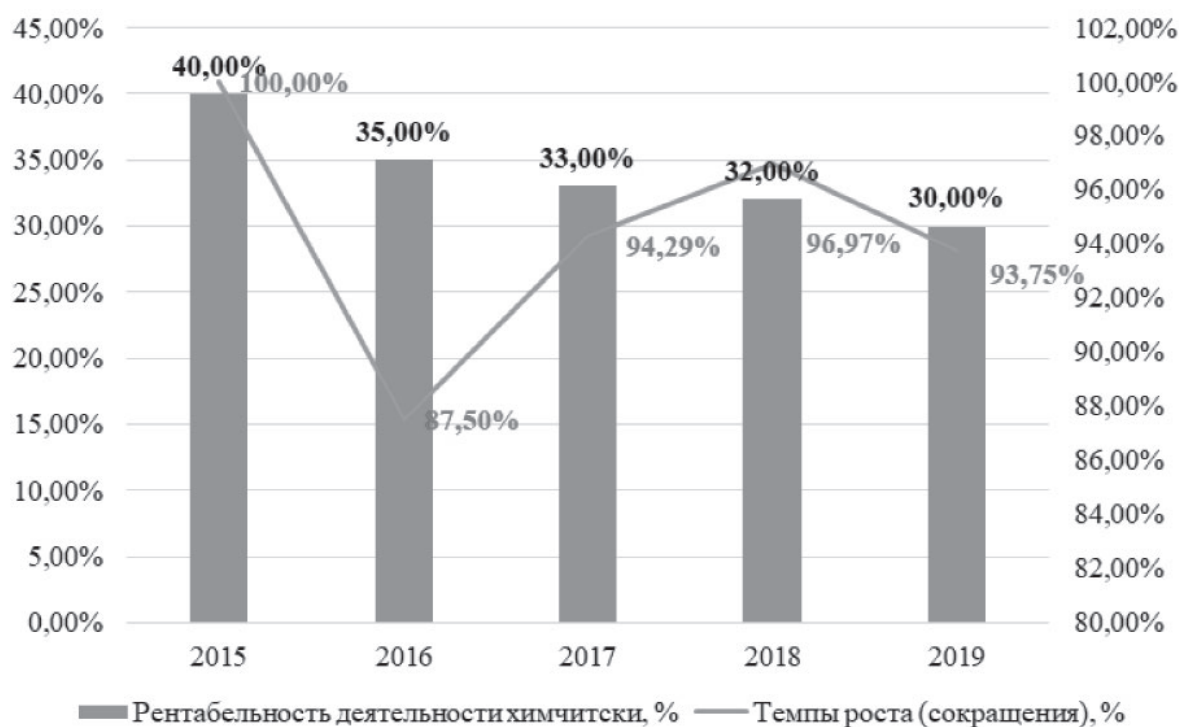


Рисунок 5. Динамика рентабельности деятельности химчистки в 2015–2019 гг., %

Рассчитано автором по данным химчистки

Далее обоснуем основные причины возникновения главной проблемы при помощи причинно-следственной диаграммы Исикавы.

Конечные цели применения аналитического метода Исикавы (рис. 6):

- выявление всех факторов, которые повлияли на возникновение проблемы;
- визуализация связи между основной проблемой и ее возможными причинами;
- расстановка акцентов для анализа и нахождения путей решения проблемы.



Рисунок 6. Диаграмма Исикавы основных проблем химчистки

Источник: выполнено автором

Для преодоления проблем химчистки требуется проанализировать внешнюю и внутреннюю среду, на основании чего составить стратегию развития, включающую в себя мероприятия по преодолению причин возникновения текущей выявленной проблемы деятельности.

В целях представления специфики внутренней среды компании рассмотрим итоги проведенного нами SNW-анализа организации химчистки по приоритетным параметрам эффективной деятельности (табл. 3).

Таблица 3. SNW-анализ химчистки в г. Атырау

Оценка качества			
1	2	3	4
Стратегические параметры	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Стратегия организации	Отсутствуют общая и функциональные стратегии		
Организационная структура	Удовлетворяет запросам бизнеса, достаточно для взаимодействия между структурными единицами		
Общее финансовое положение	Периодически возникает недостаток оборотных средств из-за сокращения выручки		

1	2	3	4
Конкурентоспособность продукции		Вся материалы и химикаты сертифицированы, применяемые технологии современные, отсутствует дополнительный сервис	
Структура затрат	Затраты в целом оптимизированы		
Эффективность системы реализации продукта			Недостаточное развитие каналов сбыта услуг, низкое качество стимулирования сбыта
Использование информационных технологий	Существует внутренняя информационная система		
Применение технологий информационного управления		Нехватка сведений для полноценной управленческой деятельности, отсутствие контроля по KPI	
Качество материальной базы	Высокий уровень обеспечения деятельности персонала необходимыми для работы материальными составляющими		
Профессионализм ключевых специалистов	Привлечение только высококвалифицированного и компетентного персонала		
Уровень маркетинга		Маркетинговая и ценовая политика не сформированы, нехватка маркетинга сбыта	
Уровень управления			Стратегический менеджмент не применяется
Наличие менеджмента брендинга, известность реализуемого товара		Недостаточное использование PR-технологий в развитии бренда	
Наличие/отсутствие корпоративной культуры			Формально не закреплена, основные структурные элементы не развиты

Результаты приведенного в таблице 3 SNW-анализа, который выступает весьма эффективным способом определения общего контекста внутренней среды химчистки, позволяет сделать следующие выводы.

Рассматриваемая химчистка имеет достаточно сильный внутренний потенциал: организационная структура, структура затрат, информационные технологии, качество материальной базы, профессионализм ключевых специалистов. При этом нейтральное развитие имеют такие внутренние составляющие,

как: общее финансовое положение, конкурентоспособность продукции, уровень информационного обеспечения менеджмента, уровень маркетинга, известность товарного знака, политика брендинга.

Совершенно не развитыми (т. е. слабыми) сторонами деятельности являются: уровень менеджмента в части отсутствия стратегического планирования, отсутствия общей и функциональных стратегий, корпоративная культура, которой попросту нет (она нигде не закреплена формально, основные ее структурные элементы не развиты), система реализации услуг не развита, низкое качество стимулирования сбыта.

Макромаркетинговое окружение химчистки представляет собой те элементы (факторы) из окружения компании, на которые она не может оказывать непосредственное влияние в процессе своей работы на целевом рынке.

Указанные факторы анализируются посредством проведения PEST-анализа. Отметим, что для проведения данного этапа исследования привлекли пятерых экспертов (работников предприятия, автора данной работы и одного стороннего эксперта).

Экспертная группа первоначально выделила в целом набор факторов (политических, экономических, социально-культурных, технологических), оказывающих влияние на деятельность химчистки, а далее путем проведения оценки выделила наиболее существенные из них.

Основными факторами отрицательного воздействия на деятельность химчистки являются:

- законодательные аспекты, которые связаны с лицензированием данного вида деятельности;
- значительный рост стоимости энергоресурсов, воды, транспорта, арендной платы, связи;
- значительная нехватка квалифицированных кадров;
- производство новых материалов и тканей без опознавательных ярлыков.

Основными факторами положительного воздействия на деятельность химчистки являются:

- поддержка развития МСБ со стороны государства;
- увеличение доходов населения;
- значительное повышение культуры использования населением услуг химчисток;
- развитие инноваций в отрасли (продуктовых и процессных), использование их в деятельности химчистке.

Анализируя деятельность химчисток по г. Атырау, установлено, что в настоящее время на рынке города существует небольшое количество предприятий (13 ед.), расположенных в разных районах города.

Для проведения сравнительного анализа и построения конкурентного профиля для анализа деятельности конкурентов выделим ключевые факторы, влияющие на успешность деятельности химчисток и поведение целевых потребителей в процессе выбора для себя такого предприятия, и оценим их по 10-балльной шкале в отношении каждого из приведенных предприятий (табл. 4).

Таблица 4. Балльная оценка наиболее значимых для конкурентов факторов

Конкурентные параметры	Химчистка — объект исследо- вания	Химчистка iClean	Химчистка «Айсулу»
Ценовая политика	7	10	9
Качество технического оснащения, применяемые техно- логии химической очистки	8	10	9
Размещение, наличие парковок, подъездов и пр.	10	10	8
Персонал (квалификация и достаточность)	8	9	7
Клиентоориентированность	8	10	9
Качество обслуживания	8	10	8
Соблюдение сроков выполнения работ	8	9	7
Наличие дополнительных услуг	7	10	8
Политика продвижения услуг	7	10	8
Корпоративная культура	7	9	9
Общий балл	78	97	82

Составлено автором

Для наглядности восприятия построим конкурентный профиль анализируемых компаний (рис. 7).



Рисунок 7. Конкурентный профиль химчисток (конкурентно) в г. Атырау

Основные выводы проведенного исследования

На основании приведенного анализа отрасли можно выделить основные применимые в ней стратегии развития на текущем этапе (табл. 5).

Таблица 5. Предполагаемые стратегии развития в отрасли в г. Атырау

Стратегия	Основные подходы
1	2
1. Рост в условиях существующих возможностей	
Работа с существующими ресурсами и производственными возможностями с постепенным наращиванием прибыли	Задействование потенциала внешней среды. Применение внутренних возможностей компании. Защита от широкого спектра внешних угроз. Сохранение положения на рынке
2. Устойчивое развитие с применением сильных сторон	
Изменения внутри компании, формирование и развитие корпоративной культуры, мотивации и стимулирования, развитие новых услуг и дополнительного сервиса	Применение успешных практик корпоративной культуры. Совершенствование работы с персоналом с опорой на различные материальные и нематериальные стимулы. Сохранение положения на рынке путем развития услуг и дополнительного сервиса

1	2
3. Концентрированный рост в условиях существующих возможностей	
Расширение присутствия на рынке и привлечение новой целевой аудитории, укрепление известности бренда (продвижение)	Расширение присутствия компании на рынке. Освоение нового сегмента клиентов. Укрепление и продвижение бренда. Развитие лояльности существующих клиентов. Увеличение ассортимента услуг. Повышение производительности. Формирование и укрепление корпоративной культуры. Создание сайта компании и службы доставки.
4. Продажа компании целиком или части компании одному собственнику	
Поиск покупателя	Подготовка документации к сделке

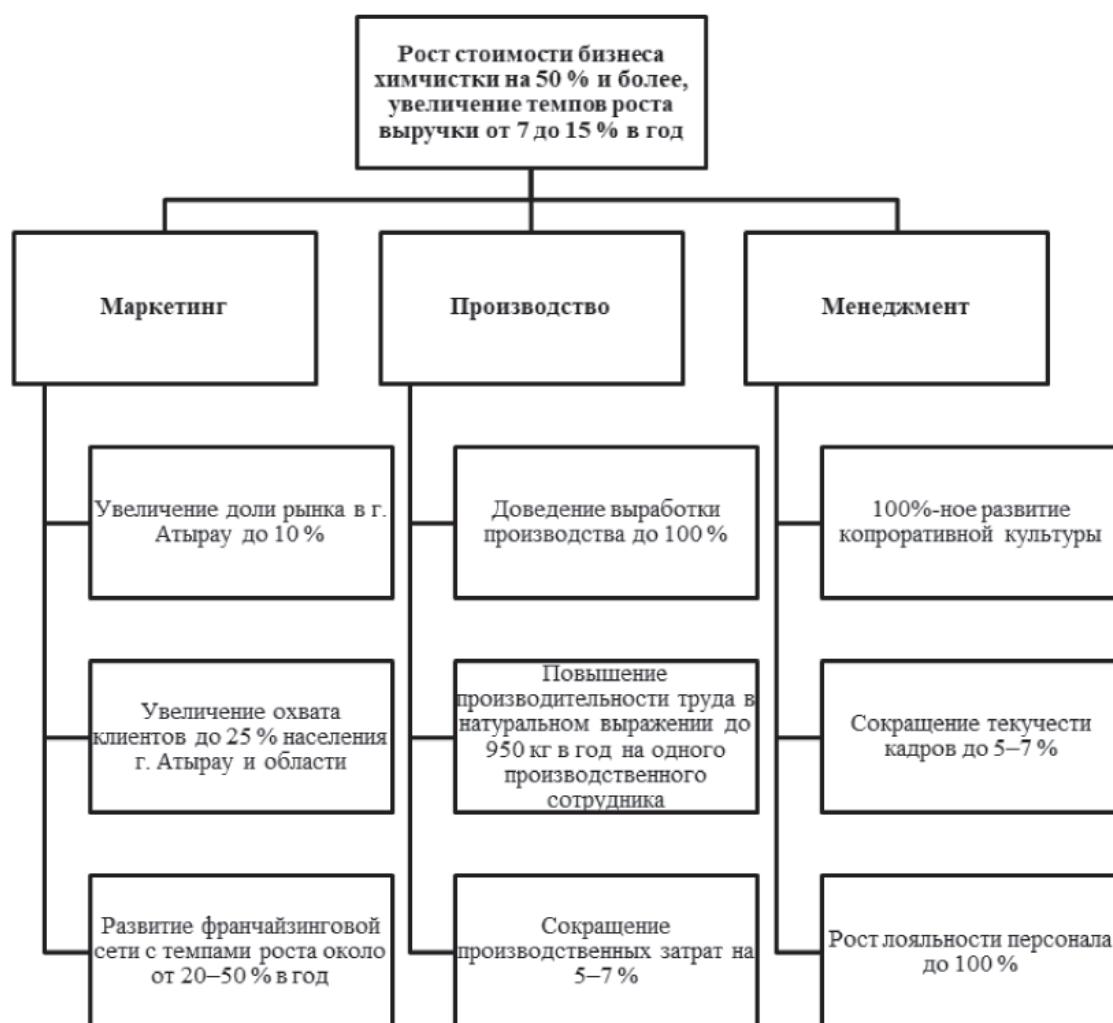


Рисунок 8. Дерево целей бизнес-проекта Стратегии

Далее обоснуем возможные последствия для химчистки при отсутствии решения основной проблемы деятельности.

Для обозначения подцелей основной стратегической цели развития химчистки представим дерево целей бизнес-проекта «Стратегии концентрированного роста при имеющихся возможностях на период 2021–2025 гг.» (далее — Стратегия) химчистки в г. Атырау.

Рост стоимости бизнеса химчистки на 50 % и более, увеличение темпов роста выручки от 7 до 15 % в год:

1. Маркетинг.

- Увеличение доли рынка в г. Атырау до 10 %.
- Увеличение охвата клиентов до 25 % населения г. Атырау и области.
- Развитие франчайзинговой сети с темпами роста около от 20–50 % в год.

2. Производство.

- Доведение выработки производства до 100 %.
- Повышение производительности труда в натуральном выражении до 950 кг в год на одного производственного сотрудника.
- Сокращение производственных затрат на 5–7 %.
- Запуск франшизы первоначально в Казахстане, а далее в приграничных государствах.

3. Менеджмент.

- 100%-ное развитие корпоративной культуры.
- Сокращение текучести кадров до 5–7 %.
- Рост лояльности персонала до 100 %.

Для наглядности приведем в виде дерева целей (см. рис. 8).

Далее опишем генеральную и функциональные стратегии химчистки.

Учитывая полученные результаты планирования бизнес-плана, приведем план основных мероприятий (табл. 6).

Таблица 6. План мероприятий, направленных на реализацию Стратегии

№	Мероприятия в рамках Стратегии	Ответственный сотрудник	Срок (дата) начала и окончания исполнения этапа	Примечание
1	2	3	4	5
I этап — подготовительный				
1	Принятие стратегии для исполнения	Директор химчистки	1 января 2021 года — 1 января 2021 года	Проведение общего собрания сотрудников для декларации целей, задач и основных направлений реализации генеральной стратегии
2	Распределение обязанностей и мероприятий по основным структурным подразделениям	Директор химчистки	2 января 2021 года — 2 января 2021 года	Распределение основных обязанностей в отношении работ по реализации стратегии между сотрудниками
3	Подбор аутсорсера для развития маркетинга химчистки и консалтеров для формирования УТП (франшизы химчистки)	Директор химчистки, главный технолог, менеджер	3 января 2021 года — 23 января 2021 года	Анализ рынка услуг маркетинга и аутсорсинга
4	Заключение договоров с консалтерами и аутсорсерами	Директор и бухгалтер	24 января 2021 года — 25 января 2021 года	Формирование заданий и обозначение задач для аутсорсеров и консалтеров

1	2	3	4	5
5	Выполнение работ консалтерами и аутсорсерами	Директор химчистки, главный технолог, менеджер	26 января 2021 года и до 31 января 2025 года	Маркетологи на аутсорсинге разрабатывают основные функциональные стратегии, реализуют опрос потребителей, обосновывают спрос на франшизу, консалтеры разрабатывают пакет УТП — франчайзинга
II этап — реализация Стратегии				
6	Разработка ценовой и продуктовой стратегии, формирование дополнительных услуг и сервиса	Директор и маркетологи аутсорсера		
7	Продвижение услуг химчистки и расширение сети сбыта	Директор и маркетологи аутсорсера	1 января 2021 года — 31 декабря 2025 года	Акции, специальные предложения, клиентоориентированные предложения
8	Подготовка франчайзингового пакета (франшизы), заключающегося в разработке ключевых параметров будущей франшизной системы и пакета соответствующей документации	Директор и консультанты, консалтеры	1 января 2021 года — 28 февраля 2021 года	Примерный средний срок разработки пакета франшизы составляет 60 дней. Итог данного этапа УТП для франчайзи
9	Вывод на рынок готового пакета УТП франшизы	Директор, маркетологи аутсорсера, консультанты, консалтеры	1 марта 2021 года — 31 августа 2021 года	В течение 6 месяцев идет активная пиар-кампания
10	Продвижение на рынке разработанной франшизы и формирование единой франчайзинговой сети	Маркетологи аутсорсера, директор и консультанты, консалтеры	1 марта 2021 года — 31 декабря 2021 года	Активное заключение контрактов, формирование сети первоначально по г. Атырау, потом по всему Казахстану
11	Этап тиражирования бизнеса	Директор и маркетологи аутсорсера	1 января 2022 года — 31 декабря 2025 года	Интенсивное расширение сети
12	Анализ реализации стратегии	Директор и представители франчайзеров, бухгалтер	1 января 2025 года — 31 декабря 2025 года	Анализ достижения целей генеральной стратегии и разработка новой на перспективный период

Основным предполагаемым результатом реализации Стратегии является рост стоимости бизнеса и формирование широкой сети химчисток, действующих по модели франшизы на территории всего Казахстана, а в будущем и на территории приграничных государств.

Список литературы

1. *Азоев, Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. 208 с.
2. *Белоусова, С. Н.* Маркетинг: Учеб. пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. Рн/Д: Феникс, 2018. 381 с.
3. *Берг, Д. Б.* Модели жизненного цикла: Учеб. пособие / Д. Б. Берг, Е. А. Ульянова, П. В. Добряк. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 74 с.
4. *Вайс, Е. С., Васильцова, В. М., Вайс, Т. А., Васильцов, В. С.* Планирование на предприятии (организации). М.: КноРус, 2012. 336 с.
5. *Горбашко, Е. А.* Менеджмент качества и конкурентоспособности. СПб.: СПбГУЭФ, 2019. 104 с.
6. *Залеская, Л. Н., Митина, В. В., Евдокимова, Е. А.* Управление рисками проектов, концепции рисков, количественный и качественный анализ рисков // Актуальные исследования. 2020. № 9 (12). Ч. II. С. 78–81.
7. *Иванов, П. В.* Управление проектами: Учеб. пособие / П. В. Иванов. Рн/Д: Феникс, 2018. 102 с.
8. *Мороз, О. А.* Управление проектами в ProjectLibre / О. А. Мороз. Рн/Д: Феникс, 2018. 384 с.
9. *Поташева, Г. А.* Управление проектами: Учеб. пособие / Г. А. Поташева. М.: Инфра-М, 2018. 288 с.
10. *Стилмен, Э.* Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стилмен. СПб.: Питер, 2019. 464 с.
11. *Уродовских, В. Н.* Управление рисками предприятия [Текст]: Учеб. пособие для высш. учеб. заведений / В. Н. Уродовских. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2017. 168 с.
12. *Фатхутдинов, Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. 14-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2017. 448 с.
13. *Философова, Т. Г.* Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: Учеб. пособие для студентов вузов. ДАНА, 2017. 295 с.
14. *Шкурко, В. Е.* Управление рисками проектов: Учеб. пособие / В. Е. Шкурко [науч. ред. А. В. Гребенкин]. М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. 184 с.
15. Влияние экосистемы МСП на мировую экономику: <https://tass.ru/pmef-2017/articles/4278934>.
16. Доля МСБ в экономике Казахстана достигла 29,5 %: <https://kapital.kz/economic/84221/dolya-msb-v-ekonomike-kazakhstana-dostigla-29-5.html>.
17. Карта размещения объектов сферы рассматриваемых услуг в г. Атырау: <https://www.google.com>.
18. Количество зарегистрированных субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) по состоянию на 1 января 2020 года: https://gender.stat.gov.kz/page/frontend/detail?id=106&slug=2018-1&cat_id=6&lang=ru.
19. Отчет по результатам маркетингового исследования «Стирка и химическая чистка текстильных изделий и изделий из меха в Республике Казахстан» ТОО «Исследовательская группа DAMU»: RG <https://atameken.kz/uploads/content/files.pdf>.
20. Управление бизнесом на разных стадиях зрелости рынка: <http://powerbranding.ru/rynok/etapy-zrelosti/>.

Принципы успешного управления маркетинговыми проектами

Рспаева Евгения

Almaty Management University
rspaeva_e@hotmail.com

Аннотация. Маркетинговое планирование является ключевым аспектом стабильного функционирования и успешного развития компании. Маркетинговый проект — это полноценная часть общего плана развития компании, и его успешная реализация является точкой роста в SWOT-анализе. Если в указанном анализе конкретной компании маркетинг является уязвимостью компании, то крайне необходимо последовательно перевести его в секторы О и S соответственно. В данной работе маркетинговый проект рассматривался на практическом примере реализации сельскохозяйственной продукции — плодов тыквы — в период высокого спроса, с сентября по ноябрь, и основной целью является увеличение продаж на 30 %.

Ключевые слова: проект, маркетинговый проект, проектное управление, маркетинг

Abstract. Marketing planning is a key aspect of the stable functioning and successful development of a company. A marketing project is a full-fledged part of the company's overall development plan and its successful implementation is a growth point in SWOT analysis. If in the above analysis of a specific company marketing is a company's vulnerability, then it is imperative to transfer it sequentially to the O and S sectors, respectively. In the work of the marketing mini-project, a practical example of the sale of agricultural products - pumpkin fruits in a competitive period was considered with the aim of increasing sales by 30%.

Keywords: project, marketing project, project management, marketing

Успешность любого проекта тесно связана с рядом показателей, которые поддаются вычислению и анализу. К ним относятся факторы макро- и микросреды, на которые необходимо опираться каждому управленцу. Однако учитывать только данные факторы недостаточно, поскольку это не всегда спасает компанию от неудачи. На основе анализа состояния мировой экономики можно отметить, что значительный удельный вес среди эффективно функционирующих предприятий приходится на семейный бизнес. Так, показатель семейных предприятий составляет 90 % в Италии, 70 % — в Испании и других европейских странах, а также более 80 % — в Казахстане. Наиболее крупными на мировом рынке предприятиями, которые существуют не первый год, являются именно семейные: Samsung, Walmart, Mercadona, Nike, Adidas и др. Отсюда следует вывод, что существуют определенные принципы, которыми руководствуется компания, либо проект для достижения успеха.

В одном из исследований рассматривалась группа испанских семейных предприятий (СП), которые продемонстрировали способность расти и внедрять инновации. Как правило, эти СП завоевывали престиж в испанской экономике не только потому, что вошли в топ-1000, но и потому, что оставались в топе более 30 лет. Интервью с менеджерами 21 из 64 компаний, которые выполнили оба эти условия, позволили узнать у этих успешных бизнес-лидеров, что, по их личному мнению, было движущей силой успеха их компаний. В число упомянутых факторов вошел набор ценностей, которые успешные бизнес-семьи сделали своим образом жизни — то, что мы называем значениями ELISA. Эти ценности являются краеугольным камнем культуры данных фирм, способствуют достижению максимальной производительности, сокращают стоимость капитала и решают другие связанные проблемы, с которыми легко справиться, следуя этим ценностям [1].

Современные научные исследования позволили получить концептуальные знания, основанные на реальных маркетинговых явлениях. Первоначальной целью исследований было получение маркетинговых знаний как основы для эффективного ведения бизнеса и повышения производительности. Таким образом, было предположение, что знания будут применяться организациями. Кроме этого, важно понимание использования маркетинговых знаний в сфере маркетинга услуг. Следо-

вательно, даже если маркетинговые знания о принципах сервис-ориентированности и маркетинге услуг основаны на эмпирических исследованиях, существует недостаток сведений о том, как эти маркетинговые знания фактически применяются предприятиями. Исследование четырех основных концепций знаний о маркетинге услуг, а именно качества услуг, объема услуг, внутреннего маркетинга и расширенного предложения услуг, выявило ограничения, пробелы и препятствия для реализации принципов сервисной ориентированности и клиентоориентированности. Внедрение различных практик и процессов, связанных с повышением ориентации на услуги и клиентов, не является полностью успешным [2].

Следующим аспектом, требующим внимания, является бюджетирование, которое сталкивается по крайней мере с двумя категориями проблем: как ставить реалистичные цели в плохопредсказуемом контексте и как проводить справедливую оценку на конец года, если неопределенность повлияла на результаты и их управляемость. Начиная с работы Хопвуда (1972) стили оценки эффективности составили основу для эмпирических поведенческих исследований в области контроля, в основном основанных на подходах на случай непредвиденных обстоятельств, а воспринимаемая экологическая неопределенность (PEU) изучалась во многих эмпирических исследованиях. Однако два десятилетия литературы, посвященной отношениям резервного консультационного и управленческого партнерства (RAMP) и PEU, дали неубедительные результаты. Результаты подчеркивают важное практическое и теоретическое различие между действенными и недействительными источниками PEU, которое основано на способности менеджера улучшить предсказуемость изменений и/или уметь реагировать на изменения в окружающей среде с дополнительными усилиями. Когда PEU высок и воспринимается как бездействующий, в документе исследуются, какие социальные и организационные изменения имеют место, чтобы избежать потенциальных негативных поведенческих последствий RAMP. Результаты подчеркивают, что составление бюджета и оценка эффективности — многолетняя игра, в которой доверие и знание социальных правил накапливаются с годами, и происходит обучение — картина, которая не упоминается в традиционной литературе по RAMP [3].

Также маркетингологи-практики считают, что современное общество все более негативно относится к профессии маркетинголога. Однако это мнение во многом основано на анекдотических и экспериментальных доказательствах. Контент-анализ американской прессы в целом доказывает, что отношение общества к маркетингу за последние двадцать лет ухудшилось. Аналогичная тенденция наблюдается в том, как маркетинг трактуется в американской деловой прессе и в блогах. Такой же анализ, проведенный в средствах массовой информации другого общества, Франции, где маркетинговая деятельность регулируется более строго, чем в Соединенных Штатах, позволяет предположить, что маркетинговая профессия будет развиваться за счет сочетания трех различных практик, которые называются эго-маркетингом, техно-маркетингом и альтернативным маркетингом. [4].

Важно также отметить, что обсуждение логики доминирования в сфере услуг сделало результаты десятилетних исследований в области маркетинга услуг темой, представляющей интерес для маркетинга в целом. Некоторые фундаментальные аспекты логики, такие как создание ценности и ее маркетинговые последствия, оказались более сложными, чем рассматривались до сих пор, и нуждаются в дальнейшем развитии, чтобы хорошо служить теории и практике маркетинга. Утверждается, что клиенты являются создателями ценности для себя. Кроме того, предоставляя товары и услуги в качестве входных ресурсов для процессов потребления клиентов и создания ценности, фирмы по сути своей являются посредниками в создании ценности, существующие или возможные взаимодействия с клиентами позволяют фирмам участвовать в процессах своих клиентов, и тем самым они становятся соавторами ценности вместе со своими клиентами.

В качестве маркетинговых последствий отмечается, что 1) цель маркетинга заключается в поддержке создания ценности для клиентов, 2) следование логике обслуживания и из-за наличия взаимодействий, при которых процессы фирмы и клиента сливаются в интегрированный совместный процесс создания ценности, фирма не ограничивается только внесением ценностных предложений, но также может напрямую и активно влиять на реализацию ценности клиента и расширять свой маркетинговый процесс, включив в него действия во время взаимодействия между клиентом и фир-

мой, и 3) хотя все товары и услуги потребляются как услуга, можно ожидать, что решения клиентов о покупке будут зависеть от того, обладают ли они навыками и интересом для использования ресурса, такого как товар, в качестве услуги или хотят купить расширенные рыночные предложения, включая элементы, связанные с процессами [5].

Несмотря на наличие множества кейсов и практик, управление исследовательским проектом полно неопределенностей и сложностей. В исследованиях есть существенные элементы творчества и новаторства, поэтому полностью предсказать результат исследования очень сложно. Кроме того, отношения между менеджером исследовательского проекта и участниками проекта характеризуются асимметричным распределением знаний, когда отдельные исследователи знают намного больше о потенциале (отрицательном и положительном) своего исследовательского вклада, чем менеджер проекта. Кроме того, у исследователей в проекте может быть много конкурирующих требований к своему времени, и они могут конкурировать друг с другом за индивидуальный научный приоритет или право патентовать результат исследования. Исходя из этого, важны задача руководителя исследовательского проекта и межличностная динамика исследовательской группы [6].

Для определения основных принципов успешного управления маркетинговым проектом необходимо владеть спецификой реализуемого продукта (товара или услуги).

В данной работе маркетинговый проект рассматривался на практическом примере реализации сельскохозяйственной продукции — плодов тыквы. Период реализации проекта: сентябрь — ноябрь 2020 г., краткосрочный. Рабочее название проекта — Pumpkin.

Цель проекта: увеличить сезонную реализацию сельхозпродукции компании ТОО «КазНИИПО» на 30 %. *Задачи проекта:* проведение анализа ситуации; ранжирование целей; выбор стратегии; подбор тактики; бюджетирование; подбор механизма контроля. База реализации проекта — ТОО «КазНИИПО».

Результаты реализации маркетингового проекта Pumpkin.

Анализ ситуации на рынке позволил заключить, что сезонная торговля плодоовощной продукцией характеризуется низкой маржинальностью и резко снижается из-за высокой конкуренции, вызванной одновременным сбором урожая и его реализацией. Кроме того, жизненный цикл товара (тыквы) относительно других продуктов растениеводства достаточно длителен, что учитывалось при анализе рынка. Также учитывалось, что продукт обладает низкой популярностью и ограниченностью блюд, в приготовлении которых используется в пищу. Дополнительным вызовом, которым характеризовалась данная работа, было отсутствие финансирования на реализацию маркетинговой стратегии, краткие сроки проведения маркетингового планирования и ограниченность штата — один человек.

При *ранжировании целей* определено доминирование увеличения продаж на 30 % согласно цели. Выбранная стратегия характеризовалась креативностью подхода из-за отсутствия финансирования и ограниченности временных и человеческих ресурсов. *Тактическими подходами* выбраны креативность и нестандартность рекламной деятельности: использование в качестве рекламного хода периода празднования Хеллоуина, что явилось совершенно бесплатной рекламой тыквы во всех массмедиа и социальных сетях. Таким образом удалось реализовать рекламу без финансовых и ресурсных затрат (времени и штата). *Бюджетирование* данного проекта проводилось по принципу нулевых затрат. В качестве *механизма контроля* использовались фотофиксация, письменный отчет и сравнительный анализ доходов компании. В рамках подписания соглашения о неразглашении коммерческой тайны числовые выражения увеличения доходности от сезонных продаж в данной публикации не приводятся и равняются 34 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Исходя из данного исследования, выделяется важность маркетинговой деятельности в развитии проекта. Бывают случаи, когда ситуативный маркетинг способен обеспечить рост продаж даже без выделения на это бюджета, однако не стоит полностью рассчитывать только на него. Грамотное управление маркетинговым проектом посредством точного анализа рыночной ситуации, постановки умных целей, слаженности стратегии и тактики, четкого бюджетирования и отлаженного механизма контроля обеспечивает благоприятные условия для осуществления проектной деятельности.

Список литературы

1. Gallo, M., Cappuyns, K. Characteristics of successful family businesses. EBSLG European Business Schools Librarian's Group, vol. 503, pp. 1–14, Oslo (2004).
2. Hoffman, K. D., Bateson, E. G. Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases. 5th edition, Cengage Learning, Boston (2016).
3. Löning, H., Besson, M., Mendoza, C. Using projective techniques to further understanding of the RAPM-PEU relationship: evidence from the experience of marketing and sales managers. Jouy-en-Josas: Groupe HEC, vol.799, pp. 342–379, Paris (2004).
4. Dalsace, F., Markovitch, D. Is marketing becoming a dirty word? A longitudinal study of public perceptions of marketing, EBSLG European Business Schools Librarian's Group, vol. 923, pp. 89–126, Oslo (2016).
5. Grönroos, C., Ravald, A. Marketing and the Logic of Service: Value Facilitation, Value Creation and Co-creation, and Their Marketing Implications, EBSLG European Business Schools Librarian's Group, vol. 542, pp. 12–43, Oslo (2009).
6. Ernø-kjølhede, E. Project Management Theory and the Management of Research Projects, EBSLG European Business Schools Librarian's Group, vol. 3/2000, Oslo (2018).

Особенности экологических венчурных проектов

Сакиянова Айым

Алматы Менеджмент Университет
sakiyanovaa@gmail.com

Аннотация. В статье рассмотрены особенности венчурных проектов, определены характерные только данному виду ведения бизнеса черты. В более широком понимании рассматриваются специфика экологических венчурных проектов, современные тенденции данной отрасли проектирования, ее особенности, сильные и слабые стороны с целью предопределения прогноза на будущее. Автор поднял проблему слабой развитости экологического сектора инновационных проектов, в частности в Казахстане, что выявлено на основе сравнительного анализа с зарубежьем, определены причины такого явления. В заключение предлагается ряд предложений по популяризации экологических венчурных проектов в Казахстане.

Ключевые слова: венчурные проекты, особенности, тенденции, экологические венчурные проекты, Казахстан

Abstract. This article discusses the features of venture projects, the definition of features related only for this type of business. In a broader sense, the specificity of environmental venture projects, current trends in this design industry, its features, strengths and weaknesses are considered in order to predetermine the forecast for the future. The author raised the problem of the underdevelopment of the ecological sector of innovative projects, in particular, in Kazakhstan, which was revealed on the basis of a comparative analysis with foreign countries, and the reasons for this phenomenon were determined. In conclusion, the article offers a number of proposals to increase the popularization of environmental venture projects in Kazakhstan.

Keywords: venture projects, features, trends, ecological venture projects, Kazakhstan

Введение

Актуальность темы не подлежит сомнению, она вызывает все больший интерес среди научно-исследовательских, а ныне и предпринимательских кругов. Международное сообщество находится в большей вовлеченности в проекты, содействующие поддержке окружающей среде. Глобальные организации (ООН, ЮНЕСКО) создали показатели «зелености» предприятий, что показывает плавный переход к экологичности крупных, а затем и мелких структур бизнеса.

Ключевой вопрос, поднятый в работе, заключается в четкой оценке текущих показателей зеленых венчурных проектов. Более того, затрагивается обзор и анализ тенденций ныне действующих венчурных природоохранных проектов.

Обзор литературы

Автор ссылается на несколько зарубежных и отечественных источников, на статистические данные Комитета по статистике Республики Казахстан, нормативно-правовую базу по теме венчурных проектов республики. Среди зарубежных источников использованы научные исследования нескольких российских авторов, а также европейские данные форума энергии и развития.

Методы исследования

Автор пользуется методами синтеза, индукции, дедукции, аналогии, формализации и объяснения. Объяснение используется для определения формулировки терминов в том виде, который предлагает автор. Постепенно разъясняется каждая составляющая термина «зеленые венчурные проекты» по частям: объяснение определения «венчурный проект», затем переход на специфическую для него отрасль.

Формализация наглядным образом продемонстрирована в проведенном SWOT-анализе, что в конечном итоге показало детальный разбор сильных и слабых сторон, угроз и возможностей для развития экологической сферы венчурных проектов в Казахстане. Также на основе SWOT-анализа сделан вывод о первопричинах относительно невысокой доли развитости экопроектов и предложены профилактические меры по улучшению ситуации.

Основная часть

Ввиду возрастающей тенденции мирового бизнес-сообщества к поиску новых нестандартных решений все большее внимание приковано к разработке таких решений и подходов. Таким образом, инновационность проекта является одним из ключевых аспектов при выборе отрасли инвестирования. Исходя из трендов, стандартные устаревшие методы финансирования проектов, такие как займы и кредиты, утратили актуальность, что привело к необходимости поиска нового способа привлечения денежных ресурсов — венчурного финансирования, под которым понимаются инвестиции частного капитала на долгосрочной основе в акции вновь развивающегося стартапа.

Отличительной особенностью венчурных проектов является высокая доля риска, сопровождающаяся при этом получением высокой прибыли. Иными словами, венчурный проект есть полная противоположность привычным способам ведения проектов консервативными инвесторами, опасющимися значительных рисков. При этом высокотехнологичные отрасли экономики имеют положительное влияние только лишь с венчурным капиталом, поэтому инновационные компании, которые ориентированы на разработку и производство наукоемких продуктов, представляют наивысший спрос на таковые проекты. Помимо высокой доли риска и инновационности существует несколько иных отличительных признаков. Во-первых, приоритетными отраслями для капиталовложений являются: автоматизирование всех процессов с помощью информационных технологий, биотехнология и альтернативная энергетика, согласно мнению Олега Манчулянцева, основателя венчурного фонда ранних инвестиций SIPO [1]. Во-вторых, говоря о рискованности венчурных проектов, подразумевается сложность в прогнозировании возможных последствий по причине отсутствия аналогов на современном рынке, что ставит под угрозу весь процесс развития стартапа. К примерам таких рисков можно отнести неточное обеспечение проекта всеми необходимыми ресурсами в достаточном объеме из-за появления непредвиденных обстоятельств, недостаточную квалификацию сотрудников либо сложность в построении менеджмента и поиске персонала с необходимым перечнем знаний, умений и навыков, высокую долю вероятности непредвиденных затрат, невосприимчивость рынка к продукту, вероятность невыполнения контракта в связи с закрытием проекта до стадии реализации. В-третьих, венчурные проекты обладают эффектом «взрывного роста», позволяющим в краткие сроки получить окупаемость и обеспечить высокую прибыль. В-четвертых, главным активом таких проектов является интеллектуальная собственность, а не материальные ресурсы, что свойственно традиционным компаниям. Данный отличительный признак во многом объясняет причину венчурного способа инвестирования и опасения капиталовкладчиков.

Исходя из вышеперечисленных признаков венчурных проектов, можно сделать вывод о возможных направлениях, более привлекательных для инвестиций. К одним из таких относятся экологические проекты. Реннингс определяет экологические инновации как «инновации, проводимые какими-либо субъектами, которые развивают новые идеи, продукты, процессы, а также направлены на снижение экологически неблагоприятных последствий» [2]. Таким образом, экопроекты видят своей ключевой целью смягчение последствий негативного влияния общества на природу, а также рост положительного влияния человеческой деятельности на окружающую среду.

Несмотря на широко распространенное в предпринимательской среде мнение о невозможности сопоставимости природоохранной деятельности и прибыльности, существует ряд доказательств обратного. Как приведено в примере Олега Манчулянцева, альтернативная энергетика на данный момент находится на пике популярности в природоохранной деятельности, поддерживается государствами, международными организациями и венчурными фондами. Основная причина ее привлекательности лежит в высокой конкурентоспособности наряду с другими источниками возобновляемой и невозобновляемой энергии из-за низкой цены. Так, в докладе 1999 года the European wind energy association,

the Forum for energy and development, Greenpeace International составили прогноз о том, что ветряная энергия будет составлять 10 % от общей вырабатываемой в мире энергии, что говорит о доле перспективности для инвесторов [3]. Результаты, выявленные в 2014 году, говорят о производительности энергии ветра, составляющей 3 % от общего числа энергии, вырабатываемой в мире [4]. Согласно данным 2019 года WindEurope, Дания выработала за год 48 % ветряной энергии от общего числа всей произведенной энергии, Ирландия — 33 %, Португалия — 27 %, Германия — 26 % [5]. Говоря об аналогичных показателях ветровой энергии в Казахстане за 2019 год, сайт Комитета по статистике предоставляет цифру 0,082 % от общего числа энергии, поставляемой от возобновляемых источников. Последний показатель составлял 1,14 %. Несмотря на сравнительный прогресс данной отрасли экологии в стране за последние десять лет, изменения составили лишь 0,3 %, что заставляет задуматься над ситуацией развития инновационных проектов в сфере охраны окружающей среды в Казахстане [6]. Автор также отмечает скудность официальных источников статистических данных либо совершенное их отсутствие, что подтверждает существование проблемы.

Наряду с общехарактерными для венчурных экологических проектов чертами в Казахстане они обладают определенными особенностями. Казахстан обладает огромным потенциалом роста экологического сектора проектирования, поскольку обладает всеми необходимыми природными ресурсами для создания и развития высокотехнологичной инновационной предпринимательской среды. Благодаря естественной природной предрасположенности к производству возобновляемой ветряной энергии есть возможность для создания прибыльных предприятий проектирования. Более того, одним из немаловажных плюсов является поощрение государства к ведению венчурных проектов через стратегические планы развития («Стратегия индустриально-инновационного развития РК на 2020–2025 годы» [7]), принятие соответствующих законодательных актов и содействие созданию венчурных фондов. Подтверждением благоприятного развития служит статистика «Об инновационной деятельности предприятий в Республике Казахстан в 2015 году», показывающая рост количества предприятий, занимающихся инновационной деятельностью [8].

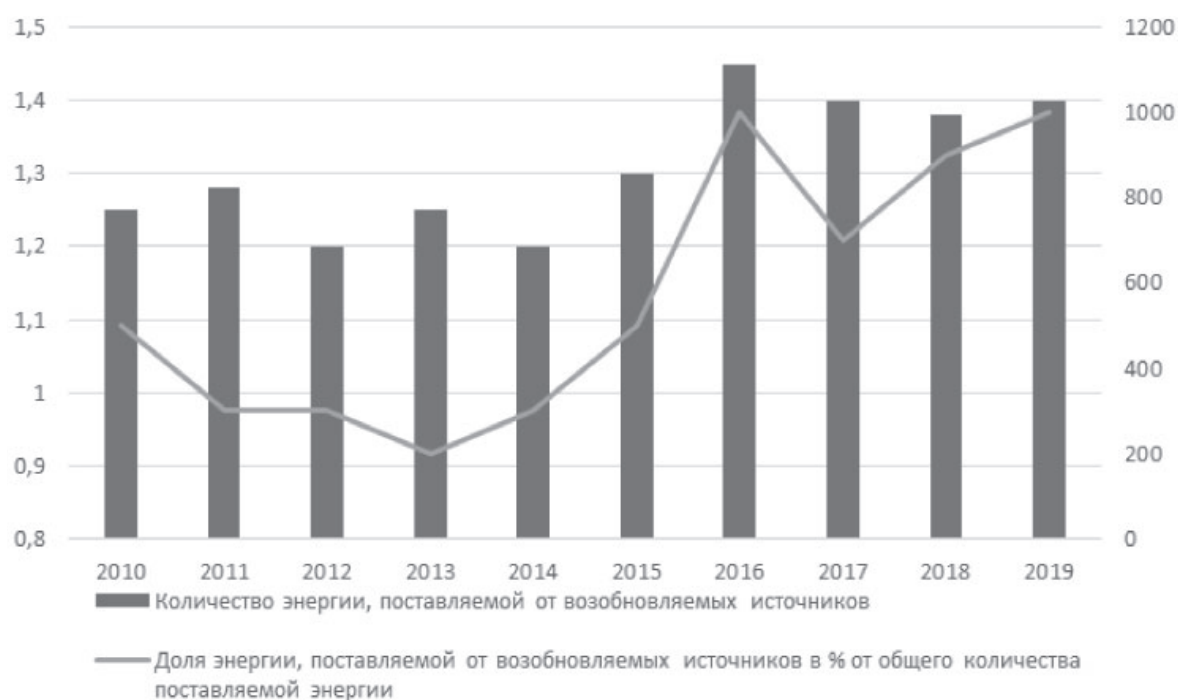


Рисунок 1. Динамика производства энергии от возобновляемых источников в общем количестве поставляемой первичной энергии в Казахстане

Выполнено автором

На основе изученных источников автор составил SWOT-анализ по текущей ситуации рынка экологических венчурных проектов в Казахстане (см. табл.).

Таблица 1. SWOT-анализ текущей ситуации рынка экологических венчурных проектов в Казахстане

S — strengths (сильные стороны)	W — weaknesses (слабые стороны)
- Заинтересованность государства в венчурных проектах - Возможная социальная направленность - Венчурные проекты все инновационные - Гибкость управления и внутренних коммуникаций, оперативность принимаемых управленческих решений - Творческая свобода: возможность проявить себя и реализовать свои идеи - Огромный потенциал роста	- Финансирование сопряжено с высоким риском некупаемости - Финансирование требует большего вклада, по сравнению с аналогичными проектами другой сферы - Продолжительность инвестиций в среднем от трех до пяти лет - Нехватка опытных кадров в сфере венчурных проектов - Организационно-правовые риски: сложность обеспечения страховки для всех участников проекта - Доля успешно реализованных проектов значительно мала в связи с непредвиденными результатами (инновационный проект) - Реализация проекта начинается с нуля - Отсутствие значительной степени развития сферы венчурного проектирования в Казахстане - Коррупционированность в государственных секторах
O — opportunities (возможности)	T — threats (угрозы)
- Сотрудничество с государственным сектором - Для проектов с частичной социальной направленностью возможность поднятия имиджа компании - Инновационный проект охватит большую целевую аудиторию, тем самым повысив финансы - Инновационный проект создает условия для развития молодых технологичных компаний, научно-техническую базу для обеспечения крупных предприятий будущего - Создание сильной управленческой структуры - При успешности венчурного проекта возможности для расширения и масштабирования бизнеса, повышения венчурного капитала	- Некупаемость проекта - Риск потери вложений - Длительный срок реализации приведет к застою или закрытию проекта - Отсутствие профессионалов в сфере проекта приведет к отсутствию понимания дальнейших действий на стадии реализации проекта - Угроза потери вложений для инвестора, угроза уйти в убыточность для организаторов - Риск незаинтересованности рынка в продукте - Вероятность отсутствия финансовой поддержки, юридической базы - Риск отсутствия условий для создания инновационного продукта

Выполнено автором

На основе проведенного анализа сделан ряд выводов. Несмотря на видимый рост, инновационная экологическая направленность развивается медленно по сравнению с аналогичными цифрами других стран. Такая тенденция связана прежде всего с особенностью венчурных проектов, сопряженной со страхом для инвесторов о некупаемости проектов, высокой долей вложений, отсутствием опытных для данной сферы кадров, а также организационно-правовыми рисками. Особенности менталитета граждан страны, большая вероятность неприятия инновационных проектов играют одну из ключевых причин непривлекательности и трудоемкости таких проектов. Коррупционированность государственного сектора республики затормаживает процесс внедрения изменений [9].

Заключение. Таким образом, изучив различные источники, составив текущую картину по ситуации с экологическими инновационными проектами в Казахстане, определен комплекс проблем, которым необходимы соответствующие изменения. В первую очередь ряд успешно реализованных зеленых проектов не нашли применения на рынке Казахстана, например произведенные солнечные батареи, не нашедшие отклика у потребителей. В конечном итоге проект успешно развивается на рынке Европы. Данный показатель подтверждает неготовность рынка переходить на экологичность и соответствовать мировым целям устойчивого развития. Перед предпринимателями и инвесторами стоит задача повы-

шения конкурентоспособности производимой продукции, выбора и проведения действенной маркетинговой стратегии. Государству в данном контексте необходимо проводить пропагандистскую деятельность с целью повышения экологической ответственности и осознанности всех слоев населения, уделяя особое внимание молодому поколению. Во-вторых, слабая подготовленность юридической базы по защите венчурных инвестиций является немаловажным препятствием для осуществления инвестиций. Предлагается пересмотреть законодательную базу, а также составить детальную правовую базу по обеспечению безопасности для участников венчурного проекта.

Список литературы

1. Кириллова, Л. Н., Илларионова, Е. В. Признаки венчурных проектов и компаний // Юность науки. 2012: <https://cyberleninka.ru/article/n/priznaki-venchurnyh-proektov-i-kompaniy/viewer>.
2. Любова, Т. Г. Экологически ориентированный венчурный капитал // Вестник Челябинского государственного университета. 2004: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekologicheskii-orientirovannyi-venchurnyi-kapital/viewer>.
3. European Wind Energy Association, Forum for Energy and Development, and Greenpeace International. 1999. Windforce 10: <https://www.greenpeace.org.au/>.
4. Wind energy in Europe in 2019 (Электронный ресурс) // WindEurope. 2020. С. 18, 19.
5. Bernard Chabot. Analysis of the Global Electricity Production up to 2014. 23 июня 2015 // Wayback Machine.
6. Энергия, поставляемая от возобновляемых источников (Электронный ресурс). Сайт комитета по статистике Министерства Национальной экономики Республики Казахстан.
7. Об утверждении Государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2020–2025 годы // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900001050>.
8. Об инновационной деятельности предприятий в Республике Казахстан в 2015 году (Электронный ресурс). Сайт комитета по статистике Министерства Национальной экономики Республики Казахстан.
9. Маланьина, А. А. Венчурное финансирование инновационной деятельности в Казахстане // Актуальные вопросы экономических наук. 2016: <https://cyberleninka.ru/article/n/venchurnoe-finansirovanie-innovatsionnoy-deyatelnosti-v-kazahstane/viewer>.

Особенности разработки стратегического плана развития в сфере гостиничного бизнеса

¹ Сурина Арзигуль Мамуржановна, ² Залучёнова Ольга Михайловна

¹ Магистрант, Алматы Менеджмент Университет, Республика Казахстан, г. Алматы
Arzigul.barzamova@gmail.com

² К. э. н., доцент

Аннотация. На сегодняшний день стратегия развития является одним из важных элементов в управлении компанией, который обеспечивает стабильное экономическое развитие, повышение конкурентоспособности производимой продукции и/или оказываемых услуг. Главная проблема состоит в том, что многие казахстанские компании, в том числе в сфере гостиничных услуг, не придают особого значения процессу разработки плана развития, как на текущую, так и на долгосрочную перспективу. Однако для того, чтобы разработать план, нужно понимать, в каком направлении работать, поэтому компании сначала должны сделать выбор. В статье рассматриваются особенности разработки стратегии развития в гостиничном бизнесе.

Ключевые слова: стратегия развития, стратегический анализ, гостиница

Abstract. Today, the strategy is one of the most important elements in the management of a company that ensures stable economic development, increasing the competitiveness of its products and/or services. The main problem is that many Kazakhstani companies do not pay attention to the process of creating a development plan, both for the current and for the long term including hotel business. However in order to develop a plan one should understand what direction to work, so first companies should make a choice. The article discusses the features of strategy development in the hotel business

Keywords: development strategy, strategic analysis, hotel

Введение

В настоящее время одним из условий успешного ведения и развития бизнеса является наличие четкой и целенаправленной стратегии, без этого любой бизнес может потерпеть неудачу. Однако как правильно сделать выбор и как реализовать стратегию — достаточно сложный вопрос, особенно когда речь о компаниях, которые предоставляют услуги: здесь очень важно понимать природу и сущность услуг, учитывать их особенности [1].

Обзор литературы

Профессор П. Ричард Румельт, определивший концепцию стратегии, писал, что хорошая стратегия имеет базовую структуру — «ядро». Суть состоит из трех частей: 1) диагноз, который определяет или объясняет характер проблемы, 2) рекомендации по решению проблемы и 3) последовательные меры по внедрению управления. Также он писал, что стратегия включает в себя три важных аспекта: «преднамеренность, предвосхищение поведения других и намеренный план скоординированных действий». Он описал стратегию как решение проблемы дизайнера, которую необходимо позиционировать, отрегулировать и согласовать, а не как план или компромисс между различными элементами [2].

В книге *Playing to win: how strategy really works* авторы A. G. Lafley и Roger L. Martin отмечают, что стратегия требует четкого выбора: мы выбираем делать одни вещи и не делать другие и строим бизнес вокруг этого выбора. Более конкретно стратегия — это интегрированный набор решений, которые однозначно позиционируют фирму в своей отрасли, чтобы создать устойчивое преимущество и превосходящую ценность по сравнению с конкурентами [3].

А. Дж. Стрикленд выделяет следующие ключевые факторы успеха стратегии: технологии, производство, сбыт, маркетинг, профессиональная подготовка персонала, организационная структура и возможности. К прочим ключевым факторам успеха реализации стратегии он относит имидж, общие низкие

издержки (не только производственные), месторасположение, доброжелательный контакт персонала с клиентами, патентную защиту, доступ на финансовые рынки (особенно для молодых компаний, в рискованных или капиталоемких отраслях) [4].

Стратегический план — это «дорожная карта», которая описывает, как компания выполняет выбранную стратегию. План определяет, куда организация собирается идти в течение следующего года или нескольких лет, а также как собирается достичь своих целей. Как правило, план является общеорганизационным или сосредоточен на какой-либо важной функции, такой как подразделение или отдел. Стратегический план — это инструмент управления, который служит для того, чтобы помочь организации лучше выполнять свою работу, потому что план фокусирует энергию, ресурсы и время всех работающих в организации в одном направлении [5].

Процесс стратегического планирования состоит из нескольких этапов, в разных источниках они могут называться по-разному, однако суть у всех одна. В данной статье мы решили обратиться к рекомендациям из книги Эрика Олсена *Strategic Planning For Dummies*.

1. Приготовьтесь. Определите конкретные проблемы и варианты, которые необходимо решить в процессе; уточните роли, создайте комитет по планированию, разработайте профиль организации и определите информацию, которая должна быть собрана для принятия обоснованных решений.
2. Сформулируйте миссию и видение. Придите к консенсусу по поводу того, почему организация существует; определите ее основной бизнес, свои ценности и создайте образ того, как выглядит успех.
3. Пересмотрите свою стратегическую позицию. Соберите актуальную информацию о внутренних сильных и слабых сторонах, а также внешних возможностях и угрозах, чтобы развить понимание критических проблем. Используйте инструмент SWOT-анализ.
4. Договоритесь о приоритетах. Определите общие подходы (стратегии) к решению важнейших вопросов и результаты, к которым следует стремиться (долгосрочные и краткосрочные цели и задачи).
5. Составьте план. Сложите эти фрагменты вместе в один последовательный документ, который может быть реализован, легко управляется и контролируется.
6. Определите свои следующие действия. После того как план будет собран в единый целостный документ, определите, какие действия следует предпринять дальше для каждой команды, отдельного человека и отдела.
7. Разверните план. Сообщите план всей организации, чтобы все знали план игры. Контролируйте свой план, оглашайте показатели эффективности на ежемесячных или ежеквартальных совещаниях сотрудников по стратегии. Следите за всеми показателями, регулярно обновляйте систему показателей организации.
8. Возлагайте на людей ответственность за то, чтобы осуществлялась организационная деятельность. Если можно, свяжите эти процессы с поощрительной компенсацией. Оцените производительность и то, что происходит. Вносите коррективы на основе ключевых измерений [6].

Разрабатывая стратегию для гостиницы, также нужно учитывать особенности гостиничных услуг: неосвязаемость, неотделимость, изменчивость и скоропортящийся фактор.

1. Неосвязаемость.

В отличие от физических продуктов нематериальные продукты нельзя увидеть, попробовать на вкус, почувствовать, услышать или понюхать до того, как они будут куплены. Продукты индустрии гостеприимства являются исключительно эмпирическими, и мы не узнаем качество продукта до тех пор, пока не испытаем его на себе. Одним из следствий эмпирических продуктов является то, что мы забираем только воспоминания о нашем опыте, поэтому отели стараются создать такие условия для своих гостей, которые оставят только положительные впечатления.

2. Неразрывность.

Физические товары производятся, затем хранятся, продаются и еще позже потребляются. Продукты гостеприимства, напротив, сначала продаются, а затем производятся и потребляются в то же время. В большинстве гостиничных услуг для совершения сделки должны присутствовать как поставщик услуг, так и клиент. Нераздельность означает и то, и другое, сотрудник и клиент часто являются частью продукта. Эффективное взаимодействие, в свою очередь, зависит от квалификации сотрудников фронтальной службы и от процессов поддержки этих сотрудников.

Таким образом, успешные компании фокусируют свое внимание как на своих клиентах, так и на сотрудниках.

3. Изменчивость.

Услуги очень разнообразны, их качество зависит от того, кто их предоставляет, когда и где они предоставляются. Существует несколько причин изменчивости сервиса. Услуги производятся и потребляются одновременно, что ограничивает контроль качества. Колеблющийся спрос затрудняет поставку стабильных продуктов в периоды пикового спроса. Высокая степень контакта между поставщиком услуг и гостем означает, что эта согласованность продукта зависит от навыков и производительности поставщика услуг в момент обмена. Гость может получить отличное обслуживание в один день и посредственное обслуживание от того же человека на следующий день, потому что огромное внимание уделяется обучению персонала.

4. Скоропортящийся продукт.

Услуги не могут быть сохранены, а товары, напротив, могут храниться в физических запасах на складе или в магазине до тех пор, пока не будут куплены, а затем использованы и сохранены в доме или на рабочем месте. Если услуга не продается, когда она доступна, она исчезает навсегда. Это означает, что отели теряют доход, потому что многие отели используют гибкую ценовую политику для того, чтобы не упустить свою выгоду [6].

Гостиничный бизнес связан с оказанием услуг в сфере гостеприимства и ориентирован главным образом на удовлетворение потребностей туристов. Сегодня жизнеспособность гостиничной организации достигается благодаря правильно выбранной стратегии. Именно она укрепляет положение компании на рынке, ее долевое участие, усиливает конкурентоспособность по отношению к другим участникам рынка.

Методология исследования

Для разработки стратегического плана развития компании использовались следующие методы исследования:

- 1) анализ текущей ситуации компании и отрасли;
- 2) анализ внешней среды.

Обсуждение и результаты

По результатам PEST-анализа из благоприятных факторов развития гостиницы можно выделить (см. табл. 1):

- благоприятную политическую ситуацию в Казахстане;
- совершенствование законодательства в области туризма и индустрии гостеприимства, а также создание ТС;
- направленность государства на развитие субъектов малого и среднего бизнеса;
- рост глобальной экономики здравоохранения и туристического оздоровления;
- рост уровня образования;
- рассмотрение здоровья нации как общественной ценности;
- государственная поддержка медицины (например, субсидии);
- формирование информационного общества;
- развитие глобальной сети биокластеров.

Среди факторов, отрицательно влияющих на деятельность гостиницы в Казахстане, можно выделить:

- рост уровня инфляции, что приводит к снижению качества жизни населения;
- урбанизация населения, что приводит к загрязнению окружающей среды и ухудшению здоровья человека, а также снижению востребованности услуг «городских» гостиниц;
- социальную мобильность населения, что напрямую сказывается на миграции населения и ее численности.

Таблица 1. PEST-анализ

Политика	Р	Экономика	Е
Стабильность политической обстановки в республике		Стабильная экономическая ситуация в республике	
Изменение законодательства в области налогообложения		Стабильность курса национальной валюты (тенге)	
Создание Таможенного союза		Стабильный уровень инфляции	
Оказание государственного влияния на развитие туризма и индустрии гостеприимства		Процессы глобализации в экономике	
Выдача субсидий для вновь открывающихся гостиниц как субъектов малого и среднего бизнеса и оказание поддержки уже открытым			
Глобализация в сфере политики и управления			
Социальные	S	Технологические	T
1. Рост уровня образования		Государственная техническая политика	
2. Рост качества жизни населения		Развитие оздоровительных методов и методов профилактики	
3. Социальная мобильность населения		Формирование информационного общества	
4. Рассмотрение здоровья как общественной ценности		Развитие глобальной сети биокластеров	
5. Урбанизация населения			

Таблица 2. EFAS-анализ внешних факторов гостиницы

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности:			
1. Развитие сферы гостеприимства	0,1	4	0,4
2. Рост экономики страны	0,1	5	0,5
3. Снижение % по кредитам малого и среднего бизнеса	0,1	4	0,4
4. Развитие льготного кредитования субъектов малого и среднего бизнеса	0,1	3	0,3
5. Увеличение спроса на услуги	0,1	3	0,3
Угрозы:			
1. Снижение туризма в стране в связи с пандемией	0,1	5	0,5
2. Падение спроса на туристические и гостиничные услуги в связи с пандемией	0,1	4	0,4
3. Увеличение себестоимости гостиничных услуг	0,1	3	0,3
4. Рост ставок по кредитованию малого и среднего бизнеса	0,1	4	0,4
5. Усиление контроля со стороны государства	0,1	3	0,3
Суммарная оценка	1,0		3,8

В итоге суммарный взвешенный рейтинг составляет 3,8 — это означает, что реакция гостиницы на факторы внешней среды находится на среднем уровне. Это обусловлено недостаточным вниманием к такой важной составляющей внешней среды, как изучение спроса, динамики потребностей реальных и потенциальных потребителей гостиничных услуг, удовлетворенности деятельностью гостиницы со стороны потребителей, качеством, стоимостью, ассортиментом услуг и сервисом, а также состоянием и развитием конкурентной среды.

Каждая гостиница должна разработать свою собственную стратегию исходя из того, что у данной отрасли есть свои особенности, а также учитывая полученные результаты после проведения анализа; стратегия должна быть индивидуальной и желательно трудновоспроизводимой.

На практике стратегию для гостиницы обычно разрабатывает первый руководитель — генеральный менеджер и/или собственники бизнеса, однако рекомендуется, чтобы над стратегией компании работала группа как минимум из 4–5 руководителей, в составе которой будут финансовый директор, директор отдела продаж и маркетинга, HR-менеджер, менеджер отдела приема и размещения гостей.

Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что компания, не имеющая стратегических целей развития и конкретных планов по их достижению, обречена на провал. Однако организации выбирают свой путь, и от этого выбора зависит, в каком направлении и как они будут работать. Следовательно, если выбор сделан неправильно, то, как бы парадоксально это ни звучало, даже имея стратегию, но «плохую», компания будет обречена на провал в любом случае, поэтому разработка корректного стратегического плана развития требует от менеджмента высоких компетенций и навыков, которые позволят бизнесу делать правильный выбор в пользу организации.

Список литературы

1. https://www.profiz.ru/se/10_2017/razrabotka_plana/.
2. Good Strategy / Bad Strategy: The difference and why it matters Paperback – September 7, 2017. Richard Rummelt.
3. *Lafley A. G.* и *Roger L. Martin*. Playing to win: how strategy really works. Harward Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2013. 282 p.
4. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / Пер. с англ. Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. М.: ИД «Вильямс», 2006. 928 с.
5. *Олсен, Эрика*. Strategic Planning For Dummies. Wiley Publishing, Inc, 2007.
6. *Kotler, Philip, Bowen, J., Make, J.* Marketing for hospitality and Tourism, 6th edition. Pearson Education Limited, 2014.

Перспективы развития онлайн-страхования в Казахстане

Anara Tleuberlina

Алматы Менеджмент Университет, Республика Казахстан, г. Алматы
tleuberlina979@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена изучению сферы онлайн-продаж страховых продуктов в Республике Казахстан. Изучаются вопросы становления и развития на отечественном рынке интернет-страхования, анализируются его преимущества, проблемы и рыночный механизм. Актуальность данной темы обусловлена тем, что в последнее десятилетие информационные технологии активно внедрились во все сферы жизнедеятельности человека, а использование интернет-ресурсов осуществляется практически каждым субъектом предпринимательской деятельности, что способствует увеличению количества сделок, совершаемых онлайн.

Ключевые слова: цифровая экономика, интернет-страхование, страховые услуги, электронный полис

Abstract. This article is devoted to the study of the sphere of online sales of insurance products in the Republic of Kazakhstan. The issues of the formation and development of Internet insurance in the domestic market are being studied. Its advantages, problems and market mechanism are analyzed. The relevance of this topic is due to the fact that in the last decade information technologies have been actively introduced into all spheres of human life, and the use of Internet resources is carried out by almost every business entity, which contributes to an increase in the number of transactions by making them online.

Keywords: digital economy, internet insurance, insurance services, e-policy

В статье рассматриваются проблемы и перспективы развития страхования в сети Интернет. Значительное внимание уделяется теоретическим аспектам сущности интернет-страхования, описываются основные этапы процесса страхования через Интернет и ключевые требования, которые предъявляются к страховщику и застрахованному при заключении договора страхования. Определено, что для страховой компании ключевыми преимуществами при организации виртуального бизнеса являются: меньшие затраты, связанные с организацией сайта компании; более низкие транзакционные издержки для операций по обслуживанию клиентов; расширение географической диверсификации страховых продуктов компании; возможность увеличения продаж страховых продуктов за счет открытого доступа для клиентов со всего мира; обслуживание клиентов на качественно новом уровне — семь дней в неделю, 365 дней в году.

Теоретические аспекты интернет-страхования освещены в трудах и отечественных, и зарубежных авторов. Например, Б. Х. Алиев утверждает, что интернет-страхование — это комплекс отношений между страховой компанией и клиентом, возникающих при продаже страховки: продукт, услуга и выплата страхового возмещения при использовании интернет-технологий как наиболее удобного, быстрого и дешевого средства обмена информацией. В свою очередь, Ю. Т. Ахвледиани определяет интернет-страхование как процесс взаимодействия страховой компании и ее клиентов, заключающийся в выборе страховых услуг, оформлении и покупке страховых полисов и получении страховых взносов через Интернет. Е. Ю. Грачева под интернет-страхованием понимает взаимодействие интересов страховой компании и клиента, возникшее в результате продажи страхового продукта и его услуг, производимое через Интернет.

Подавляющее количество работ по данной теме разработано зарубежными специалистами: Г. Каприо, С. Кол, А. Демиргус Кант, И. Кирзнер, А. Оперкент. Их исследования являются основой для понимания функционирования интернет-приобретения в отдельных странах, каждая из которых характеризуется определенным уровнем развития рынка финансовых услуг и собственных исторических аспектов функционирования интернет-торговли.

Для решения поставленных задач используются научные методы исследования:

- индукция и дедукция — для обоснования существенных характеристик и углубления понятия «интернет-страхование»;

- логический анализ — для обобщения теоретических и практических аспектов страхования услуги в виртуальной экономике;
- экономические и статистические методы — для обработки данных о развитии Интернета страхового рынка;
- графические методы — для графической интерпретации анализируемых процессов.

Страхование — это вид отношений по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных неблагоприятных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов (страховых премий). Рынок страхования в каждой стране оценивается по объему и темпам роста реальных страховых премий, то есть средств, которые страховые компании получают от продажи полисов. В 2018 году мировыми лидерами по этому параметру были Соединенные Штаты Америки — \$ 1,35 триллиона страховых премий в год, Япония — \$ 471 миллиард и Китай — \$ 466 миллиарда.

По данным Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка, на 1 декабря 2020 года в Казахстане действовало 28 страховых компаний, имеющих лицензию на право осуществления страховой деятельности, 9 из которых — компании по страхованию жизни и 19 — компании по общему страхованию.

Имплементация новых технологий на финансовом рынке и замедление экономической деятельности в последние годы требуют скорейшей адаптации и перестройки существующих бизнес-процессов во многих сегментах финансового сектора, в первую очередь на страховом рынке. Размер страховых премий и активов всех страховых компаний за последнее десятилетие не превышает 1 и 2 % к внутреннему валовому показателю. При сравнении с показателями развитых стран, стран постсоветского пространства и стран ОЭСР (например, премии к ВВП составляют 7,5 %) можно сделать вывод, что за предыдущие годы страховой рынок Казахстана так и не превратился в эффективный и результативный механизм защиты имущественных интересов граждан и предприятий. Рынок требует четких определенных правил и нормативов, которые повысят его прозрачность как для надзора, так и для потребителя.

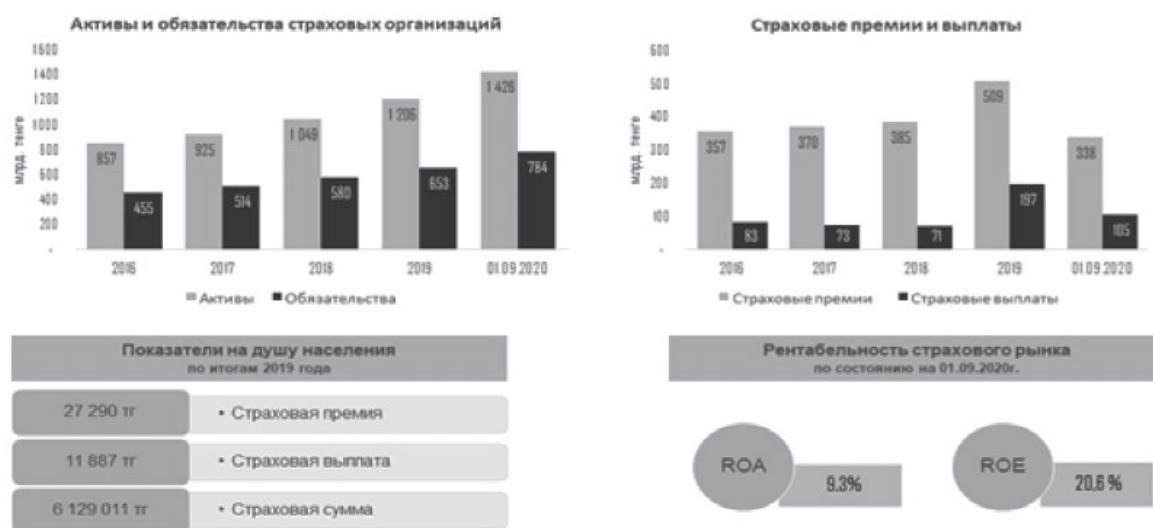


Рисунок 1. Индикаторы развития страхового рынка

Главный казахстанский финансовый регулятор вместе со страховыми компаниями и Ассоциацией финансистов Казахстана проанализировал проблемные вопросы сектора, впоследствии разработал законопроект по вопросам страхования и страховой деятельности и рынка ценных бумаг. В сфере страхования внимание сконцентрировано на решении четырех ключевых задач: 1) обеспечение финансовой устойчивости; 2) рост региональной доступности страховых услуг; 3) повышение качества и снижение стоимости страховых продуктов; 4) усиление защиты прав потребителей страховых услуг.

Законопроект направлен на создание условий, предусматривающих рост доступности страховых услуг не только в крупных городах, но и в регионах страны, повышение качества и снижение стоимости

страховых услуг для населения и бизнеса, усиление защиты прав потребителей страховых услуг, а также обеспечение финансовой устойчивости страхового рынка.

Также в поправках по страхованию представлено пять основных аспектов: введение онлайн-страхования, изменение подходов к страхованию казахстанцев, выезжающих за рубеж, введение вмененного страхования, совершенствование механизма урегулирования споров через расширение функций страхового омбудсмана, а также расширение системы дополнительного гарантирования по социально важным видам страхования жизни. К настоящему моменту есть ограничения, которые мешают развитию отечественного страхования. В первую очередь, недостаточно развито добровольное страхование жизни и здоровья граждан, страхование имущества населения и предпринимательства от различных рисков. Во-вторых, капитализации страховых компаний недостаточно для того, чтобы они могли в полной мере брать на себя страховые риски, автоматизировать работу и совершенствовать свои продукты. В-третьих, страховой бизнес имеет большие издержки из-за неэффективного перестрахования и больших комиссионных расходов посредникам.

Каждую минуту во всемирной сети Интернет регистрируется огромное количество пользователей. Сегодня при наличии банковской карты совершают онлайн-покупки, оплачивают коммунальные услуги, кредит, пополняют счета, бронируют билеты и многое другое, что позволяет экономить массу времени. Через дистанционные сервисы, по данным Национального Банка, проводится 70 % финансовых операций субъектов бизнеса. Рынок страхования Казахстана не стал исключением, с 1 января 2019 года страховой полис в электронной форме можно приобрести на сайтах страховых компаний в режиме онлайн.

Онлайн-страхование — это заказ страхового полиса напрямую через сайт страховой компании либо страхового посредника, включающий в себя выбор страхового продукта, расчет тарифа и страховой суммы, оплату, организацию осмотра имущества и доставку полиса. Онлайн-страхование дает возможность заключать договоры страхования в электронной форме на сайтах страховых компаний, не отвлекаясь встречу с агентом или поход в офис. Снижение стоимости страховки обуславливается отсутствием посредников в этом процессе.

Важнейшим элементом онлайн-страхования стало внедрение единой страховой базы данных. База данных является единой учетной организацией, иными словами — хранилищем полисов обязательного страхования. Эта единая страховая база данных позволяет проверять заключение и наличие действующего электронного полиса, а также предоставляет гражданам постоянный доступ к своим договорам страхования через личный кабинет. Объединение ЕСБД с базами данных государственных органов и различных организаций разрешает удаленно идентифицировать граждан. Клиент получает уникальный номер страхового договора, который присваивается ЕСБД, когда автовладелец через сайт страховой компании приобретает страховой полис.

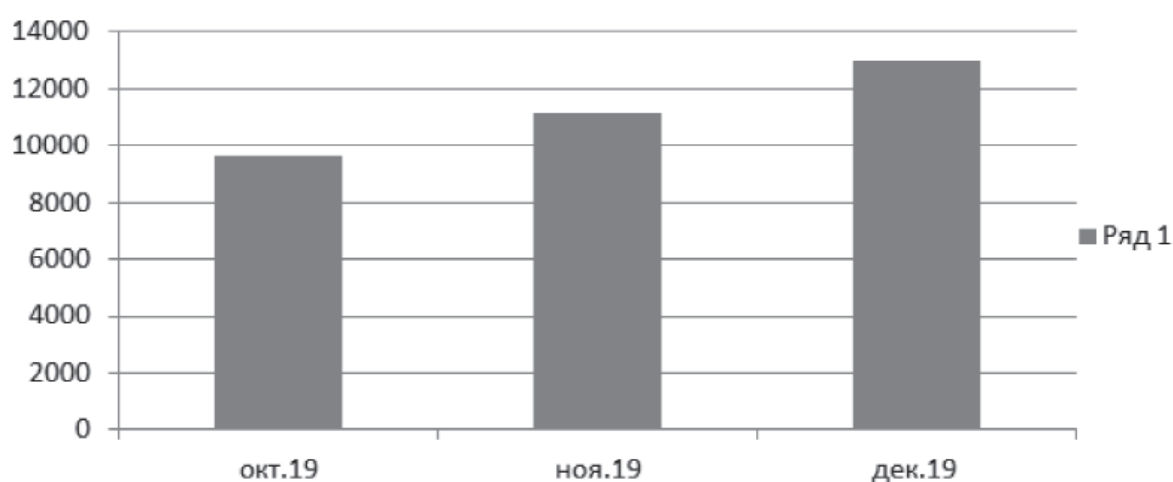


Рисунок 2. Онлайн-продажа полисов, 2019 г.

Страховые компании в декабре 2019 года продали онлайн 12 993 полисов — 21,7 % от общего числа проданных электронных полисов. На втором месте — ноябрь (11 159 полисов, или 18,7 %), на третьем — октябрь (9 618 полисов, или 16,1 %). Самым «продаваемым» днем является понедельник.

В разрезе городов на первом месте Алматы — 78 % от общего объема интернет-продаж, на втором — Нур-Султан с 13 %, третье место делят Шымкент и Костанай — по 1,5 %. Более 77 % клиентов покупают, пользуясь десктоп-версией, 22 % — мобильной версией, 1 % приходится на покупки с использованием планшетов.

Среднестатистический покупатель электронных полисов — мужчина. Именно мужчины покупали онлайн-страховку чаще всего, на них пришлось 89 % купленных онлайн полисов ОГПО. Средний возраст покупателя — 38 лет.

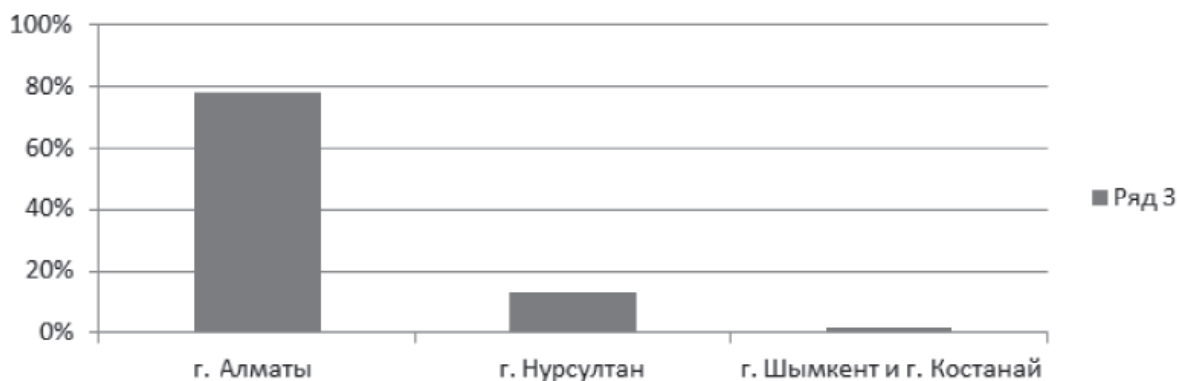


Рисунок 3. Объем онлайн-продаж полисов в разбивке по городам

В Казахстане электронные полисы на сегодняшний день выписываются пока только по обязательным видам страхования, в частности по обязательному автострахованию ОГПО (обязательное страхование гражданско-правовой ответственности).

ОГПО — это обязательный вид страхования, который контролируется и регулируется государством. Стоимостное выражение такого полиса не зависит от политики страховых компаний и агентов, а зависит от закона, в котором прописаны условия страхования.

С запуска онлайн-страхования прошло совсем мало времени, и пока рано говорить о том, насколько изменился страховой рынок, но уже можно подвести промежуточные итоги. Развитие интернет-маркетинга позволяет снизить затраты на ведение бизнеса за счет страхования компании, что является весомым преимуществом. При сотрудничестве со стандартным каналом продаж страховщику необходимо содержать офис, оргтехнику, мебель, платить арендную плату и т. д. В свою очередь, организация виртуального офиса гораздо менее затратна, а также затраты на заключение договоров страхования в Интернете меньше, чем стоимость обслуживания клиентов в офисе страховой компании. Следовательно, снижение стоимости ведения бизнеса с помощью интернет-маркетинга позволяет страховщику повысить свою платежеспособность и найти время и ресурсы, чтобы лучше обслуживать своих клиентов и эффективно контролировать страховые случаи. Однако потребители обычно предпочитают покупать страховые продукты через офисный канал, поэтому страховщикам следует проводить дополнительные исследования эффективности общения и действенности контакта в Интернете.

Еще одним преимуществом является то, что автоводители защищены от мошенников. Несмотря на то что страховые компании неохотно делятся размерами убытков, понесенных из-за мошеннических операций, по оценкам экспертов, выплаты по таким операциям составляют от 5 до 15 % в общем портфеле страховых выплат.

Также это значительный шаг в развитии государственных баз данных. Принимая во внимание, что сейчас система работает благодаря интеграциям различных баз данных, вся информация консолидируется воедино, а это, в свою очередь, — большой шаг для развития ИТ-сферы Казахстана в целом.

По результатам собственных наблюдений отметим, что сегодня системному подходу страховых компаний к использованию инструментов интернет-маркетинга уделяется недостаточное внимание. Таким образом, для успешной организации ведения бизнеса в Интернете страховым компаниям необходимо придать должное внимание комплексу маркетинговых коммуникаций, а именно элементам микс-маркетинга: товар, цена, продажа, продвижение. Для выхода страховой компании на рынок интернет-серви-

сов предметом планирования является очерчивание основных целей продаж и выручки, а также определение своих потенциальных потребителей (сегмента рынка), формирование собственного имиджа и репутации.

Список литературы

1. *Рябоконь, Н. П.* (2012). Систематизация каналов продаж страховых продуктов. Научный журнал УБС НБУ.34, с. 268–275.
2. *Приказюк, Н. В., Моташико, Т. П.* (2014). Роль Интернета в реализации страховых услуг. Журнал Тараса.
3. https://www.inform.kz/ru/onlayn-strahovanie-vvoditsya-v-kazahstane-s-1-yanvary-2019-goda_a3356153.
4. *Новак, О. В.* (2010). Электронная коммерция. Руководство. Алчевск: ДонГТУ.
5. <https://kapital.kz/finance/63274/kak-vnedreniye-on-line-strakhovaniya-povliyaet-na-rynok.html>.
6. *Алиев, Б. Х.* Страхование: Учеб. для студентов вузов, обуч. по спец. «финансы и кредит» / Б. Х. Алиев, Ю. М. Махдиева. М.: Юнити-Дана, 2011. 415 с.

Управление проектами компании с помощью инструментов lean-менеджмента

Тұрсынова Айым Абдыкаримқызы

Almaty Management University
aiym.abdk@gmail.com

Аннотация. В работе рассмотрена трактовка понятия «корпоративная система управления проектом» в системе менеджмента. В ней исследуется принцип lean-менеджмента применительно к процессам управления проектами. Это будет знакомство с преимуществами применения в проектах инструментов и методов бережливого производства.

Ключевые слова: lean-менеджмент, управление проектами, бережливое производство

Abstract. The article considers the interpretation of the concept of «corporate project management system» in the management system. It explores the principle of lean management in relation to project management processes. This will be an introduction to the benefits of using lean manufacturing tools and techniques in projects.

Keywords: lean management, project management, lean manufacturing

Понятие «управление проектами» означает применение в проектной деятельности методов, навыков и инструментов для удовлетворения требований проекта. Это акт управления всеми аспектами проекта, от команды до задач и инструментов. Для повышения контроля и качества управление проектами осуществляется поэтапно: большой проект разбивается на более управляемые этапы, каждый из которых имеет определенный результат и выполняется в определенной последовательности. Как правило, в конце каждого этапа анализируются результаты, а также работа проектной группы. Это помогает команде определить, переходит ли проект на следующий этап или должен быть пересмотрен, а также определяет, как улучшить производительность всех участвующих.

Ключевым фактором, отличающим управление проектами от просто управления, является то, что оно имеет конечный результат и конечный промежуток времени, в отличие от управления, которое является непрерывным процессом. Из-за этого управляющий проектом должен обладать широким спектром навыков, часто технических, и, конечно, навыками управления людьми и хорошей осведомленностью о работе бизнеса.

Каждый проект обычно имеет бюджет и график. Управление проектами обеспечивает бесперебойную работу во времени и в соответствии с бюджетом. Это означает, что когда запланированный срок истекает, менеджер проекта может заставить всех членов команды работать над проектом и завершить его по расписанию.

Независимо от отрасли менеджер проекта обычно выполняет одну и ту же работу: помогает определить цели и задачи проекта и когда и кто должен выполнить различные его компоненты. Он также проводит контрольную проверку качества, чтобы гарантировать, что законченные компоненты соответствуют определенному стандарту.

Корпоративная система управления проектами (КСУП — CPMS (Corporate Project Management System)) — это совокупность методических, административных и информационных инструментов, позволяющих организовывать и поддерживать процессы управления проектами в компании. КСУП — это комплексный подход, направленный на стандартизацию, автоматизацию и поддержание проектной деятельности компании. Этот метод улучшает качество планирования с целью более эффективного выполнения проектов и программ, в результате чего вводит ресурсы, финансы и другие ограничения.

Существует множество подходов и лучших мировых практик в управлении проектами, основные из них можно увидеть на рисунке 1.

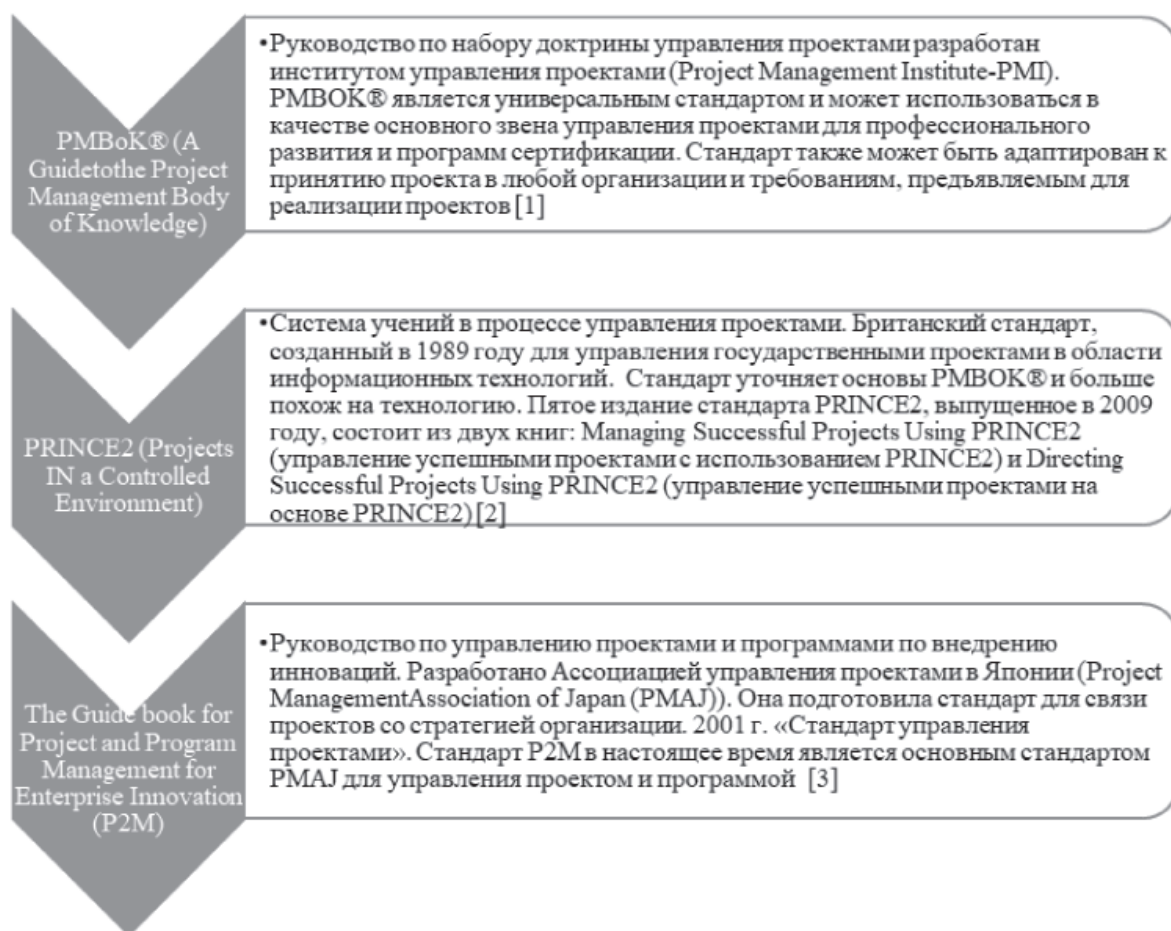


Рисунок 1. Наиболее популярные подходы к управлению проектами

Внедрение системы управления корпоративными проектами ориентировано на проект и имеет решающее значение для компаний и организаций, участвующих в проекте. В то же время КСУП необходима для тех, кто стремится к увеличению и развитию количества внутренних и внешних проектов в целях реализации успешной деятельности, хочет улучшить свою компетентность (зрелость) и более эффективно относится к проектной деятельности.

Многие виды управления проектами разработаны для удовлетворения конкретных потребностей определенных отраслей или типов проектов. Они включают в себя:

1. Waterfall-менеджмент. Это похоже на традиционное управление проектами, но включает в себя оговорку, что каждая задача должна быть завершена до начала следующей. Шаги линейны, и прогресс течет в одном направлении — как водопад (англ. waterfall). Поэтому при этом типе управления проектами критично внимание к последовательности задач и срокам. Часто размер команды, работающей над проектом, растет по мере того, как завершаются более мелкие задачи и начинаются более крупные.
2. Agile-менеджмент. Индустрия компьютерного программного обеспечения была одной из первых, кто использовал эту методологию. Исходя из 12 основных принципов Agile Manifesto, agile project management — это итеративный процесс, ориентированный на непрерывный мониторинг и улучшение результатов. По своей сути высококачественные результаты являются результатом обеспечения ценности для клиентов, взаимодействия с командой и адаптации к текущим условиям бизнеса.
3. Lean-менеджмент. Эта методология направлена на то, чтобы не тратить впустую как время, так и ресурсы. Принципы этой методологии почерпнуты из японской производственной практики. Основная идея, стоящая за ними, заключается в создании большей ценности для клиентов с затратой меньшего количества ресурсов [4].

Lean-менеджмент — это применение принципов бережливого производства в практике управления проектами. Его цель — максимизировать ценность при минимизации потерь. Принципы бережливого

производства разработаны в Японии в компании Toyota в 1950-х годах и применены в 1970-х для борьбы с энергетическим кризисом. Термин «бережливое производство» появился в конце 1980-х годов. Институт управления проектами подводит итог: «Быть бережливым — значит обеспечивать то, что необходимо, когда это необходимо минимальным количеством материалов, оборудования, рабочей силы и пространства».

При бережливом производстве выделяется три типа отходов: muda, muri и mura (известные в совокупности как 3М): muda относится к деятельности, которая потребляет ресурсы, не обеспечивая дополнительной ценности, muri относится к чрезмерному использованию оборудования или сотрудников; mura — это операционная «неравномерность», которая снижает эффективность и производительность в долгосрочной перспективе.

Две основные концепции формируют производственную систему Toyota. Первая имеет японское название дзидока (jidoka). Английский перевод не на 100 % точен, но имеет близкий смысл: «автоматизация с человеческим прикосновением». В нем отражен один из основных принципов бережливого управления: чтобы предотвратить отходы, процессы автоматизации останавливаются, как только возникает проблема. Итак, основная цель дзидоки — визуализировать проблему для повышения качества.

Вторая концепция — Just-in-time (JIT): каждый процесс должен производить только то, что требуется для следующего процесса. Если коротко, то можно сформулировать так: мы делаем только то, что нужно сейчас, когда есть эта потребность и когда это требуется. Такой подход должен привести к повышению производительности.

Lean Six Sigma (DMEDI) определяет основные причины, вызвавшие проблемы в процессах управления проектами. Это помогает сократить и устранить потери времени и ресурсов. Для анализа данных и мониторинга текущего процесса совершенствования этот метод использует инструменты бережливого управления проектами и программное обеспечение бережливого управления проектами:

- отображение потока создания ценности для документирования, анализа и улучшения потоков;
- анализ первопричин (RCA) для выявления и устранения проблем, вызывающих проблемы;
- обратная связь с клиентами, чтобы понять, какие есть точки улучшения;
- диаграмма Ганта, чтобы быть в курсе прогресса;
- статистическое управление технологическими процессами (SPC) для анализа производительности.

В России бережливое мышление уходит корнями в развитие промышленного машиностроения в 1930-х годах и в успешные эксперименты, проведенные несколькими государственными военными заводами в последующие 50 лет, чтобы довести производительность и качество до требуемого уровня (в советское время стоимость не была проблемой) [5].

Внедрение принципов Lean/TPS, какими мы их знаем, началось в автомобильной и металлургической промышленности в начале 2000-х годов, после того как Группа ГАЗ стала частным предприятием. Компания считала, что нетрудно последовать примеру Toyota на своих сборочных линиях, чтобы удовлетворить растущий спрос. В то же время российские металлургические гиганты выходили на мировой рынок и неожиданно столкнулись с сильной конкуренцией. Они должны были найти способ снизить издержки и стать более конкурентоспособными.

На сегодняшний день в России управление проектами применяется во многих сферах [9] (рис. 2).

Как видно из рисунка 2, на сегодняшний день в России lean-менеджмент используется практически во всех сферах деятельности. Больше всего данная методика используется в сферах государственных и международных проектов, а также в инновационной сфере. Соответственно, организации, которые ведут свою деятельность в сфере телекоммуникаций, медиа, а также банки меньше всех прибегают к использованию данного вида управления проектами.

Было несколько других примеров компаний, которые рано начали использовать, таких как Instrand (часть Ingersoll), которая преуспела настолько, что стала единственным российским поставщиком Mercedes Benz.

Популяризация бережливых идей началась только в 2002–2003 годах. Важно отметить, что, как правило, все ранние адепты были очень крупными частными компаниями, у которых не было другого выбора, кроме как измениться под давлением растущей глобальной конкуренции и иметь для этого ресурсы. Однако с тех пор интерес к бережливому производству неуклонно рос даже среди среднего и крупного бизнеса, о чем свидетельствуют результаты опроса руководителей промышленных предприятий, проведенного Институтом комплексных стратегических исследований в период с 2006 по 2018 год [6].

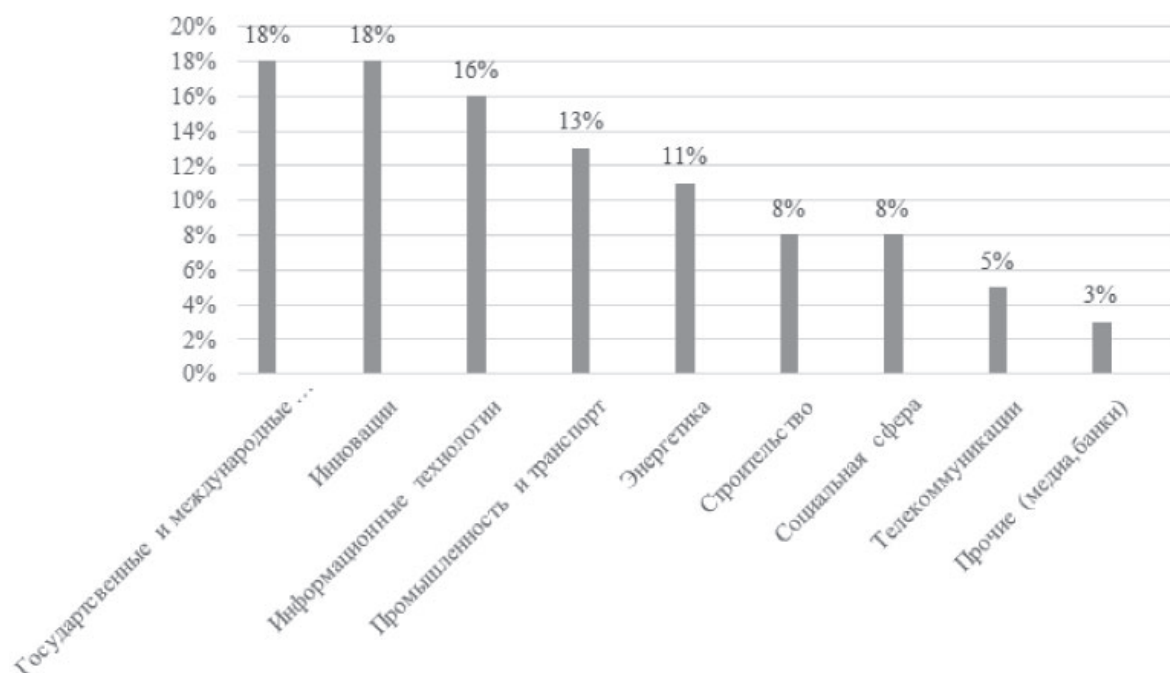


Рисунок 2. Область применения управления проектами в России

Одну из первых книг по бережливому производству на русском языке издал акционер «ГАЗ» Олег Дерипаска. Это была книга Тайити Оно Toyota Production System, первоначально переведенная Дерипаской для внутреннего использования в «ГАЗ» в 2002 году.

С тех пор многое изменилось, и «бережливая литература» расширилась. Количество книг, объясняющих основные концепции бережливого производства и применение его инструментов, за последнее десятилетие значительно возросло. В то время как первоначально ранние последователи lean в стране имели доступ только к книгам Джима Уомака, Тайити Оно и Джеффри Лайкера (все еще самых популярных), теперь доступны различные публикации. Например, издательство ICSS (Institute for Complex Strategic Studies) в настоящее время выпустило 25 книг по различным аспектам.

Опираясь на опыт Японии, мы имеем актуальные примеры в Казахстане. Дальнейшее успешное развитие экономики страны невозможно без освоения современных управленческих методик, технологий и инструментов, в том числе управления проектами.

На сегодняшний день лишь 10 % производственных казахстанских предприятий используют систему lean-менеджмента в полной мере. В числе таких компаний: АО «АрселорМиталл Темиртау», АО «Актюбинский завод нефтяного оборудования», АО «Азия Авто», «АгромашХолдинг» и др.

Внедрение lean-менеджмента способствовало следующим результатам вышеперечисленных компаний:

- увеличение производительности труда на 35–70 %;
- сокращение времени производственного цикла на 25–90 %;
- сокращение производственного брака на 58–90 %;
- снижение сроков реализации инвестиционных проектов на 10–20 %;
- рост качества на 40–60 %.

Развитию идей lean-менеджмента способствуют региональные и международные мероприятия, конференции по этой тематике. Так, в Казахстане начиная с 2010 года ежегодно проходят lean-форумы, которые является крупнейшей площадкой для обмена опытом в lean-менеджменте.

В последние годы в Казахстане значительно усилилась потребность в обновлении основных фондов предприятий, объектов коммунальной сферы, увеличении объемов промышленного и домашнего строительства. Решение этих проблем требует значительных инвестиций, резкого увеличения объемов проектных работ и программ, а также участия в их организации и выполнении высококвалифицированных руководителей и специалистов. В связи с этим в стране предпринимаются конкретные шаги, направленные на формирование и развитие проектного менеджмента [7]. В соответствии с поручением

премьер-министра РК от 26 марта 2003 г. № 22-15/181 разработаны инвестиционные программы обучения руководителей и государственных служащих управления проектами по стандартам IPMA и PMI. Прошли три международных симпозиума по управлению проектами. Регулярно проводятся профессиональные тренинги по проектно-программному менеджменту для представителей крупных зарубежных и отечественных компаний с приглашением зарубежных тренеров.

Внедрение системы управления проектами на казахстанском рынке носит стихийный и хаотичный характер. На сегодняшний день традиционная система управления, характерная для многих отечественных организаций, не отвечает целям и задачам современного бизнеса, негативно влияет на их конкурентоспособность. Однако для развития и формирования проектного менеджмента предпринимаются определенные шаги. Ряд компаний на практике используют методы и инструменты управления проектами. Одним из больших недостатков этого правила является отсутствие четких коммуникационных, организационных и экономических механизмов взаимодействия между ними [10].



Рисунок 3. Основные причины низкой эффективности управления проектами в РК

На рисунке 3 показаны основные причины низкой эффективности управления проектами в республике. Главной причиной является недостаточность определения требований (34 %). Также недостаток квалифицированных кадров имеет большую роль в низкой эффективности управления проектами (20 %). В связи с этим сегодня лин-менеджеры имеют большую востребованность в бизнес-сфере Казахстана.

Такие организации, как Project Management Center, Союз проектных менеджеров РК и PMI Almaty Kazakhstan Chapter, накопили достаточный опыт проведения открытых и закрытых (корпоративных) тренингов, мастер-классов и презентаций, в которых приняли участие более 500 специалистов центральных и местных органов власти и управления, национальных и отраслевых компаний, казахстанских предприятий малого и среднего бизнеса.

Lean for education — это подход к совершенствованию, который побуждает всех школьных и районных работников выявлять и решать проблемы, мешающие учащимся и другим лицам, получающим пользу от образования, достичь максимально качественных результатов. Бережливая модель уходит своими корнями в производство, в частности в движение стандартов производительности и качества, разработанных Toyota Motor Corporation после Второй мировой войны. Toyota стремилась усовершенствовать более раннюю производственную систему, созданную Ford Motor Company, которая больше заботилась о стандартизации и эффективности, чем о том, чтобы вдохновлять работников на постоянное улучшение качества. Однако в образовании, где может быть трудно определить такие понятия, как «продукты», «клиенты» или даже «качество», метод бережливого производства еще не получил широкого применения; его применяли в основном в области высшего образования и в непрофессиональных областях, таких как администрация и оборудование.

Многочисленные опросы и исследования показали, что почти половина всех проектов отстает от графика и/или превышает бюджет. Хотя инструментарий бережливого управления проектами очень ценен, это не волшебная палочка. Скорее, оно требует дисциплинированного подхода к изучению всех видов деятельности на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Только тщательный анализ процесса позволит определить, как на самом деле он осуществляется, и выявить неэффективность. Слишком часто люди думают, что то, как они делали это в прошлом, является лучшим способом проведения процесса. Понимание каждого этапа процесса позволит выявить ненужные и не имеющие добавленной стоимости этапы, которые со временем стали общепринятой и неоспоримой частью процесса [8].

Методика управления проектом — единые корпоративные правила управления проектом (правила управления проектами; правила управления портфелем проектов; планирование и управление ресурсами, финансами, качеством; образцы документов и др.). Методика описывает процессы управления проектом, жизненный цикл проекта и портфеля, разграничение основных ролей и прав, т. е. содержит шаблоны для нормативных документов по управлению проектами.

Итак, структура управления проектом включает в себя распределение всех работ организации по проектам и срокам — связанным целям. Кроме того, по каждому проекту сформирована команда проектных менеджеров, подотчетная команде и руководителю реализации проекта. Понятие «управление проектами», возникшее в Японии, сейчас очень актуально, а один из основных его типов *lean-менеджмент* дает возможность пользователю максимизировать ценность при минимизации потерь.

Таким образом, *lean-менеджмент* больше похоже на руководство по построению стабильной организации, которая постоянно развивается, и помогает выявлять актуальные проблемы и устранять их. Основная цель *lean-менеджмента* — создание ценности для клиента путем оптимизации ресурсов. Его принципы направлены на создание стабильного рабочего процесса, основанного на реальном потребительском спросе. Непрерывное совершенствование является важной частью бережливого управления и гарантирует, что каждый сотрудник вовлечен в процесс совершенствования. Именно в таком направлении сейчас нуждаются предприятия Казахстана для усовершенствования системы управления в целом и эффективного ведения бизнеса.

Список литературы

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide Fifth Edition — 2013 Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 USA. [Electronic resource]. Access mode: www.pmi.org.
2. PRINCE2 Methodology [Electronic resource]. Access mode: <https://www.prince2.com/uk/prince2-methodology>.
3. P2M — The Guide book for Project and Program Management for Enterprise Innovation. [Electronic resource]. Access mode: <http://pmpractice.ru/knowledgebase/normative/projectstandarts/p2m/>.
4. Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: моногр. / О. Г. Тихомирова. М.: ИНФРА-М, 2013. 300 с.
5. Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production, New York: HarperCollins.
6. Womack, J. & Jones, D. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster.
7. Попова, Н. А. (2007). Система управления проектами на предприятии. С. 7.
8. Васильев, В. В. (2008). Методология внедрения корпоративных систем управления проектами.
9. Маслова, С. В. Управление проектами / С. В. Маслова; Томский политехнический университет. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. 76 с.
10. Развитие проектного управления в Казахстане [Электронный ресурс]: URL: kpma.kz/index.php/ru/publications/87-razvitie-proektnogo-upravleniya-v-kazakhstane-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-ekonomiki (дата обращения 20.09.2013).

Лидерство компании в конкурентной среде

Турыспаева Альфия Асхатовна

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

Аннотация. Актуальность темы лидерства в современном контексте сложно переоценить, особенно для казахстанской экономики, да и для всего постсоветского пространства. Особенно это связано с тем, что предпринимательство было запрещено в бывшем СССР, а граждане, которые занимались предпринимательством, отождествлялись с криминалом. К предпринимателю, а особенно к лидеру в предпринимательстве, отношение было очень предвзятым, и чем талантливее был предприниматель, тем негативнее было отношение общества к нему.

Но понятия «лидерство» и предпринимательство идут «бок о бок» на всех этапах жизнедеятельности общества и экономического развития. Так, зачастую новые предприятия, даже самые крупные, образуются благодаря воле и желанию одного человека или группы нескольких людей, они создают коллектив, убеждают его и окружающих людей в состоятельности своей идеи, являясь лидерами, вовлекают других в свое видение, воплощая его в жизнь. Такое предприятие попадает в конкурентную среду, действует определенным образом и может стать лидером, опередив конкурентов.

Ключевые слова: лидерство, конкурентоспособность, предприятие, факторы

Abstract. The relevance of the topic of leadership is difficult to overestimate in the modern context, especially for the Kazakh economy, and for the entire post-Soviet space. This is especially due to the fact that entrepreneurship was prohibited in the former USSR, and citizens who were engaged in entrepreneurship were identified with criminals. The attitude towards the entrepreneur, and especially towards the leader in entrepreneurship, was very biased, and the more talented the entrepreneur was, the more negative was the attitude of society towards him.

But the concepts of «leadership» and entrepreneurship go «side by side» at all stages of life and economic development. So often new enterprises, even the largest ones, are formed due to the will and desire of one person or a group of several people, they create a team, convince him and the people around him of the validity of their idea, being leaders, involve others in their vision, bringing it to life. Such an enterprise finds itself in a competitive environment, acts in a certain way and can become a leader, outstripping competitors.

Keywords: Leadership, competitiveness, enterprise, factors

Под лидером на этапе создания предприятия подразумевается отдельный человек, то есть конкретное физическое лицо, но после того, как предприятие создано и попало в конкурентную среду, под лидером подразумевается само предприятие как юридическое лицо. Изучая действия предприятий в отношении конкурентов, в дальнейшем все действия понимаются как действия предприятий, даже несмотря на то что они являются следствием мотивации руководства данных предприятий. Однако очень часто необоснованные амбиции на лидерство приводят к тому, что очередное предприятие не выдерживает конкуренции и выбывает из бизнеса, поэтому на пути достижения лидерства очень важным для многих предприятий является вопрос идентификации своего положения на рынке относительно других участников.

Процесс определения возможности претендовать на лидерство можно разделить на две стадии:

1. Определение лидеров и претендентов на рынке.
2. Определение своей позиции среди претендентов.

В первую очередь необходимо определиться с понятийным аппаратом: что такое лидерство в предпринимательстве, что такое лидерская позиция, какие методы определения лидера наиболее адекватны и обоснованны, как оценить шансы претендентов на лидерство, что может послужить объективным критерием отбора.

В первую очередь необходимо определить понятие лидерства и критерии лидерства для предприятий. Предприятия-лидеры могут быть определены таковыми по многим факторам, связанным с внутренними процессами, которые позволяют ему быть лидером и опережать конкурентов. Данный подход рекомендуют многие зарубежные авторы [1, 2, 3]. Например, А. Томпсон и А. Стрикленд перечисляют большое количество факторов в своих работах. Но большое количество факторов зачастую усложняет ситуацию, процесс принятия решений. Когда факторов много, сложно отследить влияние каждого на

конкурентную ситуацию в целом [1]. В связи с этим вернее всего было бы выбрать ограниченное количество факторов такими, которые наиболее объективно оценивают ситуацию. Такие два аспекта, как сектор рынка деятельности предприятия и его географическая представленность, могут быть аспектами, которые определяют лидерство предприятия среди конкурентов, так как они позволяют объективно оценить масштаб предприятия по сравнению с конкурентами. Также они независимы от внутренних составляющих деятельности предприятия, что позволяет составить более или менее независимое мнение о позиции предприятия среди конкурентов.

Внутренние факторы, которые отражают деятельность предприятия изнутри, вряд ли смогут быть настолько же объективными и сопоставимыми с предприятиями-конкурентами. Предприятие, имеющее развитую и эффективную технологию, но неразвитую дистрибьютерскую или дилерскую сеть, не сможет обеспечить большой объем продаж, что не даст ему занять высокую конкурентную позицию. На данном примере становится понятно, что такой внутренний фактор, как наличие технологии, не является иллюстративным при определении лидерства предприятия. Такие же факторы, как сектор рынка и география, являются косвенными, но более точными показателями конкурентного потенциала предприятий.

Внутренние факторы можно использовать для уточнения осуществленных оценок. Для оценки потенциала лидерства предприятия также необходимо определить и учитывать внешние факторы, которые демонстрируют проявление предприятия во внешней среде и отношение внешней среды к предприятию. Для того чтобы понять, какие внешние факторы могут служить оценкой, необходимо определить природу лидерства предприятия.

Большая популярность темы лидерства привела к появлению большого количества трактовок данного понятия в литературе. Часто в публикациях выделяют один или два критерия для оценки лидерского потенциала предприятия, такие, например, как качество сервисного обслуживания. Бывает, лидером называют отдельный продукт, но без предприятия, его производящего. Очень часто показателем лидера называется доля рынка, которая охвачена предприятием, и по этой доле производится оценка того, является ли оно лидером.

И в научной литературе взгляды на лидерство неоднозначны и различаются от автора к автору, от школы к школе. М. Портер предлагает считать лидером предприятие, у которого минимальные по отрасли издержки. Он аргументирует это тем, что низкие издержки позволяют предприятию легче защищаться от конкурентов и внешних воздействий, это придает ему больше сил, что в теории дает предприятию потенциал к увеличению доли рынка. Данный подход имеет недостаток, связанный с его ориентированностью на внутренние процессы предприятия и тот факт, что он не учитывает влияние внешней среды, которые могут иметь решающее значение в конкурентной борьбе [2].

Ю. Б. Рубин предлагает рассматривать лидерство как преобладание предприятий над всеми соперниками в отдельно взятых областях деятельности на замкнутых ранках. При этом преобладание оценивается как опережение конкурентов в тактических конкурентных действиях, как в процессе этих действий, так и по их результатам [4].

Эти два подхода взяты в качестве примера двух крайностей в подходах к оценке лидерства предприятий среди конкурентов: Портер видит лидерство во внутренних компонентах, тогда как Рубин считает, что лидерство имеет поведенческий характер.

Наиболее объективная же оценка сочетает в себе эти два взгляда, так как лидерство предприятия зависит и от внутренних факторов, и от того, насколько хорошо оно осуществляет конкурентные действия.

Также следует иметь в виду и психологический аспект восприятия внешней средой субъекта лидера и взаимодействие с ним. Для понимания данного аспекта необходимо определить социальное и психологическое понимание лидерства, выделить черты, которыми обладает предприятие, лидирующее среди конкурентов.

В каждой группе людей, в любом обществе обязательно появляется лидерство, поэтому можно сказать, что наличие людей является единственным необходимым условием лидерства [5]. При этом размер групп также имеет значение. Ю. Н. Емельянов считает, что харизматичный и авторитетный человек становится лидером в малых группах.

Изучив функции лидера, можно выделить наиболее характерные для предприятия — лидера в конкурентной среде.

Если описывать лидера как координатора деятельности группы, то независимо от того, сам ли он устанавливает направления развития или они предписаны сверху, он обязательно реализует функцию наблюдения. Однако в конкурентной среде от лидера требуется как раз разработка направлений развития, в то время как наблюдение осуществляется за лидером. За ним наблюдает внешнее окружение, поэтому такая функция лидерства, как наблюдение, не является преимуществом в конкуренции между предприятиями.

Именно лидер разрабатывает или выбирает методы и средства, с помощью которых группа идет к достижению целей, то есть лидер является планировщиком группы. Функция планирования и выбора целей и методов присуща предприятиям — лидерам в конкурентной среде, именно предприятия-лидеры являются «двигателями прогресса» в большей степени, нежели их конкуренты.

Емельянов своей работе пишет, что именно лидер устанавливает цели и основные сценарии поведения группы. В случае с лидерством предприятий в конкурентной среде эта функция проявляется значительно, так как все конкуренты следят за лидером, за тем, какое направление он выбирает, остальные, как правило, следуют за ним, более или менее удачно копируя его, иначе их продукт не будет востребован. Лидер также может быть экспертом, то есть источником достоверной информации, к которому обращаются как к специалисту, имеющему высокую квалификацию. С точки зрения конкурентной среды данная функция отчасти может иметь место, когда лидер рассматривается как эталон, к которому стремятся конкуренты, но раскрыть информацию по данной функции не представляется возможным.

Также можно отметить, что лидер может представлять группу перед внешними контрагентами, неся идеи, информацию и интересы всех участников группы, а также получая информацию для нее. Однако в конкурентной среде ее участники не заинтересованы в общении лидера с внешней средой, так как соперничество между участниками не позволяет им давать лидеру функцию посредника между ними и внешним миром, соответственно, компания-лидер не может осуществлять данную функцию.

Также обычно лидеру присуща функция выстраивания системы наказаний и поощрений, но в конкурентной среде такой функцией скорее обладают потребитель и общество: именно они выносят суждение о качестве продукции или услуг той или иной компании.

Другая функция лидера — служить примером для подражания, эталоном, к которому надо стремиться, показывать действия и путь, которым надо идти. Она в полной мере присуща компаниям-лидерам, так как в конкурентной среде соперники часто копируют успешные деловые стратегии конкурентов, а особенно компаний-лидеров.

Лидер как символ. Данная функция обычно выражается в том, что лидер олицетворяет собой всю группу, зачастую имя лидера присваивается всему движению. В конкурентной среде напряжение между участниками и противостояние настолько велико, что это невозможно. Каждый участник предпочитает индивидуальность как залог успеха компании, поэтому участники не готовы перенимать названия конкурентов, за исключением ситуаций, когда более мелкая компания становится партнером крупной, тем более крупнейшей компании: она может начать использовать стратегии, менеджмент, маркетинг и, возможно, бренд крупного партнера с целью повышения своего статуса и придания себе веса в глазах общества.

Бывает, лидер освобождает участников группы от ответственности за принятие личных решений, принимает эту ответственность на себя. В таких группах последователи часто перекладывают труд принятия решений на лидера. В конкурентной среде компании-лидеры не могут нести эту функцию отмены индивидуальной ответственности, так как это негативно влияет на конкуренцию.

Лидер служит источником ценностей, группового мировоззрения и устанавливает нормы в группе. Взгляды в группе распространяются сверху вниз. Данную функцию можно проследить и в конкурентной среде, когда компании — претенденты на лидерство копируют успешные элементы действий, поведения, стратегии и политики компании-лидера для достижения конкурентного преимущества, можно сказать, они перенимают мировоззрение компании-лидера.

Заключение

Можно сказать, что лидерство компании в конкурентной среде имеет следующее определение, учитывающее внутренние поведенческие факторы компаний, а также свойство компании воздействовать на внешнюю среду.

Лидерами в конкурентной среде являются компании:

- которые воздействуют на окружение;
- являются примером и эталоном для развития конкурентов;
- вызывают эволюцию товарных рынков и рынков услуг.

Лидерство компаний, когда оно выражено в продажах, то есть в доле рынка товаров или услуг, показывает силу воздействия компании на внешнюю среду.

Воздействие компаний-лидеров на внешнюю среду осуществляется группой действий, поэтому можно сказать, что лидерство в конкурентной среде имеет поведенческий характер, как и сам процесс конкуренции.

Классификацию лидеров можно представить по различным признакам. Объединение данных классификаций дает более полное представление о видах лидерства (см. табл.).

Таблица 1. Классификация предприятий-лидеров

		География конкурентной среды		
		локальные лидеры	национальные лидеры	транснациональные лидеры
Области конкуренции	В отдельных областях	X	X	X
	Во всех областях	X	X	X

Составлено автором на основе изученных источников

По областям бизнеса субъекты-лидеры могут быть классифицированы следующим образом:

- лидеры в какой-либо одной или нескольких областях бизнеса, в которых субъект предпринимательства отстаивает свои интересы (специализированные и узкоспециализированные лидеры);
- лидеры во всех областях бизнеса, в которых субъект предпринимательства отстаивает свои интересы (интегральный лидер).

По географии ведения бизнеса классификация субъектов предпринимательства будет следующей:

- лидер локальный — субъект предпринимательства, лидирующий в масштабе одного или нескольких регионов в пределах одной страны;
- лидер национальный — субъект предпринимательства, лидирующий в масштабе страны;
- лидер транснациональный — субъект предпринимательства, лидирующий на уровне нескольких стран.

Список литературы

1. Томпсон, А., Стрикленд, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М.: ИД «Вильямс», 2006. С. 928.
2. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. С. 453.
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание = Strategic Management. СПб.: Питер, 2009.
4. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2006. С. 644.
5. Емельянов, Ю. Н. Руководство коллективом как проблема социальной психологии. М., 1971.

Благотворительность — основа нравственности

¹ Тусупбеков Расул, Турарова Айгуль, Отраднава Карина,
Муратова Диляра, Шаханова Айару

¹ Алматы Менеджмент Университет, РДиГБ, 2 к / РО 2021
Научный руководитель - Курмангожаева Эльмира Сейфудиновна,
к.ф.н., доцент Language Center, Almaty Management University
e.kurmangozhaeva@almatau.edu.kz

Аннотация. В статье рассматривается развитие благотворительности в нашей стране. Используются анализ политических данных, опросы, анализ статистических данных, изучение экспертных опросов. Благотворительность — работа тяжелая. Многие считают, что благотворительность — это подать милостыню дедушке или отдать игрушки и одежду нуждающимся. В обычном понимании благотворительностью занимаются намного шире.

В нашей стране благотворительность и есть, и нет. С одной стороны, ее развивают и поощряют, с другой — вставляют ей палки в колеса. Благотворительность процветает во время каких-либо религиозных и других праздников и сводится к нулю по их завершении. Милосердием чаще занимаются те, кто сам нуждается в помощи, и реже те, кто в состоянии помочь. На сегодняшний день казахстанская благотворительность характеризуется хаотичностью, отсутствием постоянства, сосредоточена на инвалидах и детях-сиротах. И все чаще можно услышать фразу «Самим бы кто подал».

Ключевые слова: благотворительность, гуманность, нравственность, социальная ответственность, благотворительная деятельность, благотворительный фонд

Abstract. The article deals with the development of charity in our country. When writing the article, the analysis of political data, polls, analysis of statistical data, and the study of expert polls were used.

Charity is hard work. Many people think that charity is about giving alms to grandfather or giving toys and clothes to those in need. In the usual sense, charity is dealt with much more broadly.

In our country, charity is and is not. On the one hand, it is developed and encouraged, on the other, sticks are put in the wheels. Charity flourishes during any religious and other holidays and is reduced to zero by their completion. Mercy is more often practiced by those who need help, and less often by those who are able to help. Today, Kazakhstani charity is characterized by chaos, lack of constancy, focused on the disabled and orphans. And more and more often you can hear the phrase: «Whoever submitted it by himself.»

Keywords: charity, humanity, morality, social responsibility, charitable work, charitable foundation

Введение

Благотворительная деятельность всегда была актуальна, но особенную и востребованную роль она приобрела в период пандемии коронавирусной инфекции. Самыми острыми проблемами этого кризиса стали небывалая безработица, рост цен на продукты питания, бытовые товары и даже на жилье и т. д. Неудивительно, что в таких условиях в социуме повышается нужда в помощи и продуктах первой необходимости от ответственных организаций, в частности в сфере защиты прав и безопасности, благотворительности, медицины.

Цель проекта — определить, является ли благотворительность основой человечности, как к ней относятся молодые люди и каким принципам нравственности и милосердия они следуют; сравнить наши гипотезы и окончательные результаты опроса, проведенного нами, и проанализировать эти вопросы и ответить на них.

Что касается гипотез, то основные вопросы, которые мы ставили перед собой, это узнать, что именно молодые казахстанцы знают о благотворительности и вносят ли они в нее свой вклад, есть ли разница между методами благотворительности в Казахстане и за рубежом. Мы акцентировали свое исследование именно на молодежи, чтобы понять, как благотворительность влияет на ее действия и мышление. В нашей стране появляются новые благотворительные организации и фонды, проводятся различные благотворительные акции, поэтому отрицать научную новизну этой темы бессмысленно. Возрождение в обществе благотворительности показывает, что есть потребность в рассуждениях и осмыслении этих изменений.

Обзор литературы

Сфера благотворительности в Казахстане взяла начало уже в XIX–XX веках, и развивалась она благодаря интеллигенции, торговцам, чиновникам и простому народу. Это подтверждается несколькими фактами, которые предоставлены Ф. Кузиным в его работе «Становление института благотворительности в Казахстане: история и современность». Впервые жители Семипалатинска оказали помощь переселенцам в 1891 году, тогда помощь была оказана 180 семьям.

В телеграмме, которую Омский генерал-губернатор отправил 6 ноября 1891 года Омскому же уездному начальнику, говорится: «...Желание принять участие в деле помощи голодающим выразили не только чиновники, служащие во вверенном мне управлении, но и должностные лица туземной администрации, каковые Волостные Управители, Аульные Старшины и прочие, добровольно согласившиеся вносить в пользу голодающих по 1 % с получаемого ими содержания» [1].

Таким образом, видно, что в то время люди не оставались равнодушным к проблемам и страданиям переселенцев. На данный момент казахстанская благотворительность ассоциируется с Аружан Саин, которая управляет фондом «Добровольное общество “Милосердие”». Также она проводит благотворительные акции, направленные на сбор средств для лечения детей, на помощь детям-сиротам. На медиапортале «Караван» в статье «Благотворительность в Казахстане: кто есть кто» упомянуты крупные благотворительные фонды «Дара», «Аяла», «Саби», «Бауыржан», «Кус жолы» и др. Можно заметить, что деятельность всех фондов направлена на помощь детям, на их развитие и обучение.

Методы исследования

Для того чтобы получить ответы на интересующие вопросы по нашей теме («Благотворительность — основа гуманности»), мы решили провести опрос своих сверстников и более старшего поколения. Помимо этого мы просмотрели информацию по нашей теме в Интернете, что помогло нам расширить свои знания в данной области.

На первых этапах работы мы пришли к единому мнению насчет главных вопросов, касающихся нашей работы. В общем мы определили три главных вопроса, которые помогли нам построить план исследовательской работы. Первый вопрос: «Что знает казахстанская молодежь о благотворительности и вносит ли она свой вклад в нее?» Второй вопрос касался разницы между благотворительностью на территории Казахстана и на территории других стран мира: «Есть ли разница в том, как проводятся благотворительные акции в Казахстане и за рубежом?» Последний вопрос должен был помочь нам понять, действительно ли благотворительность является основой гуманности: «Почему благотворительность считается основой гуманности?»

После определения основных вопросов мы решили, какие методы исследования необходимо использовать для того, чтобы получить ответы на поставленные вопросы. Решили провести опрос, который помог бы нам узнать ответы не только на первый вопрос, но и узнать мнение казахстанцев касательно благотворительности и ее отношения к гуманности. Для получения большего количества знаний касательно второго вопроса было решено просмотреть информацию в Интернете и проанализировать ее.

Наш опрос состоял из 6 вопросов, и мы получили 57 ответов респондентов. Следующие вопросы были включены в наш опрос:

1. Укажите ваш возраст.
2. Знаете или слышали ли вы что-либо об организациях, занимающихся благотворительной деятельностью?
3. Есть ли среди ваших знакомых люди, занимающиеся благотворительной деятельностью?
4. Согласны ли вы с утверждением «Благотворительность — основа гуманности»?
5. Обоснуйте свой ответ на предыдущий вопрос.
6. Какой вид благотворительности можно внедрить в Казахстане?

Так как многим респондентам легче отвечать на опросы, когда вопросы уже содержат готовую подборку ответов, решили сократить количество открытых вопросов до минимума.

Вторым методом, который мы выбрали, было сравнение. Оно должно было показать нам, что необходимо изменить или улучшить в организации благотворительной деятельности на территории Казахстана. Для получения более точного сравнения мы решили сравнить благотворительную деятельность в Казахстане и США. Сравнение включает в себя следующие аспекты:

- факторы, влияющие на развитие благотворительности;
- организация благотворительной деятельности.

Таким образом, эти два метода исследования должны были помочь в получении ответов на поставленные вопросы, а также расширить наши знания в области благотворительной деятельности.

Анализ данных

Как указано ранее, мы выбрали два метода исследования (опрос и сравнение) для того, чтобы получить больше знаний в области благотворительности не только на территории Казахстана, но и в других странах, в частности США.

- После проведения опроса получены следующие результаты.
- Согласно первому вопросу, касающемуся возраста опрошиваемых, 80 % респондентов были в возрасте от 16 до 25 лет.
- Ответы на второй вопрос помогли понять, что 47,5 % респондентов знают о благотворительных организациях и сами лично сталкивались с их деятельностью.
- Исходя из третьего вопроса опроса выявлено, что у 70 % опрошенных есть знакомые, которые сами участвуют в благотворительной деятельности.
- По итогам четвертого вопроса: 57,5 % всех участников опроса полностью согласны с утверждением, касающимся благотворительности и гуманности.
- Пятый вопрос содержал ответы на двух языках (казахском и русском). В основном ответы подразумевали, что только тот человек, который способен заниматься благотворительностью, является гуманным.
- В шестом вопросе большинство респондентов (67,5 %) считают, что в Казахстане необходимо помогать людям с ограниченными возможностями.

Во время поиска необходимой для сравнения информации в Интернете найдены следующие результаты. Во-первых, согласно Лиме Диас, эксперту в сфере корпоративной социальной ответственности и благотворительности, на сегодняшний день в Казахстане развивается социальное предпринимательство, но, к сожалению, у многих граждан все еще отсутствует точное понимание и восприятие того, что представляет собой социальная ответственность. Во-вторых, согласно информации с сайта egov.kz, на сегодняшний день на территории Казахстана существует 33 благотворительных фонда различных направлений. В-третьих, найдены данные о том, что согласно уровню развития благотворительной деятельности все страны мира можно разделить на три группы: высокий уровень (США, Австралия, Канада и др.), средний уровень (Израиль, Финляндия, Мексика и др.) и низкий уровень (Россия, Украина, Казахстан и др.). На развитие благотворительной деятельности в США влияют следующие факторы:

- особенности менталитета;
- распространенность католицизма и протестантизма;
- государственная политика материального и морального стимулирования;
- недостаточность системы государственной социальной защиты населения.

Из вышеприведенных факторов можно найти общие с Казахстаном факторы влияния, например недостаточность системы государственной социальной защиты населения. Но при этом в США граждане имеют больше знаний о сфере благотворительности, а также у них есть понимание того, почему это важно.

Обсуждение

Под благотворительной деятельностью понимается добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки. Определение благотворительной организации, формы деятельности, учредители, регистрация, реорганизация, ликвидация, орган управления организацией, филиалы, объединения, ассоциации, источники финансирования, программы благотворительности, контроль, ответственность, поддержка органов государственной власти, международная деятельность. Право на осуществление благотворительной деятельности:

1. Граждане и юридические лица вправе беспрепятственно осуществлять благотворительную деятельность на основе добровольности и свободы выбора ее целей.
2. Граждане и юридические лица вправе свободно осуществлять благотворительную деятельность индивидуально или объединившись, с образованием или без образования благотворительной организации.
3. Никто не вправе ограничивать свободу выбора установленных настоящим законом целей благотворительной деятельности и форм ее осуществления. Участники благотворительной деятельности — добровольцы — граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации. Благотворительная организация может оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в этой организации (командировочные расходы, затраты на транспорт и др.).

Заключение

Мы пришли к выводу, что благотворительность не ограничивается только громкими поступками, но и самой малой помощью нуждающимся. Это позволяет сделать вывод, что благотворительность — нетрудная вещь и далеко не то, что присуще только влиятельным людям. Результаты этого исследования можно понимать как стремление молодежи к добродетели. Настоящие результаты подтверждают наши гипотезы. В целом эти основные результаты согласуются с исследованием, показывая, что молодежь выступает за альтруизм в социуме. Это можно считать дополнительной проверкой ее гуманности и человечности. Главный вывод, который можно сделать, заключается в том, что благотворительность является по-настоящему неотъемлемой частью гуманности. Добрые действия и помощь друг другу улучшает и облегчают жизнь как дарящего, так и получающего.

Сложно сделать какие-либо выводы в отношении гипотезы, стоит ли давать доброжелательности статус первенства в гуманности, это предположение может быть рассмотрено в будущих исследованиях.

Дальнейшее исследование этой темы может расширить объяснение проблем: благотворительность — дело только государства или общества и почему многие не видят смысла в благотворительности. В дальнейшей работе это исследование может оказаться важным, так как все больше людей относятся к другим все менее лояльно. Дальнейшие исследования могли бы плодотворно продолжить рассмотрение этого вопроса, направлены на воспроизведение результатов в более крупном возрастном диапазоне и должны быть посвящены развитию альтруизма. Возможность улучшения положения дел требует дальнейшего рассмотрения данной темы.

Список литературы

1. Кузин, Ф. (2010). Становление института благотворительности в Казахстане: история и современность. Pandia-платформа материалов, с. 51–58. Используемый источник: <https://pandia.ru/text/78/141/30175.php>.
2. Тунгушбаева, Асема (2014, 12 июня). Благотворительность в Казахстане: кто есть кто. Медиапортал «Караван». Используемый источник: <https://www.caravan.kz/articles/blagotvoritelnost-v-kazakhstane-kto-est-kto-375474/>.

3. *Уранкаева, Жания* (2018, 22 февраля). Благотворительность в Казахстане: Лима Диас о правильной помощи людям. Спутник. Используемый источник: <https://ru.sputnik.kz/persona/20180222/4693267/kazakhstan-blagotvoritelnost-lima-dias.html>.
4. Благотворительные фонды Республики Казахстан. Электронное правительство Республики Казахстан. Используемый источник: <https://egov.kz/cms/ru/articles/charity-foundation>.
5. *Кудринская, Л. А., Карпунина, А. В.* (2011). Организация благотворительной деятельности и фандрайзинг за рубежом (на примере США) // Омский научный вестник. Используемый источник: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-blagotvoritelnoy-deyatelnosti-i-fandreyzing-za-rubezhom-na-primere-ssha>.
6. *Антонович, И. В.* (2003). Благотворительность как социокультурное явление: социологический анализ на примере Алтайского края. Электронная библиотека диссертаций disserCat. Используемый источник: <https://www.dissercat.com/content/blagotvoritelnost-kak-sotsiokulturnoe-yavlenie-sotsiologicheskii-analiz-na-primere-altaiskog>.
7. *Нысанбаева, А. М.* Благотворительность в Казахстане: тенденции развития. file:///C:/Users/Admin/Downloads/Nysanbaeva.pdf.

Бизнес-стратегия как путь продвижения философской практики

Тычина Ольга Анатольевна

Высшая Школа Бизнеса, Алматы Менеджмент Университет, Нур-Султан, Казахстан
mitra-nc@mail.ru

Аннотация. В статье описываются основные подходы и школы стратегического менеджмента, анализируется современное состояние движения философской практики в России и в Казахстане, описываются основные используемые формы и методы философской практики, сложности ее развития и продвижения. Автор предлагает идею применения бизнес-стратегии для развития и популяризации движения философской практики.

Ключевые слова: философская практика, философское консультирование, интеллектуальный продукт, миссия, стратегия широкой дифференциации, целевая аудитория, позиционирование, бренд некоммерческой организации

Abstract. The article describes the main approaches and basic schools in strategic management. The article also analyzes the current state of a movement of philosophical practice in Russia and Kazakhstan, describes the main forms and methods used and the complexity of philosophical practice development and advancement. The author proposes an idea of using business strategy to develop and popularize the movement of philosophical practice.

Keywords: philosophical practice, philosophical counseling, intellectual product, mission, broad differentiation strategy, target audience, positioning, non-commercial branding

Термин «стратегия» произошел от древнегреческого *stratēgós*, дословно переводимого как «веду войско». Концепт «стратегия» изначально появился в военной сфере и отражал совокупность мер по анализу, разработке планов и реализации боевых операций с целью достижения победы и военного превосходства над противником. Уже в начале XX века руководство крупнейших компаний проявляло интерес к проблематике стратегии. Научные исследования в области стратегии управления появляются в 1960-х годах с фундаментальными трудами А. Чандлера «Стратегия и структура», И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» и К. Эндрюса «Политика бизнеса». В начале XXI века в стратегическом управлении существует большое разнообразие подходов, пришедших к нам в основном из США и Западной Европы, так как опыт стратегического управления в условиях конкуренции на постсоветском пространстве начал набирать последние 30 лет.

Выделяют десять основных школ стратегического управления. Наиболее ярко выделяются школа дизайна, школа позиционирования, ресурсный подход и школа конфигурации. Школа дизайна (А. Д. Чандлер, К. Эндрюс и И. Ансофф) опирается на модель формирования стратегии организации как достижения соответствия между внешними возможностями и внутренними потенциальными способностями компании. Базовый метод, применяемый в рамках школы дизайна, — SWOT-анализ, при котором сводятся и анализируются формирующиеся во внешней среде угрозы и возможности, а также сильные и слабые стороны компании. В основе школы позиционирования (М. Портер) стратегические решения направлены на определение и реализацию максимально эффективной позиции в отрасли. В этом случае конкурентные преимущества компании достигаются ее удачным позиционированием. В рамках школы позиционирования используется метод пяти конкурентных сил. Анализ соответствующих угроз и возможность их нейтрализации позволяют компании занять наиболее выгодную конкурентную позицию, с которой она сможет оказывать влияние на силы конкуренции в отрасли.

В отличие от подхода «сверху вниз», базирующегося на анализе внешнего и конкурентного окружения, логика ресурсного подхода в формировании стратегии (Р. Грант, Д. Барни) восходит «снизу вверх», опираясь на анализ ресурсов и способностей организации. Формулирование и реализация стратегии при ресурсном подходе основываются на уникальности портфеля ресурсов и способностей, анализ которого позволяет также выявить, какие ресурсы предстоит восполнить либо усилить для достижения целей компании. Основным инструментом такого анализа может быть метод VRIO Д. Барни, который

дает возможность оценить ресурсы и способности компании по четырем критериям: ценность (value), редкость (rarity), воспроизводимость (imitability) и организованность (organization). Это позволяет сформулировать основные конкурентные преимущества компании и определить стратегические последствия их использования.

Школа конфигурации предлагает видение стратегии как процесс трансформации (Д. Миллер, П. Хандвалла). Стратегическое управление при таком подходе строится по принципу перевода организации из одного устойчивого состояния в другое с изменением условий ведения бизнеса. Чередование последовательных устойчивых состояний организации, прерываемых периодами трансформации, выстраивается в закономерную схему жизненных циклов организации.

Г. Минцберг в 1987 году выделил пять основных подходов в стратегическом менеджменте, которые представляют интерес и сегодня: 1) стратегия как план (plan) развития организации с фокусом на планировании и документировании; 2) стратегия как маневр (ploy), позволяющий опередить конкурента; 3) стратегия как модель или принцип поведения компании (pattern); 4) стратегия как позиция (position) компании в отрасли, выбранная на основе уникальных свойств и компетенций; 5) стратегия как перспектива (perspective) или философия бизнеса организации. Для продвижения философской практики наиболее релевантными будут подходы стратегии позиционирования и стратегии перспективы.

Феномен философской практики появился в конце XX века. Это инновационный формат, в котором философская теория проявляет истинный смысл и ценность философии в жизни современного человека в виде практики. Хотя философия — одна из самых древних и широко известных наук, в XXI веке она невероятно далека от жизни ординарного человека. Современная система образования не поддерживает с ранних лет развитие логики, аргументации, навыков критического мышления. Академическая философия в высших учебных заведениях, а именно ее краткий курс в первый год обучения, — это история философии, ознакомление с предметом, что не может дать человеку собственно опыт философствования, мыслительную практику производства и анализа идей. Философия остается учебной дисциплиной, а не формой духовной практики за пределами университета. «Идея философии как “помощи самому себе” в искусстве жизни была изначально главной целью философии», — пишет израильский профессор Лидия Амир [1], которая, будучи университетским преподавателем с 30-летним стажем, поднимает в своей книге «Принимая философию всерьез» проблему оторванности академической философии от реальной жизни.

Международный опыт философской практики охватывает небольшой в историческом смысле период. Философская практика берет начало от создания ассоциации философов-практиков, которую основал немецкий философ Герд Ахенбах в 1982 году, то есть очень недавно. Примерно в то же время появилась Голландская ассоциация, после чего идея практической философии распространилась по миру. В ней выделились такие направления, как философское консультирование, философское партнерство, философская рефлексия в формах философских кафе, философских ретритов и семинаров.

Философское консультирование — сложный метод, истоки которого восходят к философской традиции античной Греции, сократическому диалогу или майевтике. Философское консультирование — искусство для немногих, требующее годов подготовки, практического совершенствования. Используемые в нем техники требуют разнообразных компетенций. Так, аргументация нуждается в формальной логике, интерпретация связана с герменевтикой и анализом, концептуализация требует знания синтеза и индукции, смена уровней мышления (регистров) предполагает одновременное удерживание и частного, и общего, проблематизация использует диалектику. И, конечно, поиск философских оснований предполагает знакомство с академической философией.

Цель философского консультирования — освобождение мышления клиента от мыслительных схем, накопленных им в процессе жизни, вывод его за пределы интуитивного мышления (естественного) или инструментального мышления (позволяющего что-то получить) в формальное мышление. «Неисследованная жизнь недостойна быть прожитой», — фраза, произнесенная Сократом в античные времена, вновь актуализировалась.

Философское партнерство предлагает большее разнообразие подходов в философской практике, более свободно в форматах реализации. Философские кафе, дискуссионные группы, семинары по аргументации, ретриты по работе с философскими текстами (метод философского созерцания Рэна Лахава [2]), дебатные философские клубы и даже философский туризм. За почти 40 лет трансформации сугубо академического знания в прикладную философскую науку философами-практиками разных стран, в основном Германии, Франции, Испании, США, латиноамериканских стран и России, накоплен богатый

опыт. Наиболее известные философы-практики, опирающиеся на собственные методы: Оскар Бренифье (Франция), Лу Маринофф (США), Рэн Лахав (США), Хосе Барриенто (Испания), Сергей Борисов (Россия).

В отличие от других движений, зародившихся в XX веке и занявших видное место в мире, таких как когнитивная психология, коучинг или тренинги различных компетенций, нацеленных на личностный рост, практическая философия до сих пор не получила широкой известности за пределами своей профессиональной сферы. Немецкие и голландские «первопроходцы» прочили практической философии роль формирования нового видения мира, критической теории общества, переосмысления устоявшихся норм и ценностей, имели большие амбиции. Однако метод философского консультирования, который был ими выбран, оказался очень специфичным и более походил на сферу уникальных профессиональных услуг. Концептуально заявленная глобальная миссия философской практики и метод как ее фактическая имплементация вступили в противоречие. Выбранную стратегию основателей движения философской практики можно назвать конкурентной стратегией сфокусированного дифференцированного маркетинга по М. Портеру [3], базирующейся на выборе уникального философского продукта и специфического целевого клиента, что не могло обеспечить ни массовости реализации продукта, ни популяризации движения философской практики. Сегодня, спустя 40 лет с момента зарождения, лидеры движения все еще ищут эффективные пути продвижения философской практики, о чем свидетельствуют тематические статьи и панельные дискуссии, в том числе в рамках международных конференций философов-практиков. Философская практика, имеющая огромный потенциал для развития человеческого капитала, остается малоизвестной обществу.

По результатам участия в панельных дискуссиях, тематических семинарах и международной онлайн-конференции ICPP-2020 по философской практике проведены исследования, показавшие, что в России и на постсоветском русскоязычном пространстве философская практика представлена в основном неформальными объединениями (далее — НФО), не имеющими организационной формы. Доминирующие форматы философской практики в таких объединениях: дискуссии и лекции с обсуждениями. НФО объединены следующими признаками: малоизвестны, кулуарны; результаты мыслительной деятельности потребляются группой участников НФО. Не имея прочной связи с социумом, они не участвуют в общественной жизни своих стран. Существующие форматы НФО философских клубов в России и Казахстане замкнуты на академической среде, малочисленны, основаны на стратегии, «развернутой внутрь». Несмотря на основную идею применения философии в повседневной жизни, 90 % НФО образованы философами для философов и идут по пути углубления внутренних академических связей. Такая стратегия ведет к оторванности от той самой практики, которая подразумевалась изначально.

Отсутствие деловой компоненты в НФО блокирует доступ к возможному финансированию через гранты, что дало бы возможность выполнять общественно значимые исследования, осуществлять прочие виды взаимодействия с социумом, способствующие в том числе популяризации движения. Философская практика сегодня остается нераскрытым потенциалом и эксклюзивным знанием для немногих посвященных.

Но есть и яркие исключения. Из коммерческих проектов выделяется проект Оскара Бренифье (Phd, Франция) с командой подготовленных им российских философов-практиков на рынке интеллектуальных услуг России. Доминирующий формат: обучение методу философского консультирования. Из некоммерческих — интересный проект философского кафе запущен в Челябинске С. В. Борисовым (доктор философских наук, профессор ЮУрГУ). Философское кафе организовано по методу философского созерцания Рэна Лахава, адаптированному для российской аудитории. Метод совместного чтения и осмысления группой участников коротких философских текстов успешно реализуется, в том числе дистанционно, онлайн, что немаловажно в условиях ограничений, связанных с пандемией.

Форматы философской практики, используемые академической философской средой, не слишком жизнеспособны на рынке интеллектуальных услуг, потому что продвигаются способами, соответствующими научной среде. Отсутствуют энергетика и целеполагание, свойственные практике ведения бизнеса.

Философскую практику можно продвигать, опираясь на релевантные бизнес-технологии, с определением типа стратегии, миссии, целевой аудитории, путем постановки стратегических целей. Организация, ставящая своей целью популяризировать философскую практику, нуждается в формировании стратегии и использовании принципов делового администрирования, как и любая формальная организация.

Базовая модель стратегического процесса предполагает несколько этапов. На первом важно провести стратегический анализ, который включает в себя анализ внешнего окружения, собственных ресурсов и способностей, выявление стейкхолдеров и определение их ожиданий. На основе полученных выводов на втором этапе проводится разработка и оценка нескольких релевантных вариантов стратегии с последующим стратегическим выбором. Следующий этап — реализация стратегии, включающая в себя построение структуры организации, планирование и распределение ресурсов, управление стратегическими изменениями и культурой организации.

Разрабатывая стратегию продвижения философской практики, необходимо сделать выбор в пользу одной из моделей: сферы услуг либо миссии подвижничества, — определив тем самым коммерческий либо некоммерческий характер предстоящей деятельности. Для коммерческого проекта конкурентная стратегия разрабатывается на основе анализа существующих на рынке интеллектуальных услуг конкурентных сил. На основе практической философии можно создать новую отрасль, так как на рынке интеллектуальных услуг она практически не представлена, что дает большие возможности в формировании стратегии «голубого океана» [4], свободного от конкурентов. Портер выделяет три потенциально успешных стратегических подхода: абсолютное лидерство в издержках (минимизация всех затрат); дифференциация (уникальность продукта) и фокусирование (на определенной группе потребителей, лидерство в нише). Стратегия дифференцированного маркетинга нацелена на создание продукта с уникальными свойствами, отвечающего потребностям целевой аудитории.

Для выявления потребности и интереса потенциальных клиентов к групповым форматам интеллектуального досуга в виде философской практики проведены полевые исследования, а именно анкетный опрос на основе стратегии детерминированной выборки по методу снежного кома. 91 % респондентов проявили потребность в интеллектуальном досуге. По результатам анализа проведенных исследований определены три группы целевых клиентов: управленцы среднего и высшего звена в возрасте 31–50 лет в различных секторах экономики; представители креативного сектора (массмедиа, журналисты, программисты, художники); преподаватели и студенты. Первая целевая группа (управленцы) предпочитает формат философского диалога в клубе и семинары по развитию мыслительных компетенций. Вторая группа (креативный сектор) заинтересована в формате индивидуального философского консультирования. Третья группа (представители сферы образования) в равной степени проявляют интерес к семинарам по мыслительным компетенциям, философским лекциям, неформальному философскому симпозиуму и философскому диалогу в клубе. После определения целевых групп потребителей и их предпочтений по форме и содержанию продукта необходимо продумать его уникальность, ключевые свойства.

Выбирая миссию подвижничества, некоммерческий проект, особое внимание следует уделить созданию и продвижению бренда организации. В этом случае стратегический подход широкой дифференциации с созданием сильного бренда наиболее предпочтителен. Дифференциация требует возможности создания высокой репутации продукта и в целом бренда продуцирующей его организации. Необходимо продумать меры защиты создаваемого конкурентного преимущества от копирования уникальных свойств продукта. Концепция бренда актуализировалась в 1980-е годы, когда произошел поворот от оценивания компании по ее физическим материальным активам к ценности компании, идентифицируемой в умах потребителей. Самая известная теория создания брендов принадлежит Россеру Ривзу [5], разработавшему идею УТП (уникального торгового предложения). Он предложил идею «легенды» устойчивого конкурентного преимущества, формирующейся в сознании клиента как объективно существующей характеристики продукта. Некоммерческий брендинг требует более тщательной проработки, с тем чтобы вызывать доверие и лояльность, быть устойчивым, иметь прочные партнерские связи, авторитетные для выбранной целевой аудитории. Бренд должен вызывать ассоциативный ряд, связанный с качественным мышлением, стремлением к истине, самопознанием. Цвета и символика бренда, его стилистический код должны отражать взаимосвязь с развитием, непрерывным совершенствованием. С выбором стратегии широкой дифференциации необходимо, чтобы бренд был релевантным для нескольких целевых групп клиентов, имел отсылку к базовым ценностям каждой целевой группы и содержал объединяющее начало. Важно также определить концепцию коммуникации бренда.

Определив миссию, следует обозначить видение в заданный период времени, сформулировать стратегические цели в выбранной отрасли. На этом этапе определяется охват рынка с использованием как аксиоматического, так и апофатического методов и выбираются виды деятельности с формированием их стратегической совместимости с маркетинговой стратегией. Дальнейшие шаги предполагают реали-

зацию выбранной стратегии: утверждается структура компании, закладываются основы корпоративной культуры, формируется бюджет по видам деятельности, разрабатывается операционная стратегия. Для поддержки выбранного операционного процесса создается инфраструктура, в том числе планирование и управление, контроль качества, система мотивации и стимулирования сотрудников. Важнейший этап разработки операционной стратегии — фиксация основного конкурентного преимущества, определение характеристик интеллектуального продукта, обеспечивающих его высокий рейтинг в глазах целевой аудитории.

Таким образом, три ключевых компоненты: стратегия, маркетинг и операционная деятельность — должны быть согласованы.

Философская рефлексия с опорой на логику и гносеологию обладает огромной силой и потенциалом в стремлении человека к познанию истины, в высвобождении от иллюзий и мыслительных стереотипов. Профессор философии и философ-практик Лидия Амир вводит важное различие: «Рефлексия адекватного (Reflecting adequately) — вот та особенность, которая отличает философию от психологии и теорий New Age» [6]. Логика и критическое мышление — ядро философской практики. Это также неотъемлемая часть и опора деловой практики, бизнеса. Общность ключевых компонентов указывает на потенциал возможности успешной имплементации практической философии на основе бизнес-стратегии.

Список литературы

1. *Amir, Lydia B.* Taking Philosophy Seriously: Perfectionism versus Meliorism. Philosophical Practice. From Theory to Practice, Sevilla: Grupo de Investigación de la Universidad de Sevilla “Filosofía Aplicada” (HUM 018): pp. 10–31. 2006.
2. *Лахав, Рэн.* Философская практика — QUO VADIS? // Социум и власть. № 1 (57). 2016.
3. *Портер, Майкл.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. м.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
4. *Ким, Чан, Моборн, Рене.* Стратегия голубого океана. 2005.
5. *Ривз, Россер.* Реальность в рекламе. Библос, 2017.
6. *Амир, Лидия Б.* Принимая философию всерьез: Перфекционизм versus мелиоризм. Ч. 1 // Социум и власть. № 3 (65). 2017.
8. *Johnson, G., Scholes, K.* Exploring Corporate Strategy. Cambridge: Prentice Hall. 1989.
9. *Грант, Р.* Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 2008.
10. *Barney, J. B.* Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120. 1991.
11. *Минцберг, Г., Альстранд, Б., Лампель, Ж.* Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2017.
12. *Бренифье, О.* Искусство философской практики: философские установки // Социум и власть. № 1 (69). С. 80–87. 2018.

Гибридный подход к управлению проектами

Канат Усенов

Магистрант управления проектами 2-го года обучения, Алматы Менеджмент Университет
kanatussenov@gmail.com

Аннотация. Обычно к управлению проектами применяют традиционный подход, основой которого является планирование и который не всегда подходит к проектам, подверженным последовательным изменениям. К проектам с частыми изменениями применяется гибкая методология управления. В статье предложен гибридный подход к управлению проектами, который основан не только на традиционных, но также и на гибких и бережливых подходах и направлен на готовность к изменениям, усиление взаимодействия с клиентом и повышение ценности проекта за счет использования элементов гибких подходов. В работе содержится подробный обзор доступной литературы по различным методологиям и предлагается гибридный подход к управлению проектами.

Ключевые слова: традиционный подход, гибкий подход, проектное управление, гибридный подход, Agile, Scrum

Abstract. The commonly accepted approach to project management is the traditional planning-based approach that is not always appropriate for projects that are subject to incremental change. Agile management methodologies are suitable for projects with frequent changes. In this article, a hybrid project management approach will be proposed, which is based not only on traditional, but also on agile and lean approaches, and is aimed at readiness for change, strengthening interaction with the client and increasing project value through the use of elements of agile approaches. This article provides a detailed overview of the available literature on various methodologies and proposes a hybrid project management approach.

Keywords: traditional approach, flexible approach, project management, hybrid approach, Agile, Scrum

Введение

Управление проектами является основой любого проекта, ведь они все время развиваются, и хорошо спланированный процесс управления увеличивает шансы проекта на успех. В крупных проектах сложно количественно оценить потери в связи с большим количеством переменных. К провалу проекта может привести перерасход средств, нарушение сроков, рост содержания проекта и неподходящая методология управления.

Для выбора и внедрения эффективного подхода важно тщательно проанализировать методы и их реализацию, это определяет наиболее эффективные инструменты и подходы.

В связи с проблемами, создаваемыми традиционными методами, популярными становятся Agile- и Lean-подходы, включая Agile-методы в ИТ-индустрии для улучшения коммуникации и гибкости.

Для лучшего управления проектами надо изучить «традиционные», «гибкие» и «бережливые» методы, взаимосвязи элементов и отличия подходов. Вопрос в том, что можно сделать, чтобы объединить Waterfall, Agile, Lean и разработать новую гибридную модель управления, подходящую для большого спектра проектов. При этом всегда будет необходима адаптация подхода для каждого конкретного случая, поскольку управление проектом зависит от контекста.

В статье представлен обзор соответствующей литературы для разработки «гибридного» подхода, применимого в разных проектах. Также иллюстрируются результаты исследования и гибридная модель, даны некоторые выводы.

Обзор литературы. Подходы к управлению проектами

1 Гибкий (Agile) подход к управлению проектами

Задумки о гибких методах управления появились довольно рано. По своей сути ценности, принципы и практики Agile — это кодификация здравого смысла. История гибкого подхода берет начало с подхода Шерварта Plan-Do-Check-Act (PDCA).

Доктор Ройс опубликовал статью «Управление разработкой больших программных систем» и предположил, что метод Waterfall сам по себе неэффективен, выполнение всех действий в одном последовательном ряду нереально, и для достижения успеха необходимо повторение. Идея внедрения «визуального контроля» в производственной системе Toyota является началом «информационных досок».

Бем [1] провел первое исследование проектов, использующих прототипирование, по сути итеративную стратегию. Первой явной итерационной альтернативой подходу Waterfall стала эволюционная модель доставки Гилба, получившая название Evo. Бем [2] представил «спиральную модель разработки и улучшения программного обеспечения», итеративную модель. Такеучи [3] опубликовал статью, озаглавленную «Игра в разработку новых продуктов», в которой описана стратегия быстрой и гибкой разработки. «Временные рамки» описаны Шульцем как один из краеугольных камней подхода «быстрого итеративного создания прототипов».

Опдайт [4] предложил термин «рефакторинг» в статье «Рефакторинг: помощь в разработке фреймворков приложений и развития объектно ориентированных систем». Мартин в своей работе «Быстрая разработка приложений» описал подход, при котором временные рамки и «итерации» тесно связаны в более гибком смысле: «повторение всего процесса разработки программного обеспечения».

Термин «гибкость» появился под названием «гибкое производство» до того, как стал популярным в области гибкого управления проектами [5]. Бьёрнвиг [6] пишет оригинальный шаблон элемента StandUp Meeting. Тернер [7] отметил, что «замороженные цели становятся неотъемлемой частью определения качества проекта, и менеджеры проектов добиваются успеха, если выполняют их вовремя и в рамках бюджета». Швабер [8] написал «Процесс разработки SCRUM» и ввел понятие «спринт» как итерацию.

Не «гибкие» методы вдохновили методологию, состояние ума и философию гибкой разработки, используемой в области разработки программного обеспечения. Эксперты по программному обеспечению и проектам встретились для выявления своих успешных проектов [9]. Эта группа создала Agile Manifesto, манифест ценностей для успешной разработки программного обеспечения. Поппендик [10] в своей работе «Lean Programming» привлекает внимание к структурным параллелям между Agile и Lean. Керт [11] представил термин «ретроспективы проекта» в своей книге «Project Retrospectives: A Handbook for Team Reviews». Сообщество Scrum перенимает практику измерения «скорости», этот новый подход появился под названием «гибкий», в то время как тот же принцип и подход можно найти под названиями «бережливый» [12], «экстремальный» [13] и «адаптивный» [14]. Поппендик [15] описывает таблицу задач Agile как «систему программного обеспечения канбан». Кон [16] объяснил, что техника «покер-планирования» популяризируется в «Agile-оценке и планировании». Дерби [17] в публикации «Agile Retrospectives» завершает кодификацию ретроспективы, и практика «обработки бэклога» становится «официальным» элементом Scrum. Противники гибкого подхода отмечают, что эти подходы являются лишь предлогом для неиспользования основных принципов разработки программного обеспечения и управления проектами [18] и что нет доказательства успешного применения гибких методов. Но недавно эмпирические исследования [19, 20] доказали обратное. Исследование показало правильное использование гибких методов, высококвалифицированная команда и стратегия реализации были ключевыми факторами успеха.

Согласно работе Путниковых [21], Lean и Agile — эксклюзивные понятия. Бережливая разработка программного обеспечения должна использоваться в стабильной, предсказуемой и линейной форме. Гибкий подход выгоден в непредсказуемой, неопределенной и нелинейной среде. Подход Lean имеет больший потенциал в повторяющейся среде. Тарн [22] указывает, что некоторые предположения в манифесте Agile неточны или ошибочны, Фернандес [23] выражает мнение, что команда проекта может пойти по пути траты ресурсов, если конечный результат неясен.

2 Традиционный подход к управлению проектами

Традиционное управление проектами ассоциируется с хорошо спланированными проектами. Идея традиционного подхода в том, что проекты просты, предсказуемы и линейны [24]. При традиционном планировании проекта следует формальный процесс, основанный на идентификации действий и соответствующих последовательностей, построении сетевой диаграммы с соответствующим критическим путем и определении продолжительности действий [25]. Принцип Waterfall-подхода основан на пра-

вильном определении каждой фазы [25]. Хотя подход Waterfal» представлен как надежный, подходящий ко всем проектам, несколько авторов указали на этот его недостаток [26]. Проект характеризуется сложными взаимосвязями, тогда как традиционный подход основан на линейных отношениях [27].

Еще одним недостатком изоляции проекта является то, что изменения — это реальность, и задержки в контроле изменений могут отрицательно повлиять на прогресс в ходе реализации проекта [28, 29]. Уильямс [30] объясняет, что для проектов, которые характеризовались структурной сложностью и неопределенностью, не подходят традиционные методы.

3 Бережливый подход к управлению проектами

Для строительной отрасли характерно образование отходов, возникающих из-за неопределенных условий безопасности и высокой изменчивости процесса строительства [31, 32]. Цель бережливого строительства — создать устойчивую потребительскую ценность за счет исключения отходов во всех процессах компании и подойти к объекту по-другому. Концепцию бережливого производства можно лучше всего описать как эффективный производственный процесс, представляющий собой комбинацию таких понятий, как Just in Time, Total Quality Management, управление поставками [33, 34]. Бережливое проектирование в его наиболее радикальном применении направлено на удовлетворение пространственных потребностей клиентов [35–37]. В идеале бережливое проектирование позволяет удовлетворить потребности в пространстве, что приводит к уменьшению объема для обогрева и вентиляции, меньшему обслуживанию и сокращению передвижения пользователей здания [39]. Бережливое строительство включает в себя способы проектирования производственных систем для минимизации потерь времени, усилий, человеческих ресурсов и материалов для получения максимальной рентабельной стоимости [40, 41]. Использование бережливого строительства затруднено по причине отсутствия понимания концепций бережливого мышления и его реализации в строительстве [42]. Необходимы дополнительные эмпирические данные для сопоставления теории бережливого проектирования и описания выгоды концепции бережливого мышления [43].

4 Гибридный подход на основе Waterfall/Agile/Lean

«Правильная» методология управления проектами — важный выбор, который делает менеджер проекта. Целью гибридного подхода является использование преимуществ, в гибридном подходе функции должны работать вместе, стать более гибкими, сохраняя предсказуемость традиционного подхода [43]. Традиционный и гибкий подходы имеют свои преимущества и недостатки. Для удовлетворения потребностей проекта необходимо использовать как гибкий, так и традиционный подходы, гибрид подходов может стать выгодным путем. Карлстром [44] указывает, что некоторые менеджеры заинтересованы в использовании гибких практик при условии, что они могут сосуществовать с текущей бизнес-моделью компании. Для достижения определенного баланса необходимо сочетать Waterfall и Agile, выбор процессов следует делать по нескольким критериям, в зависимости от области применения, приоритета и важности проекта, количества сотрудников. Винекар [45] выражает необходимость в двойной структуре, которая сочетает в себе два подхода, поскольку нельзя заменить один метод другим. Бехайри [46] рассуждает, что новым в гибридной методологии является не практика, а применение практик по-новому, что необходимо перед началом деятельности по проекту представить новый гибридный подход и получить одобрение команды [47].

Таким образом, традиционный подход является надежным, когда проект большой, содержание определено, требования стабильны, есть высокий уровень сложности и низкий уровень неопределенности. Гибкий подход применим, когда проект содержит много рисков и высок уровень неопределенности. Нессенсон [48] в своей работе объединяет концепции гибкого и бережливого производства для представления новой структуры, названной AgiLean PM. Гибкое и бережливое производство имеют много общего и различия. Бережливое производство сосредоточено на сокращении потерь, гибкое — на возможности быстрого внесения изменений [49]. В работе Is agile project management applicable to construction? Оуэн [50] объяснил, что гибкое управление проектами может быть подходящим для этапа проектирования строительства, что предполагает более активное участие клиентов, поскольку такой подход позволяет вносить изменения.

5 Гибридный подход к проекту

Обзор литературы обеспечивает основу для анализа, для выделения гибридного подхода, понимания эволюции методологии, позволяет выделить ошибки, работая над сильными сторонами, которые увеличивают шансы на успех. Координация и сотрудничество с клиентом — очень важный фактор устранения или сокращения ошибок проекта. Гибкий подход в основном ориентирован на программное обеспечение, но в строительном проекте можно применить несколько практик [46].

Эта модель направлена на извлечение лучших практик из традиционных, гибких и бережливых подходов, вытекающих из структуры и предсказуемости традиционных методов, адаптируемости и сокращения потерь гибкой методологии, основанной на бережливом подходе, на инструментах и методах гибкого метода.

Ниже представлена схема модели гибридного подхода (рис. 1). Модель разбита на жизненный цикл проекта, состоящий из четырех основных фаз (инициация, планирование и проектирование, исполнение и контроль, а также фаза закрытия).

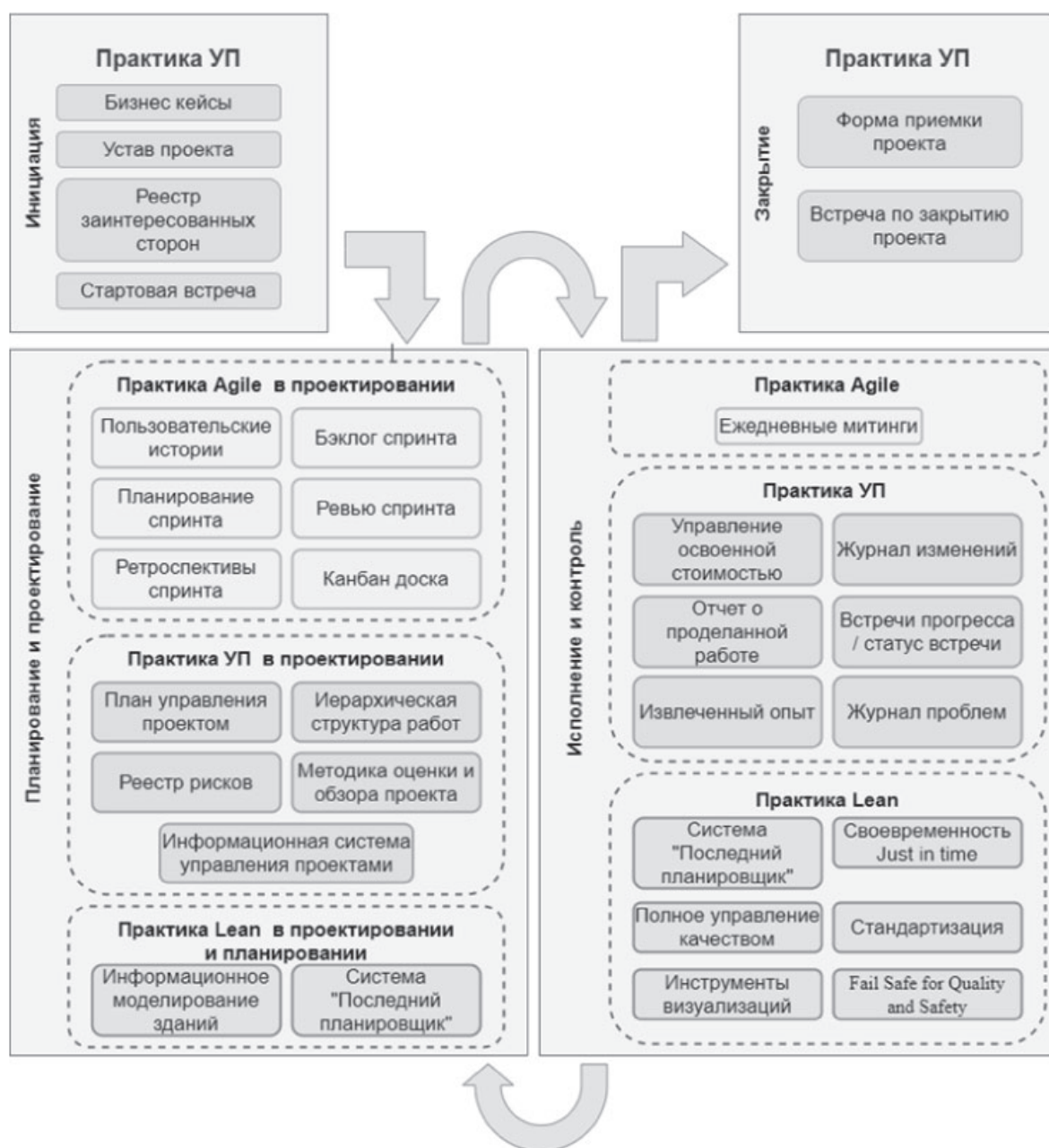


Рисунок 1. Модель гибридного подхода

Обсуждение

Начиная с этапа инициирования, после принятия решения о запуске проекта, в строительных проектах возникает необходимость начать с бизнес-обоснования [51]. Согласно Тарне, запуск проекта должен начинаться так же, как предписано в РМВОК 6 [52], с уставом проекта и реестром заинтересованных сторон [53], содержащим затраты, задачи, результаты и график [54]. Участие заинтересованных сторон в начале любого проекта имеет важное значение для инициирования проектной деятельности. Эти методы считаются наиболее полезными на этапе инициализации, согласно исследованию Безнера [55].

После стартовой встречи этап проектирования и планирования завершается. Этот этап включает в себя применение традиционных методов, основанных на руководстве РМВОК, бережливого проектирования и гибких методов, понимания требований клиентов путем разбиения работы на user story [56]. Эта гибкая практика предлагает вовлечение клиентов путем определения приоритетности задач с точки зрения гибких методов. Наиболее часто используемым методом в строительных проектах является Scrum.

Некоторые практики важны и полезны на этапе проектирования, при «планировании спринта», формирования «бэклога», при «ревью» и «ретроспективе спринта» [53]. Метод разработки программного обеспечения Scrum нельзя применять непосредственно на этапе проектирования строительных проектов, необходимы адаптация для поддержания фундаментальных принципов [57], некоторые корректировки для покрытия потребностей проекта, работа над постоянным улучшением посредством «ежедневных встреч» для возможно быстрого выявления изменений. Ежедневные встречи, основанные на гибком подходе, дают возможность команде проекта рассматривать весь цикл, оценивать, что уже сделано и что можно улучшить [58].

Для продвижения совместной работы и визуального управления задачами предлагается инструмент визуализации рабочего процесса канбан-доска [59]. После понимания требований заказчика в проектировании мы перейдем ко второй части, «планирование проекта с использованием традиционных методов управления проектами». Первая часть — это разработка плана управления проектом, который имеет фундаментальное значение для любого проекта [60]. Для правильного определения объема проекта в его иерархической структуре работа разбивается на более мелкие элементы. Семейное древо, ориентированное на продукт, подразделяет материалы, услуги и данные, необходимые для получения конечного продукта, чтобы лучше управлять рисками проекта. Внедрение процесса управления рисками — ключевой элемент надежных мер контроля проекта с использованием реестра рисков [61]. Традиционные методы представления проектов основаны на методах сетевого планирования. Наиболее широко используемый метод построения — метод PERT, который определяет, где приложить наибольшие усилия, чтобы уложиться в график проекта [60].

Использование Project Management Information System сыграло важную роль в процессах управления строительством. Использование PMIS для управления проектами стало необходимостью.

Переходим к методам бережливого производства за счет использования ВІМ в качестве инструмента бережливого проектирования для сокращения затрат и сроков реализации, повышения продуктивности и качества проектов [62]. Использование интеграции информационных технологий и информационного моделирования зданий для синхронизации информации в проекте и уменьшения проектных ошибок — хороший пример инструментов, используемых для облегчения коммуникации. Вторым инструментом является система Last planner system («последний планировщик») [63] — инструмент улучшения планирования и контроля, используемый для мониторинга процесса строительства на основе обязательств посредством последовательного использования планирования по требованию, предварительного планирования со стресс-тестом, еженедельного планирования работы и обучения на основе анализа системы планирования [64]. «Последний планировщик» включает в себя ряд инструментов, он используется как на этапе планирования, так и на этапе выполнения и контроля проекта [65].

На этапе реализации и контроля проектам требуются измеримые меры и индикаторы, которые могут обеспечить контроль на этом этапе, например показатели прогресса посредством отчетов о ходе работ. Для отслеживания производительности проекта с точки зрения затрат и графика выполнения работ управление полученной стоимостью объединяет управление затратами и выполнением работ, которые помогают команде проекта предвидеть перерасход и задержки проекта [66]. Этот инструмент измеряет производительность и прогресс, используя объем, стоимость и задержку, которые представляют собой три основных ограничения проекта [67]. Использование процесса управления изменениями — важный элемент повышения надежности показателей, используемых для оценки прогресса и производительности.

сти проекта с использованием журнала изменений. Вся информация и опыт будут задокументированы в журнале, который включает в себя выводы по опыту. Полученные выводы и реестр проблем считаются передовой практикой на этапе реализации.

Для сокращения потерь в цепочке поставок в бережливом строительстве широко используется метод «точно в срок». Он означает, что любое изменение в проекте происходит именно тогда, когда необходимо. Это позволяет принимать решения с использованием максимально точной и актуальной информации. Всеобщее управление качеством считается одним из столпов бережливого производства, которое представляет собой инструмент управления строительством, используемый для выявления и оценки потенциальных проблем, разработки и внедрения новых решений и оценки результатов [68].

В хорошо управляемой организации на уровне проекта инструменты визуализации используются для передачи конкретных инструкций работникам на объекте. Это может включать использование знаков или плакатов в специально отведенных местах на строительных площадках [69]. Fail Safe for Quality and Safety представляет собой инструмент бережливого строительства и используется для повышения безопасности [70].

Следующим инструментом, который считается одним из принципов бережливого строительства, является стандартизация. Ее можно определить как серию аналитических инструментов, которые приводят к набору стандартных рабочих процедур, она считается лучшим методом для разработки эффективных средств создания строительных технологий в кратчайшие сроки с минимальными усилиями. Использование и выбор инструментов меняется в зависимости от контекста проекта и компании [71].

Последняя фаза — завершающая. Она также требует решения всех вопросов, связанных с контрольным списком или незавершенными договорными действиями. Команда проекта и заказчик на этом этапе должны работать вместе, чтобы гарантировать, что все элементы проекта завершены, контракты заключены и проект завершен. Закрытие проекта должно сопровождаться формой принятия и встречей по закрытию проекта [53].

Заключение

В данном исследовании представлены разработка гибридной модели управления проектами для проектов, основанных на бережливом, гибком и традиционном подходах, применение лучших практик этих подходов для успеха проекта за счет снижения затрат, сокращения сроков, оптимизации результатов, устранения отходов и повышения удовлетворенности проектом. Поскольку эта тема все еще мало изучена в научном сообществе, обзор литературы посвящен наиболее частым потерям и ошибкам строительных проектов, сильным и слабым сторонам этих подходов, эволюции гибких практик для применения их инструментов и методов, которые могут быть полезны в гибридной модели.

Предлагаемая гибридная модель управления проектами остается общей, для ее развития могут быть применены другие элементы, различные практики бережливого проектирования на этапе инициации проекта, инструменты и методы бережливого строительства на этапе реализации, в жизненный цикл проекта могут быть интегрированы гибкие инструменты и методы, применены лучшие практики традиционного подхода, лежащего в основе этой модели.

Использование в гибридном подходе инструментов и практик разных методологий меняется от одного проекта к другому, поскольку управление проектом значительно зависит от гибкости мышления, она повышает производительность и максимизирует результаты. Обучение гибкости может способствовать развитию сотрудничества внутри команд. На практике модель должна повысить эффективность проектных команд и общую удовлетворенность клиентов. На основе изучения адаптируемости каждого инструмента и практики к условиям строительства могут быть разработаны новые модели и инструменты управления проектом.

Список литературы

1. *Boehm, B. W.* Software engineering economics. IEEE Trans. Softw. Eng., no. 1, pp. 4–21, 1984.
2. *Boehm, B.* A spiral model of software development and enhancement. ACM SIGSOFT Softw. Eng. notes, vol. 11, pp. 14–24, 1986.

3. *Takeuchi, H., and Nonaka, I.* The new new product development game. *Harv. Bus. Rev.*, vol. 64, no. 1, pp. 137–146, 1986.
4. *Griswold, W. G., and Opdyke, W. F.* The birth of refactoring: A retrospective on the nature of high-impact software engineering research. *IEEE Softw.*, vol. 32, no. 6, pp. 30–38, 2015.
5. *Nagel, R. N., and Dove, R.* 21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view. Diane Publishing, 1991.
6. *Björnvig, G., and Coplien, J. O.* Organizational Patterns and Scrum: Fine-tuning your Agile Implementation.
7. *Turner, J. R., and Cochrane, R. A.* Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 11, no. 2, pp. 93–102, 1993.
8. *Sutherland, J., and Schwaber, K.* The scrum papers. Nuts, Bolts Orig. an Agil. Process, 2007.
9. *Beck, K.* et al. Manifesto for agile software development. 2001.
10. *Poppendieck, M.* PROJECT & PROCESS MANAGEMENT-BEST PRACTICES-Lean Programming-Part 2 of 2. W. Edwards Deming's Total Quality Management still rings true for software. *Softw. Dev.*, vol. 9, no. 6, pp. 71–75, 2001.
11. *Kerth, N.* Project retrospectives: a handbook for team reviews. Addison-Wesley, 2013.
12. *Léauté, T., and Williams, B. C.* “Coordinating agile systems through the model-based execution of temporal plans” in *Proceedings of the National Conference on Artificial Intelligence*, 2005, vol. 20, no. 1, p. 114.
13. *DeCarlo, D.* Leading and managing extreme projects. *Lead. to Lead.*, vol. 2004, no. 34, p. 51, 2004.
14. *Shenhar, A. J., and Dvir, D.* Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press, 2007.
15. *Poppendieck, M., and Poppendieck, T.* Lean Software Development: An Agile Toolkit: An Agile Toolkit. Addison-Wesley, 2003.
16. *Cohn, M.* Agile estimating and planning. Pearson Education, 2005.
17. *Derby, E., Larsen, D., and Schwaber, K.* Agile retrospectives: Making good teams great. Pragmatic Bookshelf, 2006.
18. *Rakitin, S. R.* Software verification and validation for practitioners and managers. Artech House, Inc., 2001.
19. *Chow, T., and Cao, D.-B.* A survey study of critical success factors in agile software projects. *J. Syst. Softw.*, pp. 961–971, 2008.
20. *Dzamashvili Fogelström, N., Gorschek, T., Svahnberg, M., and Olsson, P.* The impact of agile principles on market-driven software product development. *J. Softw. Maint. Evol. Res. Pract.*, vol. 22, no. 1, pp. 53–80, 2010.
21. *Putnik, G. D., and Putnik, Z.* Lean vs agile in the context of complexity management in organizations. *Learn. Organ.*, 2012.
22. *Turne, R.* Why agile may not be the silver bullet you're looking for. 2015. [Online]. Available: www.pmi.org.
23. *Fernandez, D. J., and Fernandez, J. D.* Agile project management — agilism versus traditional approaches. *J. Comput. Inf. Syst.*, vol. 49, no. 2, pp. 10–17, 2008.
24. *Andersen, E. S.* Perspectives on projects. 2006, [Online]. Available: www.pmi.org.
25. *Wysocki, R. K.* Effective project management. Fourth Edi. Indianapolis, 2007.
26. *Chin, G.* Agile project management: how to succeed in the face of changing project requirements. AMACOM, 2004.
27. *Cicmil, S., Cooke-Davies, T., Crawford, L., and Antony, K.* Exploring the complexity of projects: Implications of complexity theory for project management practice. 2009.
28. *Aguanno, K.* 101 Ways to Reward Team Members for \$20 (or Less!). Multi-Media Publications Inc., 2004.
29. *Highsmith, J., and Cockburn, A.* Agile software development: The business of innovation. Computer (Long. Beach. Calif.), vol. 34, no. 9, pp. 120–127, 2001.
30. *Williams, T.* Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Trans. Eng. Manag.*, vol. 52, no. 4, pp. 497–508, 2005.
31. *Koskela, L. J.* Management of production in construction: a theoretical view. 1999.
32. *Tezel, A., and Nielsen, Y.* Lean construction conformance among construction contractors in Turkey. *J. Manag. Eng.*, vol. 29, no. 3, pp. 236–250, 2013.
33. *Ohno, T.* Toyota production system: beyond large-scale production. crc Press, 1988.
34. *Koskela, L.* Lean production in construction. *Lean Constr.*, pp. 1–9, 1997.
35. *Alves, A. C., Kahlen F.-J., Flumerfelt, S., and Manalang, A.* The lean production multidisciplinary: from operations to education. 2014.
36. *Dombrowski, U., and Mielke, T.* Lean leadership — 15 rules for a sustainable lean implementation. *Procedia CIRP*, vol. 17, pp. 565–570, 2014.
37. *Hammond, J. W., Choo, H. J., Tommelein, I. D., Austin, S. A., and Ballard, G.* Integrating design planning, schedule and control with Deplan. 2000.
38. *Dzeng, R.-J., Wang, W.-C., and Hsiao, F.-Y.* Function-space assignment and movement simulation model for building renovation. *J. Civ. Eng. Manag.*, vol. 21, no. 5, pp. 578–590, 2015.
39. *Howell, G. A.* “What is lean construction-1999” in *Proceedings IGLC*, 1999, vol. 7, p. 1.
40. *Pinch, L.* Lean construction. *Constr. Exec.*, vol. 15, no. 11, pp. 8–11, 2005.
41. *Forbes, L. H., and Ahmed, S. M.* Foundations of lean construction. *Mod. Constr. Lean Proj. Deliv. Integr. Pract.*, 2011.
42. *Sarhan, S., and Fox, A.* Performance measurement in the UK construction industry and its role in supporting the application of lean construction concepts. *Constr. Econ. Build.*, vol. 13, no. 1, pp. 23–35, 2013.

43. Cobb, C. G. En désaccord ? Réseau des PM. 2012. www.pmi.org.
44. Karlstrom, D., and Runeson, P. Combining agile methods with stage-gate project management. *IEEE Softw.*, vol. 22, pp. 43–49, 2005.
45. Vinekar, V., Slinkman, C. W., and Nerur, S. Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view. *Inf. Syst. Manag.*, vol. 23, no. 3, pp. 31–42, 2006.
46. Al Behairi, T. A. AGISTRUCT : Modèle amélioré pour la gestion agile des projets de construction. 2016.
47. Rodov, A., and Teixidó, J. Blending agile and waterfall: the keys to a successful implementation. 2016.
48. Nesensohn, C., Demir, S. T., and Bryde, D. J. Developing a ‘true north’ best practice lean company with navigational compass. 2012.
49. Iqbal, S. Leading construction industry to lean-agile (Leagile) project management. 2015.
50. Owen, R., Koskela, L., Henrich, G., and Codinhoto, R. Is agile project management applicable to construction? 2006.
51. Maes, K., Van Grembergen, W., and De Haes, S. Identifying multiple dimensions of a business case: a systematic literature review. *Electron. J. Inf. Syst. Eval.*, vol. 17, no. 1, p. 47, 2014.
52. Guide, P. A guide to the project management body of knowledge. Sixth Edit. Proj. Manag. Institute, Inc, pp. 2–111, 2017.
53. PMI. PMBOK-guide to the project management body of knowledge (6th ed.) Pennsylvania, USA. 2017.
54. Aziz, R. F., and Hafez, S. M. Applying lean thinking in construction and performance improvement. *Alexandria Eng. J.*, vol. 52, no. 4, pp. 679–695, 2013.
55. Besner, C., and Hobbs, B. The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Proj. Manag. J.*, vol. 37, no. 3, pp. 37–48, 2006.
56. Grech, D. Implementing a distributed software project management tool. University of Malta, 2015.
57. Demir, S. T., and Theis, P. “Agile design management—the application of scrum in the design phase of construction projects” in 24th Annual Conference of the International Group for Lean Construction, Boston, USA, 2016, pp. 13–22.
58. Stray, V., Fægri, T. E., and Moe, N. B. “Exploring norms in agile software teams” in International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, 2016, pp. 458–467.
59. Agile Alliance. Subway Map to Agile Practices and Agile Glossary | Agile Alliance. 2018.
60. Kerzner, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017.
61. Orgut, R. E., Batouli, M., Zhu, J., Mostafavi, A., and Jaselskis, E. J. Critical factors for improving reliability of project control metrics throughout project life cycle. *J. Manag. Eng.*, vol. 36, no. 1, p. 4019033, 2020.
62. Lee, S.-K., and Yu, J.-H. Success model of project management information system in construction. *Autom. Constr.*, vol. 25, pp. 82–93, 2012.
63. Azhar, S. Building information modeling (BIM): Trends, benefits, risks, and challenges for the AEC industry. *Leadersh. Manag. Eng.*, vol. 11, no. 3, pp. 241–252, 2011.
64. Senouci, A., Alsarraj, A., Gunduz, M., and Eldin N. Analysis of change orders in Qatari construction projects. *Int. J. Constr. Manag.*, vol. 17, no. 4, pp. 280–292, 2017.
65. Alarcón, L. F., Diethelm, S., and Rojo, O. “Collaborative implementation of lean planning systems in Chilean construction companies” in Tenth Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC-10), August, Brazil, 2002, pp. 1–11.
66. Pajares, J., and Lopez-Paredes, A. An extension of the EVM analysis for project monitoring: The Cost Control Index and the ScheduleControl Index. *Int. J. Proj. Manag.*, vol. 29, no. 5, pp. 615–621, 2011.
67. Anon. Critical analysis on earned value management (EVM) technique in building construction. Norway. Annu. Conf. Int. Gr. Lean Constr. Oslo., 2014.
68. Anderson, A., Marsters, A., Dossick, C. S., and Neff, G. “Construction to operations exchange: Challenges of implementing COBie and BIM in a large owner organization” in Construction Research Congress, 2012: Construction Challenges in a Flat World, 2012, pp. 688–697.
69. Limon, D. H. Measuring lean construction: a performance measurement model supporting the implementation of lean practices in the Norwegian construction industry. Rep. Submitt. to Nor. Univ. Trondheim, June, vol. 2, p. 46, 2015.
70. Ogunbiyi, O. E. Implementation of the lean approach in sustainable construction: a conceptual framework. University of Central Lancashire, 2014.
71. Ma, G., Wang, A., Li, N., Gu, L., and Ai, Q. Improved critical chain project management framework for scheduling construction projects. *J. Constr. Eng. Manag.*, vol. 140, no. 12, p. 4014055, 2014.

Практика развития технологий в финансовом секторе экономики в период пандемии COVID-2019

¹ Хазин Даниил Олегович, ² Кошкина О. В.

¹ Магистрант 1-го курса специальности «финансы»,
Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан
daniilhazin@mail.ru

² Научный руководитель, PhD, доцент, Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан

Аннотация. Целью исследования является рассмотрение основных возможностей и проблем развития технологий финансового сектора экономики на основе мирового опыта в период пандемии COVID-2019, на основе оценки практических путей их дальнейшего развития. Финансовые технологии способствуют росту конкурентоспособности финансовых организаций и субъектов отечественного и зарубежных рынков.

Ключевые слова: финансовые технологии, цифровые технологии, финансовый рынок, финансовые инструменты, финансовые организации

Abstract. The aim of researching the main opportunities and problems of technologies in the financial sector of the economy based on world experience in the period of COVID-2019, based on an assessment of practical ways and their further development. Financial technologies contribute to the growth of the competitiveness of financial organizations and subjects of domestic and foreign markets.

Keywords: financial technologies, digital technologies, financial market, financial instruments, financial organizations

Текущая ситуация с COVID-2019 оказывает колоссальное влияние на всю нашу жизнь и меняет ее ежедневно. Никогда раньше мы не видели такого резкого и немедленного воздействия на бизнес-отрасли почти во всех секторах экономики. Несмотря на то что Правительство Республики Казахстан оказывает помощь предприятиям и населению, ситуация с потребностью в управлении денежными ресурсами никогда не была так важна, как в период коронавирусной инфекции. Кризис пандемии COVID-2019 способствует скорейшей возможности пересмотра стратегических планов развития компаний финансового сектора, таким образом, банковские институты сфокусировали внимание на ускоренном формировании и развитии продуктов, технологий digital-формата. Период пандемии оказывает влияние на развитие технологий, привел к пересмотру значимости для отечественных, иностранных инвесторов и потенциальных потребителей финтехпродуктов, а также их восприятия в новой норме. Некоторые отрасли могут прогнозировать оживление, в то время как другие могут испытывать застой и стагнацию. Ожидается, что коронавирусная инфекция повлияет на развитие финтеха в Казахстане, неся в себе благоприятные финансово-технологические факторы, в которых будут затронуты аспекты роста компаний, их прибыльности, динамики конкуренции на рынке финансовых технологий, инвестиционной привлекательности, оценки и путей решения вопросов. Актуальность данной проблематики изучали такие отечественные известные ученые и исследователи, как Г. Н. Джаксыбекова, А. Ф. Нажмудинова, Е. В. Андрюшина, В. Савин, Р. Юсуфов, Г. Борисов, а также зарубежные исследователи: Henk Jan Hoogendoorn, Klaus Loeber, Douglas Arner, Dr. Antonios Koumbarakis, Jiazhong Wang, Dr. Jocken Biedermann, и др. Авторы данных трудов четко описывают пути развития финансовых технологий в период пандемии.

Поскольку COVID-19 продолжает создавать неопределенность, многие финтехкомпании испытывают стресс по ряду направлений. Доступ к финансированию стал более сложным, особенно для некоторых предприятий на ранних стадиях развития, поскольку многие инвесторы сосредоточились на устоявшихся финтехорганизациях с четкими бизнес-моделями. Кроме того, недавнее снижение базовой процентной ставки и, следовательно, прочих процентных ставок будет напрямую способствовать поддержанию отраслей и экономических темпов роста [1].

Однако экономика в целом переходит от спада к восстановлению после COVID-19, что может создать новые возможности для некоторых финтехкомпаний. Например, поскольку социальное дистанцирование во всем мире стало значительно выше, следовательно, возрастает спрос на использование цифровых финансовых услуг, технологий и электронной коммерции. Отметим, что мы не можем предсказать, какую форму примут посткризисные возможности, но существует уверенность, что финтехсектор, насыщенный инновациями, скорее всего, создаст новые преобразующие решения [2].

Опираясь на мировой опыт исследования данной проблематики, финтехкомпания в период COVID-19 развивают и трактуют ее следующим образом: самая неотложная задача, конечно же, заключается в преодолении существующей неопределенности. Многие финтехструктуры, как и остальная финансовая система, реагируют на кризис. Многие иностранные компании, включая insurtech и proptech, наращивают свой капитал и финансирование от инвесторов и кредиторов. Другие внедряют меры экономии, в том числе сокращение персонала, поскольку доходы для многих из них — это транзакции на основе объема. Приоритетной стратегией в данных компаниях является обеспечение как можно большего количества переменных расходов и минимизация постоянных затрат [3].

Очевидно, что поддержание операционной устойчивости также является приоритетом для отечественных организаций. Кредитные финтехкомпания казахстанского рынка получают запросы клиентов об облегчении долговой нагрузки либо выдаче кредитного капитала. Точно так же финтехкомпания, ориентированные на платежи и увеличение благосостояния, укрепляют свою инфраструктуру за счет расширения мощностей или инвестирования в новые ресурсы, чтобы противостоять нагрузке на свои системы из-за высоких объемов транзакций. Эти действия могут быть особенно сложными для казахстанского финтехрынка, доход которого зависит от объемов транзакций, приводя к нехватке денежных средств. Для многих компаний Казахстана, использующих финтех, ожидается, что привлечение внимания инвесторов будет реализоваться еще сложнее, учитывая количество стартапов, уже работающих на рынке, а соответственно, привлечение конечных пользователей, вероятно, будет не таким простым, поскольку страховщики переключают свое внимание на насущные нужды и расходы на управление после вспышки COVID-19 [4].

Текущие рыночные условия и практика социального дистанцирования также повлияли на рост бизнеса proptechs, и многие из тех, кто инвестирует в сфере недвижимости, вынуждены приостанавливать деятельность, ведь пока не совсем ясно, как они смогут продавать недвижимость. Прочие проптехкомпании стараются удержать своих клиентов, предлагая им скидки и привлекательные предложения. Помимо этих более общих финансовых и операционных соображений каждая категория финтехкомпаний решает уникальные задачи. Многие онлайн-кредиторы, например, ужесточают андеррайтинг стандартов для сохранения качества своих товаров и услуг и смягчения любых потенциальных возможностей роста дефолта. Они также могут вскоре обнаружить, что исторические данные, которые они используют для принятия решений об андеррайтинге, могут быть менее надежны в современных условиях, и им придется соответственно скорректировать свои модели.

Изучив мировой опыт компаний в развитии финтеха в период COVID-2019, рассмотрим методы внедрения инноваций на казахстанский рынок с целью помощи компаниям в восстановлении. Финтех, как правило, обладает некоторыми уникальными преимуществами, которые позволяют многим создавать новые способы предоставления ценностей в текущей среде и позиционировании себя как бренда с целью долгосрочной перспективы. Финтех имеет множество атрибутов (рис. 1), которые придают ему гибкость, необходимую для быстрого создания и предложения новых решений.

Итак, рассмотрев атрибуты большинства финтехкомпаний, затронем возможности использования сильных сторон компаний для удовлетворения текущего спроса на рынке. Во-первых, они вносят свой вклад в способы облегчения деятельности частных лиц и предприятий, борющихся с последствиями COVID-19. Приведем примеры мировых финтехкорпораций с целью использования их опыта на рынке финтех Казахстана: известнейшая компания PayPal отказалась от комиссий за возвратные платежи и мгновенные переводы средств с бизнес-счетов PayPal на банковские счета [6]; Lending Club добавила новые планы действий в трудных условиях, включая поздний отказ от комиссий и разрешение платежеспособным заемщикам производить выплаты только по процентам или пропуске до двух ежемесячных платежей [7]; Square отказалась от платы за подписку на программное обеспечение, также компания находится на этапе запуска платформы, которая позволит потребителям покупать подарочные сертификаты с целью поддержания местного малого и среднего бизнеса во время пандемии коронавирусной инфекции, существует возможность выкупа подарочных сертификатов в любое время [8]; компа-

ния Nomo обзавелась платформой, которая помогает фрилансерам управлять своими бухгалтерскими проводками, налогами и счетами, предоставляя на данный момент бесплатный временный доступ для новых клиентов [9]; Revolut (недавно была запущена на рынке США) и ряд других финтехкомпаний ввели в свои приложения благотворительную функцию, чтобы их клиенты могли пожертвовать средства тем, кто пострадал больше всего в кризис COVID-19 [10]. Многие финтехкомпании (рис. 2) вводят новшества для создания продуктов, которые имеют способность подстраиваться к быстро меняющейся экономической среде:

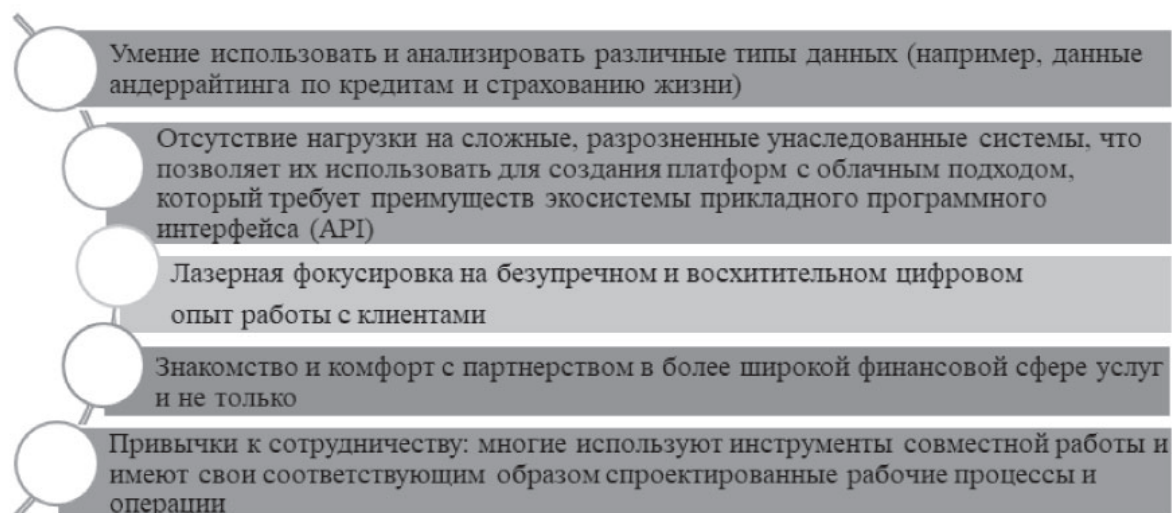


Рисунок 1. Атрибуты, необходимые для создания и предложения новых продуктов
Составлено автором на основе источника [5]

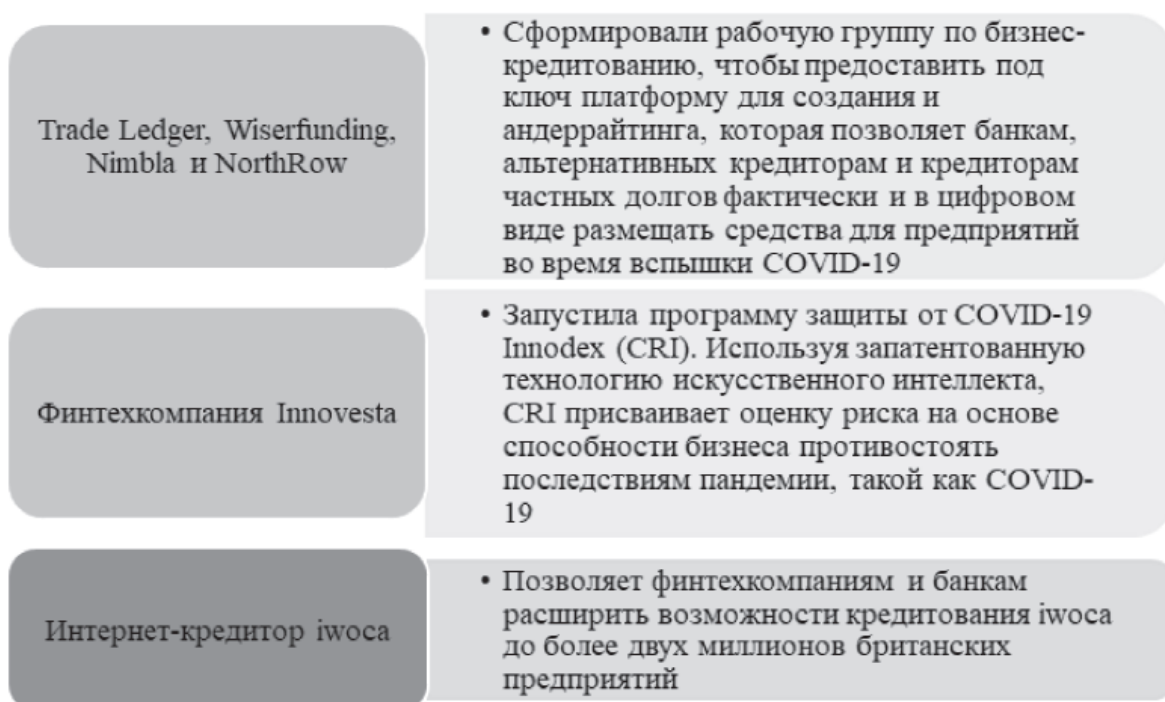


Рисунок 2. Примеры внедрения новых продуктов компаниями на финтехрынке
Составлено автором на основе источников [10–12]

Необходимо следить за будущими возможностями финтехкомпаний, так как они могут быть вынуждены пересмотреть свою миссию и бизнес-модели после COVID-19. Ключевой вопрос: как исполь-

зовать существующие и новые активы, чтобы воспользоваться новыми возможностями в будущем? Возможно, сейчас подходящий момент, чтобы мыслить масштабно и действовать более решительно в период кризиса. Прежде всего очевидно, что социальное дистанцирование действует повсеместно, что ускоряет использование клиентами интернет-каналов, особенно мобильных, для просмотра своих финансов и управления ими. Многие финтехкомпании созданы специально для мобильных каналов, и они стараются адаптировать процессы андеррайтинга, технологий банковских институтов, рынка криптовалют с целью визуализации данных и предоставления правильного контекста для транзакций. Эти возможности, вероятно, станут еще более актуальными и важными, поскольку большее количество финансовых транзакций проводится по цифровым каналам.

Следующим очень важным шагом и последующим результатом может стать дальнейшее ускорение партнерских отношений с финансовыми учреждениями, которые могут предложить преимущества получения различных услуг, доступ к распределению соответствующих инфраструктур, где часто может происходить отсутствие востребованных цифровых решений. Например, Blend, признанный поставщик программного обеспечения для цифровой ипотеки, показал значительный рост числа заинтересованных банков, в которых еще нет цифровых решений для ипотечного кредитования [13]. Финтехкомпании могут продолжить поиск возможностей партнерства с другими финтехкомпаниями, крупными компаниями и компаниями, оказывающими нефинансовые услуги. Важную роль здесь может сыграть рост числа регулирующих положений и инициатив в области открытого банковского дела и банковского обслуживания как услуг в целом. Например, у целостных финансовых услуг есть огромный потенциал, который учитывает финансовые потребности и поведение потребителей, например здравоохранение. Интеграция платежей и других финансовых продуктов в медицинские услуги часто считается необходимой во всем мире. Партнерство с фирмами нефинансового сектора, такими как розничные торговцы в различных отраслях экономики, может иметь огромный потенциал. Ярким примером таких инновационных партнерских отношений является практика Walmart с PayPal и Green Dot [14]. Для финтехкомпаний существует множество возможностей для сотрудничества с партнерами в других областях, например с большими технологическими фирмами, особенно в глобальном масштабе.

Также одним из важных шагов считается продвижение программ финансовой доступности в период кризиса, то есть важность обслуживания людей, которые в настоящее время находятся вне финансовой системы, как в развивающихся, так и в развитых странах. Например, в настоящее время в мире насчитывается 1,7 миллиарда физических лиц, не охваченных банковскими услугами (по данным Всемирного банка).

И последним шагом рассмотрим возможности использования интернета вещей (IOT) как области бесконтактных платежей, например подключенные автомобили, которые позволяют потребителям платить за газ, бензин или еду без контакта с кассовыми или другими потенциально зараженными поверхностями [15]. На самом деле, возможно, что COVID-19 ускорит внедрение платежей с использованием интернета вещей.

Подведем итоги. Текущая неопределенность во всем мире поставила бизнес в Казахстане в крайне затруднительное положение, и финтех — не исключение. Но многие сектора уже готовы принять вызов, корректируя свои продукты и услуги для удовлетворения потребностей клиентов. Более того, учитывая их дифференцированные возможности, а именно адаптируемость и инновации, многие финтехкомпании Казахстана также имеют хорошие возможности для применения мирового опыта развития индустрии финтех в данный нелегкий период, чтобы пережить неопределенность. Это и будет значимым опытом и вкладом в отрасль на случай повторения таких кризисов. Если история дает какие-то уроки, для которых был необходим сегодняшний кризис, может быть, стоит использовать невзгоды как вдохновение на новые продукты, цели и меры по дальнейшему их подавлению.

Список литературы

1. Beyond COVID-19: New opportunities for fintech companies: статья / Deloitte Center for Financial Services — US: 2020. — 8с/- URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-beyond-covid-19-new-opportunities-for-fintech-companies.pdf>.
2. The Future of Disruptive and Enabling Financial Technology post CV-19 / Radboud Vlaar, Aman Ghei — 2020. — 24 с. — Режим доступа: <https://www.finchcapital.com/post/the-future-of-disruptive-and-enabling-financial-technology-post-cv-19>.

3. Финансовые технологии в развитии финансового рынка / Д. И. Филиппов. М., 2017. 7 с. Режим доступа: <http://sdo.rea.ru/cde/conference/29/file.php?fileId=8>.
4. Размывание границ: как компании сегмента Fintech влияют на сектор финансовых услуг / Д. Яздани, Г. Вебер & команда международного исследовательского центра PwC — US: 2016. — 40 с. — Режим доступа: <https://www.pwc.ru/ru/publications/how-fintech-is-shaping-financialservices.html>.
5. Coronavirus: New Challenges and Opportunities for Fintech, Finance Magnates / Rachel McIntosh — US: April, 2020. — 8 с. — Режим доступа: <https://www.financemagnates.com/cryptocurrency/news/coronavirus-new-challenges-and-opportunities-for-fintech/>.
6. The support you need in times of need / PayPal — US: April, 2020. — 4 с. — Режим доступа: <https://www.paypal.com/us/webapps/mpp/covid-19-relief>.
7. 8-K SEC Filing / Lending Club — US: march, 2020. — 2 с. — Режим доступа: <https://ir.lendingclub.com/home/default.aspx>.
8. How a gift certificate is helping small businesses crushed by the coronavirus / Riley de Leon, CNBC — US: march, 2020. — 4 с. — Режим доступа: <https://www.cnbc.com/2020/03/18/a-new-way-to-support-a-small-businesses-crushed-by-coronavirus.html>.
9. A List Of Fintech Firms Providing Free Technology During The Coronavirus Crisis / Ron Shevlin, Forbes — US: march, 2020. — 9 с. — Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/steveandriole/2020/10/29/how-technology-can-save-the-next-pandemic--how-companies-can-prepare-for-covid-25--how-disasters-should-rewire-business/?sh=3e46998c4a7a>.
10. New coronavirus fintech taskforce offers their support to SMEs / Manisha Patel, The Fintech Times — US: march, 2020. — 1 с. — Режим доступа: <https://thefintechtimes.com/new-coronavirus-fintech-taskforce-offers-their-support-to-smes/>.
11. Fintech-Driven Scoring Uncovers How COVID-19 Impacts Your Investments / Dara Albright, Financial Advisor Magazine — US: march, 2020. — 9 с. — Режим доступа: <https://www.fa-mag.com/news/fintech-driven-scoring-uncovers-how-covid-19-impacts-your-investments-54912.html>.
12. Iwoca announces OpenLending which aims to serve 2 million SMEs by 2023 in fintech first / Manisha Patel, The Fintech Times — US: march, 2020. — 7с. — Режим доступа: <https://thefintechtimes.com/covid-19-emphasises-the-need-for-impact-investment-and-the-use-of-technology-in-deploying-it/>.
13. COVID-19: A Catalyst for Innovation? / Dara Tarkowski — medium.com — US: march, 2020. — 10 с. — Режим доступа: <https://medium.com/datadriveninvestor/%20covid-19-a-catalyst-for-innovation-81f2224245e>.
14. Green Dot Says It's the Go-Between in the New Walmart-PayPal Cash Service / Jim Daly, Digital Transactions — US: november, 2018. — 4 с. — Режим доступа: <http://www.digitaltransactions.net/green-dot-says-its-the-go-between-in-the-new-walmart-paypal-cash-service/>.
15. Visa Ready and IoT Payments / Visa, news — US: 2020. — 1 с. — Режим доступа: <https://usa.visa.com/visa-everywhere/innovation/visa-ready-and-iot-payments.html>.

Особенности продвижения брендинга высших учебных заведений Казахстана в условиях нового времени (пандемии)

Хамитова Зибаш

Almaty Management University, Республика Казахстан, г. Алматы
khamitova.zibash@mail.ru

Аннотация. В статье автор раскрывает особенности продвижения брендинга, а также этапы формирования имиджа высших учебных заведений Республики Казахстан в условиях нового времени. Решение такого вида задач должно делаться в контуре стратегического руководства вузом с учетом динамизма и ясности факторов внешней среды, а также опыта, накопленного отечественными и иностранными высшими заведениями. Главным методом продвижения брендинга высших образовательных заведений является совокупность исследовательской деятельности, маркетинга и организационной технологии. Сложность продвижения брендинга в сфере образования связана с тем, что образовательная услуга имеет дуальную форму, являясь социально-ориентированным вектором для государства и конкурентной категорией, что ведет к активизации предпринимательства. Развитие фирменного имени университета необходимо осуществлять по двум направлениям: окружающее и внутреннее позиционирование. Детальное формирование маркетингового предложения, отражающего идею фирменного имени определенного университета, — это отражение его миссии. На примере зарубежных высших учебных заведений, а также казахстанских вузов учтены особенности создания и позиционирования брендов и бренд-платформ. Побуждение к репозиционированию фирменного имени университетов обосновывается неудовлетворенностью занимаемой ими рейтинговой позиции на международных рынках, а также стремлением увеличить конкурентоспособность. Конечная цель университетов — высококвалифицированные выпускники, которые смогут воплотить и внедрить новые механизмы для формирования страны и мирового сообщества. Таким образом, развитие основательного фирменного имени вуза представляет собой совокупность интеграционных процессов вуза с окончательным потребителем, построение интеграционных факторов и построение более тесных взаимных отношений университетов с работодателями, органами власти, использование и расширение непрофильных разветвлений подготовки экспертов и т. д.

Ключевые слова: имидж, бренд, вуз, университет, брендинг, позиционирование, потребитель, рейтинг, бренд-платформа вуза, образовательная услуга, маркетинг

Abstract. The article shows the essence of the features of branding promotion of higher educational institutions of the Republic of Kazakhstan, as well as stages of image and brand the formation of the of higher education institutions. The solution of this type of tasks should be done in the framework of the strategic management of the university, taking into account the dynamism and clarity of the factors of the external environment, as well as the experience accumulated by domestic and foreign higher institutions. The main method of branding promotion in higher education institutions is a combination of marketing research and organizational technology. The difficulty of promoting branding in the field of education is due to the fact that the educational service has a dual form, being a socially oriented vector for the state, and a competitive category, which leads to the activation of entrepreneurship. The development of the corporate name of the university must be carried out in two directions: environmental and internal positioning. Detailed formation of a marketing proposal reflecting the idea of a corporate name of a certain university can be considered as a reflection of its mission. On the example of a number of foreign and Kazakhstan universities, the peculiarities of creating a brand positioning and brand platforms are taken into account. The motivation for repositioning the corporate name (rebranding) of universities is based on dissatisfaction with the ranking position in international markets, as well as the desire to increase competitiveness. The ultimate goal of universities is highly qualified graduates who will be able to implement and implement new mechanisms for the formation of the country and world communities. Thus, the development of a solid corporate name of the university is a set of integration processes of the university with the final consumer. Building integration factors and building closer relationships between universities and employers. authorities, the use and expansion of non-core ramifications of expert training.

Keywords: image; brand; university; university; branding; positioning; consumers; rating, brand platform of the university; educational service; marketing

Изменение векторов стратегического формирования вузов, подъем конкуренции на рынке труда и высокие требования к учебным услугам, широкое использование нынешних информационных технологий и средств коммуникации в период формирующегося smart-общества побуждают вузы к поиску новых способов увеличения конкурентной способности и создания конкурентных преимуществ. Каждый вуз стремится быть более подходящим для собственных целевых аудиторий (абитуриентов, студентов, работодателей, органов государственной власти, инвесторов). Решение данной задачи сопряжено с созданием и поддержанием запоминающегося образа и фирменного имени университета.

Бренд-дизайн выступает неотделимой частью коммуникационного процесса брендинга и ребрендинга вузов. В эпоху брендов особое внимание необходимо уделить тому, совпадает ли месседж (обещание, образ мечты и желаний) вуза личному видению индивида, его эмоциональному восприятию и иным важным личностным нуждам.

Бренд — это характеристика услуги либо товара, включающая в себя представление потребителя. Это константа для каждого потребителя определяется по отдельности для каждого вида товара или услуги, которая, в свою очередь, стимулирует личностные предпочтения определенной группы лиц либо каждого индивида в отдельности. Соответственно, весьма важно, что именно маркетинговые исследования по разработке и поддержанию бренда высшего учебного заведения продиктованы не только необходимостью выживания в условиях конкурентной борьбы, но и необходимостью развития в рамках новых организационных условий с учетом нового времени.

Понятие «бренд» пришло к нам из британского языка. Обратившись к англо-русскому словарю В. К. Мюллера, мы увидим некоторое количество значений слова «brand», более значимые для нас: 1) вид, качество; 2) марка, клеймо, фабричная марка; 3) клеймо, печать стыда. «Brand» как глагол кроме значений «выжигать», «маркировать», «стыдить» содержит перевод «отпечатываться в памяти, оставлять неизменное впечатление» [1].

В толковом словаре В. И. Даля бренд (марка) характеризуется как пометка, которую наносили на продукт, выделяя его оригинальность с целью отличия данного продукта от подобных [2].

Лексика зарубежных текстов приводит такое объяснение бренда: 1) этикетка; 2) компания, имя, знакомое на рынке. Англо-русский лексикон В. Б. Боброва [3] по рекламе и маркетингу переводит поднятие «бренд» именно как «торговая марка», объединяя это понятие с «марочным продуктом, клеймом», определяя его как синоним словам «сорт», «качество». Но тут правомерно подметить, что «товарный знак» — это зарегистрированное согласно законодательству товарное клеймо.

Отметим, что значение «бренда» — нечто больше, чем просто название высшего учебного заведения, его качественные образовательные программы, которые известны, преподаватели или отменные условия обучения, развитая инфраструктура. Это больше целостный образ (гештальт), система образов, идентификаторов. Образы появляются в результате внутренней работы сознания, с помощью ассоциаций. Образ предстоящего состояния или результата осуществляет детерминирующее значение в отношении определенного поведения покупателя, возможного участника обменных операций между ним и вузом.

Главная цель брендинга — индивидуализировать предлагаемый товар или образовательную услугу на рынке и оказать помощь потребителям определить ее как нечто хорошее от прочих, лучшее, особое, оригинальное, неповторимое. Таким образом, бренд необходим для того, чтобы объяснить потребителю, чем услуга этого университета отличается от услуг прочих университетов и почему покупатель обязан отдать ей свое предпочтение.

По мнению известного маркетолога С. Займана, «вы должны регулярно бросать вызовы собственной концепции, даже если гордитесь своими достижениями, даже если они совершенно оригинальны, даже если вы внешне выглядите единственным владельцем ее идеи. Нужно раз за разом убеждаться, что вы поистине уникальны».

Развитие фирменного названия, как правило, осуществляется по двум направлениям: окружающее и внутреннее позиционирование. Первое направление сопряжено с рыночным позиционированием учебных услуг, интеллектуального имущества, научных продуктов, технологий, которые обеспечивают завоевание некой рыночной позиции. Второе направление отражает внутреннее позиционирование фирменного имени с помощью его идентификации, коммуникаций, внутреннего маркетинга и организационной поддержки. В процессе позиционирования вуз обязан довести до клиента свою ключевую идею — уникальность. Она призвана отражать его ценности, миссию и перспективное видение. Флагманы в сфере самого высокого образования, такие как Гарвард, Оксфорд, Кембридж, Гумбольдт,

Сорбонна и др. [5], акцентируют внимание на истории, высокой образованности преподавателей, наличии хорошей научно-исследовательской базы и достижениях выпускников. Важное значение при этом имеют маркетинговые коммуникации с целевыми группами, такие как реклама, PR, использование масс-медиа, современных средств коммуникации, среди которых важную роль играет Интернет, — коммуникации для оптимального маркетинг-продвижения. Казахстанцы выступают активными пользователями Интернета, поэтому значение этого способа коммуникации все более повышается.

Обычному потребителю трудно распознать множественные предложения на рынке учебных услуг при выборе будущей специальности. Стандартным алгоритмом получения информации для клиента при выборе университета выступают внешние и внутренние атрибуты:

- наименование — имя, нейминг;
- сайт университета;
- графический знак, логотип;
- фирменные цвета;
- корпоративный девиз, слоган;
- уникальный дизайн;
- надежность;
- мнение товарищей, знакомых, авторитетов воззрений в отношении престижности и будущей удачной карьеры.

В совокупности данные факторы выступают важными маркерами, опознавательными кодами, идентификаторами в выборе предстоящего места обучения.

Брендинг университета начинается с поиска собственной идентичности (миссии), визуальных и вербальных форм выражения фирменного имени, адекватных восприятию его целевой аудитории, поэтому в период нового времени нельзя обойтись без маркетинга, а именно маркетинга учебных услуг и создания бренда. Маркетинг учебных услуг — это научно-практическая дисциплина, изучающая и формирующая философию, стратегию и тактику цивилизованного поведения и нетворкинга субъектов рынка учебных услуг: производят (оказывают), продают (предоставляют), приобретают и потребляют образовательные услуги. Н. А. Пашкус и В. Ю. Пашкус различают следующие функции маркетинга учебных услуг:

- исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка образовательных услуг;
- ценообразование;
- определение качества и ассортимента образовательных услуг;
- исследование потребителей;
- коммуникационная деятельность;
- продвижение и продажа образовательных услуг [6].

На стадии создания фирменного имени университета можно представить физиологический подход как совокупность раздражителей, которые создают образ в центральной нервной системе, построенный на безусловном рефлексе цели. В психологическом подходе бренд — это сумма всевозможных впечатлений и эмоций, возникающих у потребителей и посетителей по вопросу функциональных преимуществ товара. Маркетинговый подход полагает, что бренд представляет собой значимое наименование и символ, которые предназначены для идентификации продуктов или услуг одного продавца и дифференцирования таких продуктов (услуг) от подобных продуктов-конкурентов. Таким образом, бренд вуза можно рассматривать как сложившийся образ учебного заведения, который позволяет ему иметь конкурентные преимущества на рынке учебных услуг и привлекать дополнительный человеческий и финансовый капитал.

Различают внутренний и окружающий образ образовательного учреждения. Внутренний образ складывается у студентов, сотрудников, выпускников и преподавательского состава. Окружающий образ как ассоциации с высшим учебным заведением образуется у партнеров, органов государственной власти, работодателей, абитуриентов.

Разработка бренд-стратегии университета основана на теоретико-методологической платформе создания многоуровневого фирменного имени, реализующего кластерный подход и формирование инновационной образовательной системы. Многоуровневый формат фирменного имени предоставляет собой связку «вуз — регион — страна», построенную на базе коллективного создания и продвижения социально-этических ценностей вузовской деятельности. Очевидно, что управление социально-этическим потенциалом бренда университета не способно быть результативным без создания бренд-стратегии

университета с учетом целей и приоритетов его формирования в научно-исследовательской, образовательной и общекультурной деятельности. При этом успешное развитие университета находится в зависимости от показателя формирования стратегического маркетинга и бренд-менеджмента. Эволюционирование концепций стратегического маркетинга обозначило две очень важные стратегии — дифференциация и лидерство. В. Н. Домнин правильно отмечает, что «бренды, являясь одним из первостепенных методов стратегии дифференциации, способствуют продаже стратегии лидерства» [7].

В Казахстане широко представлены высшие учебные заведения разных направлений, которые заслужили хорошую репутацию и установили свой бренд на мировой площадке образовательных услуг. Одним из успешных вузов на сегодняшний день является Назарбаев Университет (далее — НУ), который создан по инициативе Первого Президента Республики Казахстан в 2010 году. НУ выступает флагманом самого высокого и качественного образования, нацелен стать исследовательским университетом международного уровня. Это первый вуз Казахстана, работа которого основана на принципах автономности и академической свободы. Самостоятельный статус был присвоен университету в соответствии с Законом Республики Казахстан от 19 января 2011 года «О статусе “Назарбаев Вуз”, “Назарбаев Интеллектуальные школы” и “Назарбаев Фонд”» [8]. За десять лет НУ позиционирует свой бренд сильными выпускниками, которые являются главными послами университета и во всем мире продвигают бренд университета.

Особенности продвижения внешнего и внутреннего брендинга НУ — это разработка бренд-платформы, которая осуществляется после выбора вузом стратегии позиционирования, являющейся одной из составляющих стратегии формирования вуза, а именно «Стратегии 2018–2030». Бренд-платформа вуза, которая включает в себя спектр элементов, обязана быть представлена в форме документа, описывающего образ вуза, который планируется сформировать. Исходное начало построения бренд-платформы — определение главной идеи позиционирования. НУ принимает определенные решения в сфере наращивания потенциала бренда и его благополучной продажи с помощью предложения потребителям и прочим целевым группам тех ценностей, которые помогут решить их проблемы:

- определить партнерские отношения с ведущими вузами мира, не становясь их филиалом, что имеет важное значение; это позволило университету создать свой самостоятельный бренд и вносить свой вклад в его долгосрочное и стабильное развитие;
- компоновка и ребрендинг уникальных знаний в сфере вычислительных наук в комплексную программу «Наука о данных» (Data Science) для удовлетворения нужд Казахстана в электронных технологиях;
- продвижение фирменного имени НУ, участие в выставках, расширение работы со СМИ на мировом уровне;
- фокусирование внимания: главной задачей в предстоящем десятилетии будет разработка «бренда» НУ, конкретно на мировой арене; НУ определит свою нишу, сфокусировав внимание на областях сравнительных достоинств и сосредоточив собственные ресурсы на создании критической массы [9].

Хотя это первоначально исследовательская задача, она оперативно перейдет в другие сферы деятельности НУ. Таким образом, решение проблемы фокуса также значит консолидацию, будь то управляемое число главных тем исследований, которые имеют важное значение для мира и Казахстана, или другие стратегические задачи НУ. Таким образом, она обязана отражать его уникальные особенности и быть легко запоминающейся, сильно воздействующей на сознание потребителей и прочих целевых групп. Например, главной идеей фирменного имени множества университетов Германии, Австрии и Швейцарии выступает дуальное образование, которое базируется на гармоничном сочетании подготовки предстоящих специалистов как в стенах университета, так и на предприятии. Вуз призван вооружить студента системой теоретических знаний, а предприятие — профессиональными навыками. Тесное взаимодействие учебного заведения с предприятием помогает ликвидировать разрыв между теоретической и практической подготовкой будущих специалистов. Фирменные названия данных университетов ассоциируются у абитуриентов и их родителей с гарантией востребованности специалиста, обеспечением его трудоустройства. Таким образом НУ имеет высокие показатели трудоустройства — 50 %, тогда как данный же показатель среди выпускников со степенью магистра — более 80 %. Это фундаментальный фактор при выборе университета у клиента и отражение фирменного имени вуза.

Рассмотрим выводы, которые основаны на опыте работы казахстанских вузов в период пандемии коронавируса COVID-19. Для определения отношения к новой форме предприятий обучения проведен

онлайн-опрос методом рассылки вопросника на e-mail 8 288 обучающимся в вузах Казахстана, осваивающих главные образовательные программы по очной форме обучения и представляющих все направления и уровни (бакалавриат, специалитет, магистратура, аспирантура) подготовки. Ответы на вопрос «В целом Вы удовлетворены компанией образовательного процесса в условиях удаленного обучения?» показали, что целиком удовлетворены данным форматом 41,2 % студентов. Существенная часть обучающихся (43,4 %) скорее удовлетворены, но в то же время отмечают не очень удобные платформы и программы; 15,4 % выбрали ответ «скорее нет» и «однозначно нет», так как «некоторые занятия не ведут, расписание не соблюдается, преподаватели не всегда готовы к данному формату, на многие вопросы не могу получить ответы».

Следующий вопрос: «Насколько Вам персонально комфортно удаленное образование?» — был нацелен на определение психологического состояния обучающихся в обстоятельствах апробации нового вида обучения. Исследование показало, что 36,8 % обучающихся полагают эту форму очень удобной для обучения, 28 % признают ее удобной, но в то же время отмечают нехватку очных консультаций с преподавателями, живого общения. Приблизительно треть обучающихся (30,3 %) чувствуют себя не очень комфортно, но их частично успокаивает осознание вынужденности этой формы обучения; чуть менее 5 % однозначно полагают эту форму для себя неприемлемой. Таким образом, можно констатировать, что существенная часть обучающихся (свыше 63 %) в той или иной мере испытывает дискомфорт.

На третий вопрос «Хотели бы Вы, чтобы элементы удаленного обучения активнее использовались после выхода из обстоятельства предупреждения новой коронавирусной инфекции?» однозначно «да» ответили 30,4 % обучающихся, 29,1 % — «скорее да», 17,5 % — «скорее нет», 14,3 % — «однозначно нет», 8,7 % обучающихся затруднились ответить. Можно заключить, что более половины студентов (59,5 %) хотели бы, чтобы элементы удаленного обучения активнее использовались после промежутка времени самоизоляции.

Анализ отношения к дистанционному обучению обучающихся и преподавателей позволяет сделать вывод, что в системе базового формального образования всевозможных уровней и разветвлений подготовки оно может рассматриваться как форма, дополняющая и усиливающая социально-педагогические, организационные, психологические и управленческие возможности привычного вида получения образования, что напрямую сказывается на развитии брендинга казахстанских университетов и использовании маркетинговых исследований на новом уровне.

Стадии формирования фирменного имени в период нового времени

Этап 1. Все начинается с анализа текущего состояния рынка, имиджей брендов конкурентов и отношения к ним потребителей:

- характеристика целевого рынка, определение главных стимулов покупателей, их предпочтений и выбора учебных продуктов и услуг университета — определение лояльных и неудовлетворенных потребителей схожих предложений;
- определение сегментов и позиционирование;
- различие свойств образовательного продукта;
- анализ сильных и слабых сторон соперничающих университетов (их брендов) и отношения к ним главных сегментов рынка;
- анализ имиджей брендов конкурентов, а также своих марок.

Анализ дает много полезной информации для выбора продуктивной платформы позиционирования университетов Казахстана в реалиях нового времени, в выборе верной стратегии с учетом главных факторов и специфики университета. Механизм анализа текущего состояния рынка относительно фирменного имени вуза реализуется средствами маркетингового исследования, в том числе количественными и качественными приемами, важно использовать современные методы опроса через социальные сети, ориентироваться на нужды будущих абитуриентов, следить за тенденциями.

Этап 2. Планирование и разработка стратегии руководства брендом:

- развитие подхода к сущности, миссии, платформе позиционирования;
- определение главных свойств и методов брендинга университета и его образовательных программ;
- увеличение базы IT-технологий (в период пандемии);
- разработка учебных программ и площадок с удобным интерфейсом с учетом специфики изучения дисциплин;
- привлечение зарубежных преподавателей.

Каждая из вышеуказанных стадий имеет большое значение в брендинге вузов республики. Именно в период нового времени это позволит определить главные факторы, являющиеся индикативными критериями для формирования субъективного фирменного имени (эксклюзивные предложения для обучения), то, чего нет у прочих вузов, непременно необходимо учитывать специфику высшего учебного заведения.

В заключение можно сделать вывод, что в условиях нового времени (пандемии) и перехода на онлайн-обучение во всем мире перед высшими учебными заведениями стоят новые задачи для поддержания имиджа и образа бренда вуза. Таким образом, появляются новые инструменты воздействия на потребителя путем предложения новых учебных программ, ориентированных на онлайн-обучение, современное техническое оснащение, а также возможность привлечения зарубежных специалистов в области образования.

Список литературы

1. Новый англо-русский словарь / В. К. Мюллер, В. Л. Дашевская, В. А. Каплан и др. 5-е изд., стереотип. М.: Русский язык, 2018. 880 с.
2. *Даль, В. И.* Толковый словарь. М.: Русский язык, 2010. С. 15
3. *Бобров, В. Б.* Англо-русский словарь по рекламе и маркетингу: около 40 тыс. терминов. Изд-е 3-е, стер. М.: Руссо; Живой язык, 2019. 752 с.
4. *Займан, С.* Конец маркетинга каким мы его знаем / С. Займан. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. 304 с.
5. Garvard, Priston, Gumboldt: kak universitet brendom stal [Harvard, Preston, Humboldt: the university has become a brand]. Available at: www.dw.de/p/Lr9c.
6. *Пашкус, Н. А., Пашкус, В. Ю.* Маркетинг образовательных услуг [Текст] / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус. СПб.: Книжный Дом, 2010. 112 с.
7. *Домнин, В. Н.* Маркетинг брендов. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014.
8. Итоги 10 лет Назарбаев Университет: <https://nu.edu.kz/ru/news-ru/nazarbaev-universitet-itogi-10-let-novye-gorizonty>.

Маркетинг для проектов: использование маркетинговых инструментов на всех этапах проекта

Хамраев Шамиль

Almaty Management University
shamilkhamrayev@gamil.com

Аннотация. В статье показана модификация маркетинга 4P в маркетинг 4S для проектов. В проектах, в настоящее время входящих в качестве субъекта коммерческих отношений и улучшающих свои продажи (продажи идей), необходимо использовать маркетинговые инструменты, например при продаже товаров или услуг. В статье предлагается концепция 4S — решение, релевантность, потоки, стимуляция. Продажа проектов — сложный процесс, учитывая сложную среду заинтересованных сторон. Исследование может быть полезно для руководителей проектов и других лиц, которые составляют стратегию реализации идей и целей. Многосторонняя коммуникационная стратегия дает новые возможности для эффективной и успешной подготовки коммуникации, по крайней мере с четырьмя различными интересами заинтересованных сторон, путем подготовки и реализации проекта.

Ключевые слова: Маркетинг, стратегия, Управление проектами, PMI, проект

Abstract. This article shows the modification of 4P marketing to 4S marketing for projects. In projects that are currently included as a subject of commercial relations and improve their sales (sales of ideas), it is necessary to use marketing tools, for example, when selling tangible goods or services. The article proposes the concept of 4S-solution, relevance, flows, and stimulation. Selling projects is a complex process, given the complex environment of stakeholders. The research can be useful for project managers and others who are strategizing the implementation of ideas and goals. A multi-stakeholder communication strategy provides new opportunities for effective and successful communication preparation with at least four different stakeholder interests through project preparation and implementation.

Keywords: Marketing, Strategy, Project Management, PMI, Project

Введение

На сегодняшний день для подготовки и реализации проектов используются только принципы проектного менеджмента. Хотя они также содержат некоторые маркетинговые элементы, но в глобальном масштабе это процессный подход управления (менеджмент), а не управление взаимоотношениями (маркетинг). Принцип удовлетворения потребностей с помощью проектов протекает по схеме: если мы решаем проблему, мы можем использовать свои собственные возможности (внутренний проект) или перенести все решение в отдельную организацию (внешний проект). В обоих случаях реализация проекта будет обеспечена проектной командой. Бенефициар результатов проекта будет определен в качестве заявителя проекта (субъекта, нуждающегося в изменениях).

Во внутренних проектах это в основном простые отношения между руководством организации (фирмы) и руководителем проекта, который часто находится в подчиненном положении. При этом многие маркетинговые инструменты скорее не используются, это прямое возложение задачи на руководителя проекта. В дальнейшем в ходе внутреннего проекта будет использоваться только некоторая коммуникативная и презентационная тактика между топ-менеджером и руководителем проекта, а весь ход проекта будет разрабатываться в соответствии с принципами управления.

Большинство маркетинговых приложений требуют внешних проектных команд, поскольку работают в среде, которая сродни классической маркетинговой микросреде. Среда проекта также определяется такими элементами, как: конкуренция — конкурирующие проекты или конкурирующие проектные команды; подрядчики — поставщики различных услуг, товаров или материалов для подготовки и реализации проектов; заинтересованные пользователи и группы — группы лиц, которые получают выгоду от проекта во время его реализации или после завершения проекта или будут каким-либо образом затро-

нута его деятельностью; общественность — другие организации, которые могут повлиять на реализацию проекта. Поэтому все остальные процедуры, методы и приложения маркетинговых инструментов оцениваются с позиции внешней проектной команды.

Обзор литературы

Задача маркетинга проектов состоит в том, чтобы определить все интерфейсы между проектной командой (человеком или группой, которая готовит и реализует проект) и другими субъектами, которые вступают в определенные отношения с проектной командой в ходе подготовки и реализации проекта. Уильям Э. Соудер отмечает, что «для этого модифицируют классические инструменты маркетингового комплекса, чтобы предоставить проектной команде инструменты для разработки эффективных маркетинговых стратегий» [1].

Каждый проект требует нескольких различных стратегий для достижения своих целей. Как указывает Уильям Г. Браун, «из классической теории маркетинга следует, что продукты имеют две основные формы — материальные продукты и нематериальные услуги» [2]. Существуют и другие формы, которые вступают в отношения «спрос — предложение» для обеспечения удовлетворения потребностей. Чао Пол отмечает, что «для этих форм определены инструменты маркетингового комплекса — 4Р соответственно. 4Р, которые все еще разрабатываются и модифицируются из-за конкуренции» [3]. Невозможно использовать классические продукты или услуги для удовлетворения определенной группы потребностей, в частности потребность решения проблем, оценка возможностей проекта используются для этой группы потребностей. Поскольку проекты оказались в состоянии удовлетворить потребности, они, таким образом, оказались основной характеристикой продукта. М. Армстронг указывает на то, что «это предположение служит основой для применения маркетинговых инструментов к проектам» [4, с. 74].

Назовем несколько новых терминов для применения маркетинговых инструментов и самого управления проектами: рубрики и структура потребностей, которые удовлетворяются через проекты, — характеристики продукта проекта; раздел позитивных и негативных заинтересованных групп — помимо клиентов и заинтересованных сторон сейчас определяют все типы групп, которые связаны с проектами; раздел концентрических рыночных характеристик рыночной среды проектов; раздел многосторонних коммуникаций — многогранные маркетинговые коммуникации, необходимые для успеха подготовки и реализации проекта, а также его результатов [5, с. 36].

Мария Анна Скаатеса и Хенрикки Тикканенб отмечают, что «проекты являются инструментом удовлетворения потребностей и могут быть поняты как одна из форм продуктов (наряду с материальными продуктами и нематериальными услугами)» [6]. Таким образом, можно описать проект с помощью маркетинговых инструментов и показать важность и целесообразность использования этих инструментов для достижения целей проекта. Деятельность компаний на рынке использует классический маркетинговый микс по Котлеру в структуре, поддерживающей производственную концепцию (4p) продукта, ценовое распределение, продвижение или клиентоориентированный маркетинговый микс по Лаутерборну, также известный как концепция 4C — клиент, затраты на одного клиента, рыночное преимущество, коммуникация. Для проектов нужно немного изменить эту структуру до 4C. Раздел решение — выгода исходит от решения проблем или капитализации возможностей, раздел значимость — проект имеет определенный смысл (ценность), раздел потоки — определение необходимых потоков (идеологических, материальных, финансовых, пользовательских), раздел стимулирование — вовлечение целевых и затронутых групп.

Методы исследования

В ходе исследования использованы методы систематизации информации, сопоставления, а также логики. Методы использовались для определения использования маркетинговых инструментов в проектном менеджменте.

Результаты/обсуждение

В случае проектов необходимо сначала сформулировать принцип, по которому удовлетворяется потребность по отношению к ее носителю — заявителю проекта. На первый взгляд кажется, что проект отличается от продуктов тем, что он генерирует обратные потоки таким образом, что, работая на рынке, проект потребляет деньги, а не генерирует их. Хотя проект указывает на свой потенциал удовлетворения потребностей, продвижение, место, цена продукта, стоимость клиента, удобство коммуникации, стимуляция потоков, значимость решения отличаются от продуктов в форме подхода носителя потребностей к инструменту удовлетворения. С другой стороны, проект создает пространство для формирования родственных отношений при производстве и реализации стандартной продукции, а значит, в какой-то мере обладает потенциалом реагирования на действие нескольких маркетинговых инструментов, например устанавливает отношения, связанные со спросом и предложением. Проект выбирает среду — макросреду, структуру своей внешней среды (целевые группы, поставщики), проекты ведут себя конкурентно, имеют элементы внутренней среды (команда, менеджмент), проект имеет материальные и финансовые потоки, имеет свою ценность (цену), в проекте он общается с целевыми группами.

Таким образом, возникает серьезный парадокс: проект реагирует на инструменты рынка, но как таковой не приносит прибыли. По своей природе проект ближе всего к нулевой фазе продукта, даже являясь его необходимой частью, именуемой «разработкой продукта».

Например, подготовка к поездке осуществляется самими людьми в качестве индивидуальных путешественников (внутренняя проектная команда) или путем обращения в профессиональные туристические агентства (внешняя проектная команда). Аналогично это относится и к девелоперским проектам: компания либо использует собственный потенциал развития, либо передает решение проблемы внешней команде (НИИ, университету). В инвестиционно-строительных или технологических проектах почти исключительно используются специальные внешние проектные группы [7].

Хотя в прошлом процессы, носившие характер проектов, так не назывались, проекты сопровождают каждую форму цивилизации. Проекты и связанное с ними управление проектами — это современные инструменты управления, понимаемые в мире прежде всего как инструмент для инноваций продуктов или услуг. Проект также определяется как ограниченный по времени процесс, и принципы управления проектом используются для его подготовки и реализации. Новые требования к управлению изменениями также заставляют менеджеров применять маркетинговые инструменты при подготовке и реализации проектов. Управление проектами с помощью PMI обобщено в PMBOK® — проектной книге Knowledge management. Это совокупность процессов и областей знаний, общепризнанных как передовая практика в рамках дисциплины управления проектами. Руководство PMBOK® — это международно признанный стандарт (IEEE STD 1490-2003), который обеспечивает основные принципы управления проектами независимо от типа проекта. Он включает в себя пять основных групп процессов и девять областей знаний (науки), характерных практически для каждого проекта.

Определены процессы проекта:

1. Инициирование.
2. Планирование.
3. Реализация (выполнение).
4. Мониторинг и контроль.
5. Закрытие.

Процессы перекрываются и взаимодействуют на протяжении всего проекта или соответствующих этапов. Процессы PMBOK называются файлами, которые включают в себя: входные данные (документы, планы, чертежи и т. д.), инструменты и технологии (механизмы ввода), выходные данные (документы, продукты и т. д.).

В профессиональном сообществе и в теории управления проектами материализованная форма проекта приняла форму связанного печатного предложения. В настоящее время это более сложная концепция подготовительных мероприятий и процессов реализации. Основную миссию проектов можно определить как инструмент достижения изменений. Изменение — это состояние, отличное от исходного состояния, из которого оно было основано, и для достижения нового состояния некоторые действия должны были быть запланированы или обозначены и впоследствии выполнены.

Важной частью проекта является сама его реализация, которая следует за письменным отчетом. В дополнение к управлению проектами маркетинговые инструменты кажутся наиболее прибыльными. С помощью маркетинга в проектах как инициаторы, так и руководители проектов могут лучше понимать внутренний контекст проекта, а также работать во внешней и внутренней среде проектов.

Маркетинговый подход к описанию проектов важен по следующим причинам:

- проекты решают определенную задачу, то есть удовлетворяют определенную потребность, приобретают характер продукта и тем самым адресованы определенной целевой группе — эта позиция предопределяет применение маркетинговых инструментов;
- проекты не возникают сами по себе, они имеют свое собственное рождение (эмерджентность), и поэтому с самого начала необходимо определить позицию соотношения спроса и предложения; без этого основного положения ни один проект не был бы создан и реализован;
- в проекте участвует несколько положительных или отрицательных групп; эти группы должны быть оснащены для того, чтобы внести свой вклад в успешное завершение проекта;
- как следует из действующего определения проекта, он предназначен для создания нового продукта или услуги, то есть уже в процессе разработки необходимо применять маркетинговые инструменты, которые в дальнейшем будут использоваться для маркетинга нового продукта (дизайн или бренд продукта и т. д.) [8].

В историческом контексте проект понимался в основном как письменная документация, например сценарий к фильму или чертежная документация, например документы на строительство дома. Однако в прошедшем периоде проект используется для различных видов действий и мероприятий с ограничением по времени, и об этом может не быть никакой письменной записи ни до реализации проекта, ни после его завершения.

Достаточно сосредоточиться на проекте как на инструменте, с помощью которого мы можем удовлетворить некоторые потребности. В этой форме можно определить проект как одну из форм продукта — наряду с материальным продуктом и нематериальной услугой. В то же время открывается возможность применения маркетинговой теории, методов и процедур к проектам, что позволит улучшить доступ руководителей проектов к подготовке и управлению проектами, а также повысить успешность реализации проектов.

Основной целью проекта является достижение изменений. Классические представители проектного менеджмента определяют понятие изменения как замену одной вещи другой, систематический процесс достижения желаемого результата, уменьшение или увеличение некоторых системных характеристик.

Главной особенностью проекта (инструмента достижения изменений) является фактор времени. Если мы определим момент, когда произошло изменение, то узнаем точное время t_0 , в которое произошло изменение. Тогда мы можем определить $t_0 - t_1$ (период, в течение которого было применено изменение) и $t_0 + t_n$ (период после введения изменения).

К наиболее распространенным проектам относятся проекты, направленные на удовлетворение новых потребностей. Основным инструментом удовлетворения стандартных потребностей людей являются продукты — материальные продукты и нематериальные услуги. Однако прежде чем потребность будет удовлетворена, необходимо разработать соответствующий продукт, а затем обеспечить его производство и продажу, поэтому прежде всего должны быть подготовлены и реализованы проекты, которые ведут к созданию нового продукта (совершенно нового продукта или его инновации) [9, с. 63].

Производство фильмов — лучший пример проекта. Киностудии регулярно поставляют новые сюжеты или ремейки проверенных кассовых блокбастеров. Для того чтобы быть классифицированным как продукт (продукт на рынке развлечений и медиа) в том виде, в каком он известен аудитории, он должен сначала подвергнуться процессам, характерным для проекта. То есть прежде всего возникают две формы идей: хороший сценарий, носителем которого является автор, хороший бизнес, носителем которого является продюсер. Производитель стремится производить высокодоходную пленку. Автор хорошего сценария должен самоутвердиться индивидуально и дать миру свое представление о предмете, который он изображает в фильме. Автор может одновременно быть и продюсером, соответственно, он может быть носителем той же идеи, что и продюсер, — с хорошим сценарием сделать хороший бизнес. Уже в этот момент создается пространство для первичных маркетинговых стратегий

проектов. Хороший автор и хороший продюсер должны встретиться и, так сказать, «влюбиться». Из встречи этих двух идей формируется проект, целью которого является производство нового продукта — фильма.

На следующем этапе продюсер организует съемочную группу: режиссера, оператора, актеров, съемочную группу. Готовится технический сценарий — производственный план, где будут определены все сцены, интерьеры, экстерьеры, трюки, диалоги, костюмы, реквизит и т. д. На основе технического сценария формируется бюджет затрат на производство фильма. Задача производителя — предоставить ресурсы для покрытия этих затрат, собственные или иностранные. В то же время устанавливаются перспективные сроки реализации и завершения проекта. В этом разделе есть место для дальнейшей маркетинговой деятельности: как убедить инвесторов (иностранные источники) принять участие в финансировании фильма. В то же время необходимо привлекать качественных актеров, режиссера, операторов и другой персонал. По техническому сценарию ассистенты продюсера готовят отдельные дни съемок, то есть следят за тем, чтобы актеры, техника и реквизит были собраны в соответствующем месте. Есть ежедневные постановки — отдельные эпизоды или рабочие кадры.

После съемки всех сцен основная съемочная группа распускается, и наступает очередь «стригунов» и «ловкачей». Вместе с режиссером операторы и сценаристы проводят долгие часы в студиях, чтобы обработать получившийся сюжет из километров киноплёнки (или из часов аудиовизуальной записи). Последний озвучивается (музыка, эффекты, диалоги), дополняется вводными и финальными субтитрами и перерабатывается в проекционный носитель — киноленту или DVD.

Во время съемок фильма также применяются частичные (в основном торговые) маркетинговые стратегии — для обеспечения съемочной площадки (экстерьеры), специалистов для специальных работ, запасных стяжек и т. д. Уже во время съемок и обработки фильма готовятся мероприятия по его запуску на рынок, поэтому маркетинговые (сбытовые) концепции также являются частью этого проекта. О фильме начинают писать в журналах, публикуются фотографии актеров, готовятся заявки на конкурсы и фестивали. Важной составляющей маркетинговой стратегии фильма является мерчандайзинг — дополнительная коммерческая деятельность (изготовление фигур главных героев, книг, фотографий, саундтреков, трейлеров, комиксов и т. д.).

Весь проект кинопроизводства заканчивается премьерой фильма. После премьеры фильм уже живет собственной жизнью готового продукта, которым управляет агентство с правами на вещание и распространение [10, с. 84].

Хотя проекты, упомянутые выше, также приводят к изменениям, тем не менее необходимо определить «решение проблем» как конкретную потребность. Проблема в том, что ограничивает определенную группу людей в работе, жизни или дальнейшем развитии. Для компаний и организаций решение этой проблемы — снятие или частичное устранение ограничений — относится к категории «управленческие проекты». Их результатом могут быть изменения в организационной структуре, правилах, действиях. Маркетинговые стратегии этих проектов ориентированы на внутреннюю среду и требуют определенных процедур, например PR-деятельности и т. д. Такие проекты включают в себя более обширный анализ состояния игры, опросы, определение причины проблемы и разработку нескольких альтернатив ее решения. В некоторых случаях для решения проблемы требуется несколько параллельных или последующих проектов.

Заключение

Таким образом, мы показали, что проекты — это одна из форм продукта, с помощью которой удовлетворяются конкретные потребности отдельных людей или организаций. Жизненный цикл проектов проходит этапами, в рамках которых создается пространство для применения маркетинговых инструментов. Маркетинговые инструменты необходимо модифицировать до структуры 4S: решение, релевантность, потоки, стимуляция, аналогично тому, как описывается маркетинг-микс для продуктов или услуг. Благодаря этой системе создаются новые инструменты для успешной подготовки, продвижения и реализации проектов как приоритетной категории для достижения изменений — в продуктовых инновациях, экологической инфраструктуре, новых открытиях и изобретениях, в отношениях между отдельными людьми, группами и организациями, пилотных проектах, исследованиях, развлечениях и шоу-бизнесе, защите окружающей среды, собственности и жизни людей.

Список литературы

1. *William E. Souder*. Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects: <https://doi.org/10.1111/1540-5885.510006>.
2. *William G. Browne*. Using Corporate Sponsored Marketing Management Projects // Associate Professor, School of Business, Oregon State University, Corvallis, OR 97331: <https://doi.org/10.1177/027347537900100207>.
3. *Chao, Paul*. Marketing Research // Journal of Marketing Research; Chicago. Т. 33. Изд. 1. (Feb 1996): 121: <https://search.proquest.com/openview/6e851233dd059b46a485703b5b309eae/1?pq-origsite=gscholar&cbl=40686>.
4. *Армстронг, М.* Performance Management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Барон. М.: Гиппо, 2018. 384 с.
5. *Бронштейн, М.* Управление командами для «чайников» / Марти Бронштейн. М.: М.-СПб.-К.: Диалектика, 2018. 320 с.
6. *Maria Anne Skaatesa, Henrikki Tikkanenb*. International project marketing: an introduction to the INPM approach: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786302000212>.
7. *Liliana L. Bove, W. Martin Davies*. A Case Study of Teaching Marketing Research Using Client-Sponsored Projects: Method, Challenges, and Benefits: <https://doi.org/10.1177/0273475309344999>.
8. *Rudy K. Moenaert, William E. Souder*. An Information Transfer Model for Integrating Marketing and R&D Personnel in New Product Development Projects: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-5885.720091>.
9. *Гордон, У.* Планирование и управление проектами для менеджеров / Уэбстер Гордон. М.: Дело и сервис, 2018. 272 с.
10. *Захарова, И. В.* Маркетинг в вопросах и решениях / И. В. Захарова, Т. В. Евстигнеева. М.: КноРус, 2017. 304 с.

Основные направления стратегического развития УО Tamos Education

¹ Шайділда Динара Әшімбекқызы, ² Шалбаева Шолпан Есламбековна

¹ Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан

dinara.shaidilda@mail.ru

² Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Казахстан

Аннотация. Основной целью статьи является выработка стратегической направленности деятельности Tamos Education. В статье подробно проанализирована конкурентная среда для частных образовательных заведений. Для того, чтобы проанализировать конкурентную среду школы Tamos Education, исследован рынок частных школ города Алматы. На основе проведенного анализа рынка частных школ мы составили сравнительную таблицу основных конкурентов школы Tamos Education. Выделены конкурентные преимущества школы Tamos Education. Для разработки стратегических направлений развития школы Tamos Education составлена матрица SWOT-анализа, на основе которой выделены сильные и слабые стороны деятельности школы, а также возможности и угрозы для ее дальнейшего развития. В результате предложено развивать новое стратегическое направление деятельности Tamos Education — организацию инклюзивного обучения. Также рекомендовано внедрение дистанционного обучения по данному направлению. Предложена новая структура учебных блоков школы Tamos Education после внедрения инклюзивного образования. Предлагаемые рекомендации несут высокую степень социальной направленности, поскольку позволят детям с задержкой психического развития получать качественное образование в условиях современной школы.

Ключевые слова: стратегия, образовательная организация, частная школа

Abstract. The main purpose of writing this article is to develop the strategic focus of Tamos Education. The article analyzes in detail the competitive environment for private educational institutions. In order to analyze the competitive environment of the tamos education school, a study of the private school market in Almaty was conducted during the article. Based on our analysis of the private school market, we have compiled a comparative table of the main competitors of Tamos Education school. In order to develop strategic development directions, the Tamos Education School has developed a SWOT analysis matrix that identifies the strengths and weaknesses of the school's activities, as well as the opportunities and threats to its further development. As a result of the analysis, we propose to develop a new strategic direction of Tamos Education - the organization of inclusive learning. It is also recommended to introduce distance learning in this direction. A new structure of the tamos education school's educational units has been proposed after the introduction of inclusive education. The proposed recommendations have a high degree of social focus, as they will allow children with mental development delays to receive quality education in modern school.

Keywords: strategy, educational organization, private school.

Будущее современной цивилизации зависит не только от уровня технологического прогресса и экономического роста, но и от качества человеческого капитала. В современных условиях наличие возможности получения высококачественных образовательных услуг считается индикатором возможностей устойчивого социально-экономического развития общества. Переход к рыночному механизму управления экономикой способствовал формированию рынка услуг частного образования, что привело к коммерциализации этой сферы. Демографический рост в Казахстане за последние годы в значительной мере обусловил увеличение спроса на данный вид услуг. Также оказали влияние на эту ситуацию и увеличение платежеспособности населения и общие положительные показатели развития казахстанской экономики. Эти объективные факторы создали предпосылки применения частными учебными заведениями маркетинговой концепции для эффективного противостояния в конкурентной борьбе и для дальнейшего развития. Между тем в Республике Казахстан существуют определенные проблемы системы частного школьного образования, которые препятствуют масштабному развитию предпринимательства в этой сфере [1]. Во-первых, на рынке практически отсутствуют узнаваемые бренды образовательных программ, которые с первого упоминания вызывают доверие и являются широко распространенными. Ко второму проблемному аспекту можно отнести сосредоточение эффективно функционирующих частных образовательных учреждений лишь в крупных городах.

Для успешного функционирования и поддержания своей конкурентоспособности частные образовательные организации должны постоянно осуществлять целостный и непрерывный процесс разработки и вывода на рынок новых видов услуг, однако их разработка характеризуется высоким уровнем риска, составляющими которого являются технологический, рыночный и стратегический риски. Для уменьшения этих рисков необходимы анализ и согласование результатов, полученных на каждом этапе разработки нового вида услуги. В этой связи разработка новых видов услуг должна представлять собой стратегическую и тактическую деятельность предприятия по созданию оптимальной структуры производимых и реализуемых товаров с учетом особенностей рынка, на котором работает образовательная организация, интересов потребителей, политики конкурентов, характеристик и атрибутов услуг, а также других общих и специфических особенностей организации, которые влияют на ее деятельность.

В рамках статьи подробно проанализирована стратегия одной из частных школ города Алматы — частной физико-математической школы Tamos Education (далее — ч/ш ТЕ). Школа образована в 1998 году и является специализированной, с углубленным изучением математики, физики и английского языка, работает по самостоятельно разработанному учебному плану. Образовательный процесс осуществляется в соответствии с государственными нормативными документами об образовании и требованиях образовательных стандартов [2].

Мы подробно изучили конкурентную среду ч/ш ТЕ. Рынок частных образовательных услуг сегодня довольно разнообразен и находится пока на стадии роста, однако конкуренция здесь уже достаточно сильна. Участниками рынка образовательных услуг в Казахстане выступают:

- частные образовательные школы;
- государственные общеобразовательные школы,
- государственные школы с профильным уклоном в обучении.

По местоположению частные школы в основном сконцентрированы в центре города Алматы, при этом исследуемая ч/ш ТЕ, напротив, находится на окраине города, в экологически чистом районе [3].

Дифференцировать существующие школы Алматы можно по различным признакам, например таким, как язык обучения и предметный уклон в деятельности. Среди частных учебных заведений города есть школы, в которых обучение проходит только на английском языке, по американским или европейским учебникам. К таким школам можно отнести следующие: «Мирас», Haileybury Almaty, Kazakhstan International School, Almaty International School, Galaxy, «Достар». Ежемесячная оплата обучения в этих школах включает в себя большой спектр новых учебников, питание, развозку детей, полное техническое оснащение школы, индивидуальные занятия, в большинстве школ есть бассейны и спортзалы [4]. Соответственно для каждой вышеописанной категории частных школ существует своя целевая аудитория, свое позиционирование и своя система продвижения (см. табл. 1).

Таким образом, влияние конкурентов на деятельность ч/ш ТЕ довольно значительное, ведь сфера конкурентов представлена предприятиями, которые предоставляют аналогичные виды услуг и таким образом борются за клиентов. Для того, чтобы провести анализ конкурентной среды ч/ш ТЕ, мы исследовали рынок частных школ города Алматы. На основе этого анализа составлена сравнительная таблица основных конкурентов ч/ш ТЕ, при этом ориентировочный доход был рассчитан на основе средней стоимости обучения и количества обучающихся. Информация о количестве обучающихся получена от управления образования города Алматы.

Таблица 1. Сравнительная характеристика конкурентов частной школы Tamos Education [5]

Критерий сравнения	Haileybury Almaty	Galaxy	Келешек	Tamos Education	Мирас	Достар
1	2	3	4	5	6	7
Год создания	2008	1994	1996	1998	1999	2000
Приблизительный доход, млрд тг	4,95	1,056	0,7	3,81	2	987,1
Стоимость обучения в ме- сяц, тыс. тг	809,5	347	165	414,9	481	205

1	2	3	4	5	6	7
Количество учеников, чел.	611	338	354	1946	462	535
Средний балл по ЕНТ	Выпускники не сдают ЕНТ	103,2	102	95		
Услуги инклюзивного образования	Не предоставляются					
Средняя оценка по отзывам	4,0	4,8	4,0	4,2	3,9	4,8

По данным таблицы можно сделать вывод, что у ч/ш ТЕ на рынке существуют достаточно значительные конкуренты, при этом наиболее сильный из них — школа Haileybury Almaty. Она работает в партнерстве с колледжем Haileybury and Imperial (Великобритания). По окончании обучения в одиннадцатом классе ученики этой школы сдают внешние экзамены, им выдается международный документ о среднем образовании IGCSE (International General Certificate of Secondary Education). После тринадцатого класса ученики имеют возможность получить международный сертификат A-Level (Advanced Level General Certificate of Education). В данной школе преподают около 60 педагогов, в основном высококвалифицированные иностранные специалисты — граждане Великобритании. Школа Tamos education находится примерно на одинаковом уровне конкурентоспособности со школой «Мирас». Самый низкий уровень конкурентоспособности из исследуемых школ пришелся на школу Galaxy.

Основные конкурентные преимущества ч/ш ТЕ:

- объем ч/ш ТЕ в физическом выражении составляет 1946 обучающихся; это самая большая частная школа в нашей стране по численности детей;
- специализация ч/ш ТЕ ориентируется на более углубленное изучение таких предметов, как математика, физика и английский язык;
- педагогический состав школы включает в себя 120 высокопрофессиональных педагогов, большая часть из которых — первой и высшей квалификационные категории с педагогическим стажем более двадцати лет;

Tamos Education является сертифицированным центром по осуществлению подготовки к кембриджским экзаменам.

Таким образом, на исследованном сегменте рынка удалось обнаружить, что школа Tamos Education не является лидером, но можно сказать, что она занимает свою рыночную нишу, возможно, промежуточную, так как еще нет четкой стратегии для дальнейшего развития учреждения. Поэтому школе Tamos Education важно определиться, на кого равняться и выбрать по цели.

Для разработки стратегических направлений развития ч/ш ТЕ составлена матрица SWOT-анализа, отражающая сильные и слабые стороны деятельности школы, а также ее потенциальные возможности и угрозы (табл. 2).

Таблица 2. SWOT-анализ школы Tamos Education

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
- Более чем двадцатилетний опыт работы компании на рынке	- Отсутствие инклюзивных классов
- Высокий уровень профессионализма преподавательского состава	- Инфраструктура школы не предназначена для оказания услуг по инклюзивному образованию
- Реализуется программа развивающего обучения	- Отсутствует персонал, подготовленный для работы с детьми с задержкой психического развития
- Учащиеся занимают призовые места на различного рода олимпиадах, соревнованиях, конкурсах	- Высокая стоимость обучения препятствует поступлению новых обучающихся из так называемого среднего класса
- В школе осуществляется активная внеклассная работа, много творческих и спортивных кружков	- Отсутствует специалист по PR

1	2
- На регулярной основе издается литературный журнал с работами учителей и учеников - В классах имеются комфортабельные уголки отдыха - Есть собственный большой спортзал - Есть школьный автобус - У школы хорошая и постоянно обновляемая материальная база - У школы есть свой сайт	- Школа не участвует в выставках, посвященных образованию - Педагоги не имеют возможности проходить бесплатно курсы повышения квалификации, а также их, в отличие от преподавателей в государственных учебных заведениях, не обеспечивают учебниками и методическими пособиями в рамках государственного общеобязательного стандарта образования - Дальнейшее развитие школы в плане материально-технической базы требует существенных инвестиционных вложений - Отсутствуют возможности для оказания услуг инклюзивного образования
Возможности	Угрозы
- В Казахстане на законодательном и правительственном уровне активно продвигается необходимость внедрения инклюзивного образования - Минобразования Республики Казахстан реализуется проект подушевого финансирования в частных школах; планируется, что государство будет покрывать часть затрат каждого ученика, обучающегося в частном заведении, чтобы такие организации стали доступнее для граждан. - Высокая вероятность роста рынка, так как в стране насчитывается более 2 млн детей школьного возраста - Нагрузка на учителей в обычных школах растет, а охватить всех детей они не в состоянии, сами родители будут задумываться об уходе в частные школы, тем более если государство будет стимулировать их развитие - Согласно планам Министерства образования и науки Республики Казахстан, за счет средств местного бюджета планируется размещение госзаказа в частных школах	- Риск не выиграть тендер на государственный заказ по подушевому финансированию обучающихся в частных школах (количество обучающихся по данному направлению пока ограничено) - Вероятное снижение прибыли будет способствовать сокращению инвестиций в развитие материально-технической базы, что приведет к сокращению количества обучающихся - Очень высокий уровень конкуренции на рынке частных образовательных услуг города Алматы как в части частных школ, так и в части государственных школ с высоким уровнем обучения - Высокая вероятность перехода ключевых сотрудников к конкурентам

Из данных, приведенных в таблице, видно, что к сильным сторонам школы Tamos Education можно отнести многолетний опыт работы компании на рынке, высокий уровень профессионализма преподавательского состава, хорошую материально-техническую базу и ее постоянное обновление. К слабым сторонам деятельности школы можно отнести следующие факторы: высокая стоимость обучения, которая препятствует поступлению новых обучающихся из так называемого среднего класса; инфраструктура школы не предназначена для оказания услуг по инклюзивному образованию; в школе отсутствует персонал, подготовленный для работы с детьми с задержкой психического развития; дальнейшее развитие школы в плане материально-технической базы требует существенных инвестиционных вложений. Однако благоприятная макроэкономическая среда, поддержка на государственном уровне внедрения инклюзивного образования и развития частного школьного образования в целом выступают положительными факторами внешней среды и создают позитивные возможности для развития школы в перспективе.

Обобщая изложенное выше, можно сделать вывод, что школа Tamos Education имеет как существенные возможности для развития на рынке частных образовательных услуг, так и угрозы данного развития. Для устранения слабых мест для развития школы Tamos Education предлагается новая стратегия развития инклюзивного образования для детей с задержкой психического развития. Ожидаемым конечным результатом реализации внедрения инклюзивного образования в школе будет создание условий для получения доступного, качественного образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Анализ результатов исследования позволил определить основные преимущества инклюзивного образования как нового для школы Tamos Education направления деятельности по сравнению с традиционным образовательным процессом (табл. 3).

Таблица 3. Сравнение инклюзивного образования с традиционным, действующим в школе Tamos Education

Традиционный образовательный процесс	Инклюзивный образовательный процесс
Дети с ОВЗ учатся исключительно в специальных учебных заведениях или дома	Дети с ОВЗ обучаются в учреждениях общего образования и получают необходимую дополнительную поддержку в образовательном процессе
Индивидуальные особенности развития и потребности детей в образовательном процессе не учитываются	Индивидуальные особенности развития и потребности детей являются основой для планирования образовательного процесса
Образовательные цели для всех детей одинаковые	Образовательные цели определяются в зависимости от индивидуальных особенностей развития и потребностей ребенка
Все учащиеся должны освоить программу унифицированного учебного плана в установленные сроки	Для каждого ребенка с ОВЗ разрабатывается индивидуальная программа развития. При необходимости разрабатываются индивидуальная учебная программа и индивидуальный учебный план
Оценивание проводится по одинаковому подходу для всех	Критерии и методы оценивания адаптируются в соответствии с индивидуальными особенностями ребенка
Оценивание учебных результатов учащихся происходит в соответствии с критериями, определенными на основе общеобразовательной учебной программы	Общеобразовательные учебные достижения не являются основным критерием успешности
Успешность каждого ученика определяется соответствием его учебных результатов заданным критериям	Успешность ребенка определяется на основе наличия прогресса в развитии и обучении
Родители являются пассивными участниками образовательного процесса	Родители принимают активное участие в образовательном процессе, на них возложены определенные обязательства

В результате внедрения инклюзивного образования в практику деятельности школы Tamos Education структура учебных блоков будет выглядеть следующим образом:

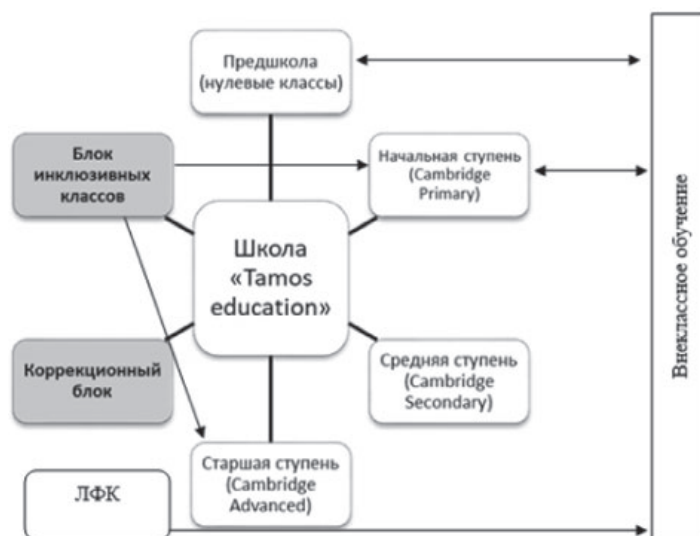


Рисунок 1. Структура учебных блоков школы Tamos Education после внедрения инклюзивного образования

С целью создания целостной системы, обеспечивающей оптимальные условия для инклюзивного обучения, в школе Tamos Education необходимо создать специальные классы инклюзивного обучения (далее — инклюзивные классы). Блок инклюзивных классов необходимо создать для адаптации детей с ОВЗ перед переходом на обучение в обычный класс. Прием детей с ОВЗ будет проводиться два раза в год, на летних и зимних каникулах. В части внеклассного обучения будет возможность занятий ЛФК, организации специальных секций для детей с ОВЗ. Для практической реализации проекта по внедрению инклюзивного образования в практику деятельности школы Tamos Education необходимо назначить одного или несколько координаторов по инклюзии.

Также с целью более активного внедрения услуг по инклюзивному образованию школе Tamos Education можно порекомендовать внедрение дистанционного обучения по данному направлению. Опыт развития дистанционного обучения детей и подростков с особыми образовательными потребностями, которые в силу своих особенностей не посещают образовательные учреждения, свидетельствует о том, что данная форма обучения с использованием информационных и телекоммуникационных технологий является наиболее эффективным средством организации их образования.

Таким образом, реализация проекта по внедрению инклюзивного образования в практику деятельности школы Tamos Education является мощным стимулом для развития и модернизации школы. Кроме того, предлагаемые рекомендации несут высокую степень социальной направленности, поскольку позволяют детям с задержкой психического развития получать качественное образование в условиях современной школы.

Список литературы

1. Рынок частных школ достиг 20 млрд тенге. [Электронный ресурс]. — URL: <https://inbusiness.kz/ru/news/rynok-chastnyh-shkol-dostig-20-mlrd-tenge>.
2. Официальный сайт школы Tamos Education. [Электрон. ресурс]. — URL: <http://tamos-education.kz/ru/home>.
3. За три года рынок частного школьного образования вырос на 28 %, до 20 млрд тенге. [Электронный ресурс]. — URL: <https://kursiv.kz/news/kompanii-i-gynki/2018-04/za-3-goda-rynok-chastnogo-shkolnogo-obrazovaniya-vyros-na-28-do-20>.
4. *Калиаскарова-Мусирова, Т.* Сколько стоит обучение в частной школе? [Электронный ресурс]. — URL: https://vlast.kz/zhizn/skolko_stoit_obuchenie_v_chastnoj_shkole-962.html.
5. Топ-20 частных школ Нур-Султана и Алматы. [Электронный ресурс]. — URL: https://forbes.kz/process/education/dorogaya_shkola_1525988600_1553880220/.

Система здравоохранения Казахстана: особенности развития, проблемы и повышение инвестиционной привлекательности

Шалабаев Махамбет Бердибаевич

Алматы Менеджмент Университет, Республика Казахстан, г. Алматы
sh.makhambet85@inbox.ru

Аннотация. В статье проанализирована инвестиционная эффективность казахстанской системы здравоохранения. Авторы обозначили особенности инвестиций в сфере здравоохранения, факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность сектора здравоохранения: срок окупаемости, капиталоемкость, наличие валютных рисков, особенности финансирования, низкие тарифы, отсутствие подходов к справедливой оценке бизнеса в данной сфере.

Ключевые слова: инвестиции, оценка бизнеса, здравоохранение, тарифы, окупаемость инвестиций

Abstract. This article provides an analysis of the investment efficiency of the healthcare system in the Republic of Kazakhstan. The authors outline the features of investments in the health care sector, the factors affecting the investment attractiveness of the health sector. These factors include: the long payback period, capital intensity, the presence of currency risks, the peculiarities of financing and disharmony of cashflows, low tariffs, the lack of approaches to a fair appraisal of business in this area.

Keywords: investments, business valuation, healthcare, tariffs, return on investment

Интерес к сфере здравоохранения со стороны инвесторов растет из года в год. По данным отчета о частном капитале в здравоохранении Health Sector Study, EY and European Fund for Strategic Investments (EFSI), инвестиционная активность в Европе за 2013–2019 годы превысила 90 млрд долларов [1], и это при том, что европейский рынок здравоохранения с точки зрения инвестиций менее активный, так как уже довольно сформировавшийся, что затрудняет выход новых крупных участников на этот рынок [2, 3].

Одной из главных проблем государственного здравоохранения является недостаточно эффективный менеджмент. Финансовые и человеческие ресурсы используются нерационально, что приводит к очередям, отсутствию заинтересованности в быстром и качественном обслуживании населения.

Еще одна проблема, которая стоит перед отечественным здравоохранением, — разный уровень финансирования и оснащения медицинских учреждений. Недостаточность финансирования в некоторых областях делает невозможными своевременное обновление оборудования и построение новых медицинских объектов. Активность частного сектора в таких регионах тоже невелика [4].

Затрагивая вопрос капитальных затрат и износа, нужно помнить, что в современном мире срок службы медицинского оборудования — 5–7 лет, а его моральный износ наступает уже через три года. В вопросе обеспечения качественными медицинскими услугами населения и выхода здравоохранения на новый уровень правильное оснащение медицинским оборудованием играет решающую роль. Сектор здравоохранения Казахстана испытывает необходимость в закупках медицинского оборудования (за небольшим исключением) за рубежом. Таким образом, часть инвестиционных расходов жестко привязана к валюте и валютным колебаниям. На фоне тенденций последних лет это приводит к росту капиталоемкости данной сферы. Данный факт отодвигает сроки окупаемости проекта и негативно влияет на инвестиционную привлекательность этой сферы для частного сектора.

Следующей проблемой развития частного здравоохранения являются особенности заемного финансирования в республике. Условия финансирования напрямую влияют на финансовое положение любой компании, ее инвестиционную привлекательность и, соответственно, стоимость. Основными условиями финансирования в казахстанских банках второго уровня являются:

- вознаграждение 14–15 % годовых;
- максимальный срок кредитования с учетом льготного периода для инвестиционных займов 7 лет;
- субсидирование вознаграждения по программам «Даму» и «Экономика простых вещей» 7 %.

Для гармоничного планирования ликвидности предприятия необходимо, чтобы срок окупаемости соответствовал сроку возврата по займам. Данное правило применимо и в сфере здравоохранения. В странах ЕС, где срок займов от БВУ может достигать 20–30 лет, а ставка вознаграждения 1,5–2,0 % годовых, капиталоемкость сектора здравоохранения не является сдерживающим фактором для инвесторов [3]. В случае с Казахстаном, даже при наличии налоговых льгот и субсидирования ставки вознаграждения, инвесторы понимают, что крупные инвестиции необходимо делать за счет собственных средств, либо сокращая заемную составляющую, либо постоянно инвестируя в оборотный капитал. Это напрямую влияет на оценку бизнесом действующих в сфере здравоохранения предприятий, которые подлежат приватизации. Дисгармония в сроках окупаемости — 10 лет (среднее значение по миру) и 7 лет — приводит к дисгармонии потоков и оттоков денежных средств, к кассовым разрывам и дополнительным затратам на финансирование.

Одним из решений вышеназванных вопросов является привлечение частного капитала, как за счет ГЧП, так и за счет реализации программы приватизации [5]. С помощью данных инструментов государство в относительно короткие сроки сможет получить новые больницы и поликлиники, которые будут оказывать населению медицинские услуги.

При реализации проектов ГЧП и приватизации в здравоохранении необходимо пересмотреть подход к распределению государственного финансирования: согласно статистике ВОЗ за 2018 год, затраты государства на здравоохранение в Казахстане на душу населения составили 309 долларов США [4], при этом около 60 % идут на ГОБМП, остальное расходуется на капитальные затраты и оборудование, медицинское образование и т. д. Если же большую часть суммы выплачивать за медицинские услуги и дать возможность клиникам обновлять оборудование и делать ремонт по необходимости из полученной прибыли, как происходит в частном секторе, а не по предписанию, эффективность расходования даже выделяющихся на сегодняшний день средств может значительно возрасти.

Следующим шагом в решении вопросов повышения эффективности сектора здравоохранения является разработка методов справедливой оценки стоимости предприятий в области здравоохранения, вошедших в программу приватизации. В настоящее время предприятия, реализуемые в рамках данной программы, оцениваются как комплекс недвижимого имущества. Учитывая, что, согласно требованиям программы приватизации, менять основной профиль деятельности реализуемого предприятия не допускается, стартовая цена на аукционах не учитывает особенности бизнеса, необходимость обновления медицинского оборудования и т. д. Это приводит к срыву программы приватизации, так как 90 % торгов по данным объектам признаются несостоявшимися из-за отсутствия участников.

С введением обязательного медицинского страхования важно, чтобы частные клиники имели возможность на равных предоставлять услуги в рамках ОМС, а страховщики — контролировать расход средств. Международный опыт показывает, что без эффективного контроля могут наблюдаться случаи необоснованного превышения объема страхового лимита, или приписки. Эффективным защитным барьером могут стать компании медицинского ассистанса (медицинские операторы). Их независимая профессиональная экспертиза каждого пролеченного случая на предмет качества оказания медицинских услуг, соблюдения требований протоколов диагностики и лечения, а также соответствия лимитам и объемам страхового портфеля дала значительную экономию ограниченных ресурсов страховых компаний и обеспечила прозрачность деятельности лечебно-профилактических организаций. Такие компании могут стать надежными партнерами государству в лице ФОМС. В Казахстане уже есть частные компании, успешно занимающиеся ассистансом и сотрудничающие со многими страховщиками в рамках добровольного медицинского страхования.

В настоящее время благодаря программе развития «Саламатты Қазақстан» как у государственного, так и у частного сектора появилось понимание перспектив и направлений развития [6]. За последние годы наблюдается положительная динамика в развитии медицины. Однако для полного успеха нужен темп, который может обеспечить частный капитал. Поэтому необходимо в полной мере использовать потенциал частных клиник. Казахстанский рынок частного здравоохранения должен стать таким же интересным инвесторам, как и рынки других азиатских стран. Достаточное финансирование позволит качественно улучшить здравоохранение в стране.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Во-первых, сфера здравоохранения имеет ряд особенностей, присущих только ей. Данные особенности обуславливают и инвестиционную привлекательность, и стоимость данного бизнеса в целом.

Во-вторых, кроме общеотраслевых особенностей инвестиционной привлекательности и определения стоимости действующего бизнеса в сфере здравоохранения существуют страновые особенности, которые необходимо учитывать.

К особенностям инвестиционной привлекательности здравоохранения в республике относятся:

1. Необходимость закупать медицинское оборудование за рубежом. Таким образом, часть инвестиционных расходов жестко привязана к валюте и валютным колебаниям. На фоне тенденций последних лет это приводит к росту капиталоемкости данной сферы.
2. Более длинный срок окупаемости по сравнению со странами ЕС. Данная особенность связана с необходимостью закупки медицинского оборудования в валюте, например в долларах США. Так, в 2016–2021 годах курс доллара вырос на 30 %. Однако доходы клиник привязаны к тенге, платежеспособность населения не выросла на такую же сумму, что привело к удлинению сроков окупаемости до 12 лет.
3. Низкие тарифы на платные услуги. Средний тариф на услугу МРТ в ЕС составляет 130–150 евро, в Казахстане — 40 евро. МРТ стоит одинаково как для клиники, расположенной в ЕС, так и для клиники, расположенной в Казахстане. При этом для окупаемости среднего аппарата МРТ (стоимостью 1 млн евро) в ЕС необходимо провести 6896 исследований, в Казахстане — 25 000, то есть в 3,6 раза больше. Следовательно, срок окупаемости будет длиннее в 3,6 раза.
4. Низкие тарифы государственного объема бесплатной медицинской помощи (ГОБМП). Для ЛПУ, оказывающих услуги в рамках ГОБМП, независимо от формы собственности применяются единые тарифы. Данные тарифы рассчитаны исходя из необходимости компенсации операционных затрат по предоставлению медицинских услуг, а именно: оплата труда, повышение квалификации, обучение медицинского персонала, закуп лекарственных средств и ИМН, а также текущий ремонт и вознаграждение за лизинг медицинского оборудования [7, 8]. Необходимо отметить, что основная инвестиционная нагрузка приходится на медицинское оборудование, его своевременное обновление и закуп комплектующих материалов. К сожалению, амортизация оборудования, являясь расходом периода, не учитывается в тарифе. Для государственных медицинских организаций данный вопрос не критичен, так как закуп и замена оборудования финансируются по другим статьям бюджета, отдельно от выплат ГОБМП. Для частных же учреждений данный тариф убыточен, так как затраты по использованию оборудования, амортизация являются основными для медицинских учреждений.
5. На инвестиционную привлекательность и, соответственно, стоимость бизнеса в сфере здравоохранения влияет также емкость рынка. Учитывая плотность населения в республике и прогнозный пациентопоток в небольших городах, а также требуемую загрузку по медицинскому оборудованию, простая окупаемость для частного инвестора в крупные объекты здравоохранения может достигать 20–25 лет.
6. Особенности финансирования и дисгармония в сроках окупаемости — 10 лет (среднее значение по миру) и 7 лет — приводит к дисгармонии потоков и оттоков денежных средств, к кассовым разрывам и дополнительным затратам на финансирование.
7. Отсутствие комплексного подхода к оценке объектов здравоохранения, выставляемых на торгах.

Для дальнейшего развития и повышения эффективности здравоохранения предлагается:

- а) пересмотреть подход к распределению государственного финансирования и включить амортизационные отчисления в состав расходов при утверждении тарифов ГОБМП и ОМС;
- б) разработать методы справедливой оценки стоимости предприятий в области здравоохранения, вошедших в программу приватизации;
- в) привлечь ассистанс-компании в качестве партнеров ФОМС для повышения здоровой конкуренции между медицинскими учреждениями и усиления контроля над расходованием средств. Международный опыт показывает, что эффективный контроль помогает избежать необоснованного превышения объема страхового лимита и приписок, что повышает экономическую эффективность всей сферы здравоохранения.

Список литературы

1. Health Sector Study, EY and European Fund for Strategic Investments (EFSI)/ March 2019 EU.
2. Capital investment in hospitals and healthcare services/ HOPE survey. European Hospital and Healthcare Federation.
3. *Bernd Rechel, Jonathan Erskine, Barrie Dowdeswell, Stephen Wright, Martin McKee* / Capital investment for health Case studies from Europe. World Health Organization 2009, on behalf of the European Observatory on Health Systems and Policies.
4. *Кацага, А., Кульжанов, М.* Системы здравоохранения: время перемен: обзор системы здравоохранения Казахстана. Т. 14. № 4. 2012.
5. *Биртанов, Е. А.* Инвестиционная политика в системе здравоохранения (позитивный зарубежный опыт) / Вестник Казахского национального медицинского университета им. С. Д. Асфендиярова. 2010. № 1. С. 7, 8.
6. Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан «Саламатты Қазақстан» на 2011–2015 годы.
7. Методика формирования тарифов на медицинские услуги, оказываемые в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи и (или) в системе обязательного социального медицинского страхования. Приложение 2 к приказу министра здравоохранения Республики Казахстан от 21 декабря 2020 года № ҚР ДСМ-309/2020.

Оценка финансовой устойчивости банков второго уровня

Шаповалова Юлия Александровна

Магистрант Алматы Менеджмент Университета (AlmaU), Республика Казахстан, г. Алматы
yulyas415@gmail.com

Аннотация. Из-за пандемии COVID-19 финансовый мир, в частности банковский сектор, испытывает трудности. Первоочередной задачей банков является поддержание финансовой устойчивости в условиях неопределенности внешней среды. В большей степени обеспечение финансовой устойчивости коммерческих банков — это значительная часть экономической системы, потому как текущие экономические потрясения наносят значительный ущерб не только частному сектору, но и экономике страны. Пандемия оказала огромное влияние на экономику и банковский сектор в целом, под натиском такого неожиданного кризиса пали несколько казахстанских коммерческих банков. Обеспечение финансовой устойчивости считается наиглавнейшей задачей любого банка, так как они в ответе перед своими акционерами, контрагентами, партнерами и клиентами. В статье рассмотрены составляющие финансовой устойчивости банков Казахстана, проанализированы данные об объемах их активов, ликвидности и качестве кредитного портфеля.

Ключевые слова: банк, финансовая устойчивость, неработающие кредиты, пруденциальные нормативы

Abstract. In view of the current situation with the COVID-19 pandemic, the financial world is undergoing difficulties, in particular the banking sector. The primary task of banks is to maintain financial stability in the face of uncertainty in the external environment. To a great extent, ensuring the financial stability of commercial banks is a significant part of the economic system, because the current economic shocks cause significant damage not only to the private sector, but also to the country's economy. The period of the pandemic had a huge impact on the economy and the banking sector as a whole; under the onslaught of such an unexpected crisis, several commercial banks in Kazakhstan fell. Ensuring financial stability is considered the most important task of any bank, since they are responsible to their shareholders, counterparties, partners and customers. The article examines the components of the financial stability of banks in Kazakhstan, analyzes data on the volume of assets, their liquidity and the quality of the loan portfolio.

Keywords: Banks, financial stability, non-performing loans, prudential regulations

Введение

Банковский сектор Казахстана на 1 января 2021 года представлен 26 банками второго уровня (БВУ), что на один банк меньше, чем на 1 января 2020 года, что показывает, что игроки в банковской сфере сокращаются и остаются только сильнейшие. На основании этого возникает вопрос о финансовой стабильности кредитно-финансовых предприятий в стране. Кредитные организации, как и любые другие предпринимательские организации, финансовую устойчивость выделяют как один из важнейших факторов, определяющих их рыночную деятельность, вкупе с надежностью финансово-экономической основы бизнеса, определяющих конкурентоспособное функционирование в изменяющейся среде. Стабильность функционирования в условиях неопределенности банковского сектора во многом зависит от качественного наблюдения за показателями, отражающими работу банковской системы по финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость коммерческого банка — это качественная характеристика его финансового состояния, отображающая достаточность, сбалансированность, а также оптимальность соотношения его финансовых ресурсов и активов. Стоит упомянуть и условие поддержания на должном уровне платежеспособность банка, ликвидности его активов, рост прибыли и минимизацию всех возможных рисков, помогающих выдержать все непредвиденные потери и сохранять состояние эффективного функционирования. В большинстве банковских исследований отмечается, что коэффициент достаточности капитала, резервы на возможные потери по ссудам, процентные ставки и контроль расходов — важные факторы достижения высокой прибыльности, также именно эти показатели обеспечивают стабильность повседневной работы банка. В условиях неопределенности среды множество факторов оказывает влияние на стабильность банка, поэтому ему необходимо придерживаться всех пруденциальных нормативов и поддерживать все свои показатели устойчивости на достаточном уровне.

Обзор литературы

В. В. Софронова (2016) финансовую устойчивость банка определяет как способность сохранять финансовую стабильность независимо от воздействия внешних и внутренних факторов (рисков), отрицательно влияющих на финансовое состояние [1].

Перечень внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на устойчивость коммерческого банка, в основном зависит от особенностей организации и работы каждого отдельно взятого кредитного учреждения [2].

При исследовании финансовой стабильности коммерческих банков невозможно не задействовать пруденциальные нормативы. В своем труде Dewatripont and Tirole (1994) затрагивают тему нужности пруденциальных нормативов, разработанная ими модель по достаточности капитала банков описывает моменты, при которых банк сможет минимизировать риски от макроэкономических потрясений [3].

Качество активов в банковском секторе Казахстана в 2021–2022 годах может ухудшиться из-за карантинных мер, низких цен на нефть и обесценивания казахстанского тенге. Чрезвычайно высокие кредитные риски остаются ключевой слабостью казахстанских банков. Ожидается, что в ближайшие два года кредиты NPL (Non-Performing Loans, кредиты с просроченной задолженностью более 90 дней) системы могут увеличиться до 23–25 % от общего объема кредитов [4].

Основная проблема для банковского сектора и основная причина финансовой и банковской нестабильности в целом определяется именно присутствием безнадежных ссуд. Безнадежные ссуда — это ссуда, по которой определенные договором платежи от дебитора кредитору не выполняются полностью или своевременно. Просроченная ссуда — это больше чем просто показатель неспособности (или нежелания) должника платить, это бремя как для кредитора, так и для заемщика [5].

Anastasiou and Louri (2019) утверждают, что высокий уровень неработающих кредитов может также вызвать ухудшение ожиданий относительно стабильности банковской системы, что влечет системный риск, который, в свою очередь, может привести к массовому изъятию депозитов, а это значительно снижает посреднические возможности банков [6].

Методология

Основополагающей целью написания статьи было оценить финансовую устойчивость банков в текущем положении страны, вовлеченной в пандемию, влекущем за собой некоторые финансовые потрясения. В основе исследования применен качественный анализ на основе вторичных источников, таких как данные банковского сектора, статьи и официальных обзоров финансового рынка республики с последующим заключением по применяемым данным на основании состояния активов, насколько они ликвидны, а также качества активов, в частности выданных кредитов. Именно кредитный портфель банка дает понимание о том, насколько банк может быть подвержен кредитному риску. Данный риск заключается в том, что большое количество кредитов с просроченной задолженностью больше 90 дней может оказать огромное влияние на дальнейшую нестабильность банка, поэтому оценка качества кредитного портфеля, используемая в данном исследовании, является основой анализа и оценки финансовой устойчивости.

Данные и обсуждение

Одним из главных показателей устойчивости можно выделить способность банка наращивать свои активы, укрепляя свои возможности к повышению прибыли. За анализируемый период виден рост активов БВУ, на начало 2020 года их объем составлял 26 801 млрд тенге, а на начало января 2021 года — уже 31 172 млрд тенге (см. рис. 1). В процентном выражении это увеличение составляет 16 %. Рост ссудного портфеля по сравнению с началом 2020 года увеличился с 13 865 млрд тенге (на 5 %), и на 1 января 2021 года портфель составляет уже 14 623 млрд тенге.

Излишне подчеркивать, что одним из основных направлений деятельности коммерческих банков является предоставление кредитов заемщикам. Ссуды — одни из самых доходных активов, которые

банк может добавить к своему балансу, они обеспечивают наибольшую часть операционных доходов. В связи с этим банки сталкиваются с риском ликвидности.

Рост объема активов сопровождается и увеличением доли высоколиквидных активов: по сравнению с данными за 01.01.2020 доля высоколиквидных активов в общем объеме активов составляла 34,2 %, а уже на 01.01.2021 этот показатель увеличился и составляет 40,6 %. Это говорит о том, что БВУ имеют запас ликвидных активов. Высокое значение нормативов по ликвидности в банковском секторе говорит о том, что банки соблюдают предписанные пруденциальные нормативы, но, с другой стороны, превышающее значение показателей свидетельствует о недополученной казахстанскими банками прибыли. Можно отметить и тот факт, что при недостатке ликвидности возникает риск финансовой нестабильности банка, которая может привести к банкротству из-за отсутствия денежных потоков и возникновения риска ликвидности, поддержания ликвидности на остаточном уровне, а также запас высоколиквидных активов позволяет банку усиливать свою устойчивость.

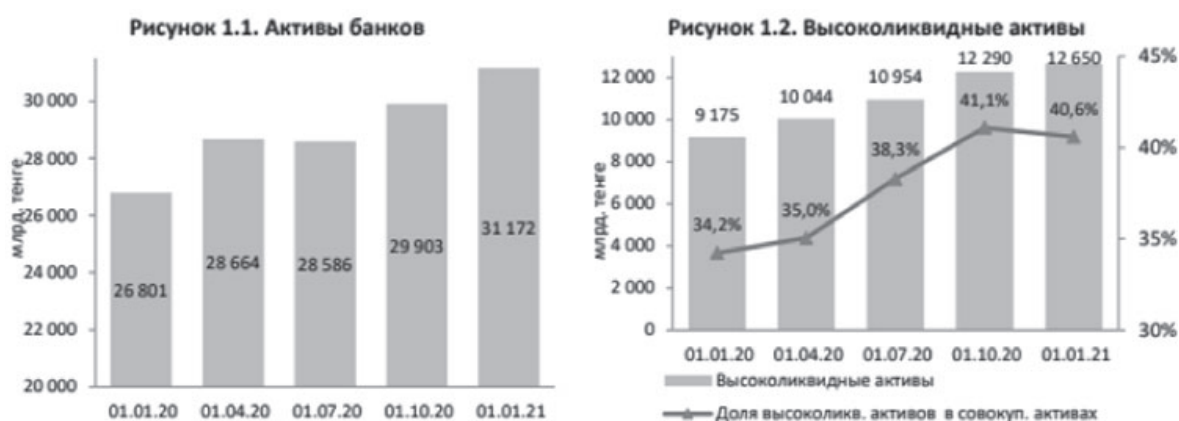


Рисунок 1. Динамика активов и высоколиквидных активов казахстанских БВУ за 2020–2021 гг.
Составлено на основе источника [7]

При реализации банком кредитной политики по обеспечению возврата кредитов очень важна работа с неработающими кредитами. Наблюдаемый рост кредитования населения приводит к увеличению в активах банков доли проблемных кредитов. Качество кредитного портфеля — один из важнейших показателей деятельности банковского сектора, напрямую влияющий на финансовую устойчивость и стабильность банка.

Рост активов банковского сектора влечет за собой и увеличение в ссудном портфеле неработающих кредитов. К ним относят кредиты, которые не погашались уже больше 90 дней. На начало 2020 года доля просроченных займов в совокупном кредитном портфеле составляла 12,2 %, а доля NPL была равна 8,1 %.

В последующем виден рост данных показателей, особенно в апреле наблюдается рост просроченных займов в ссудном портфеле БВУ Казахстана, доля просроченных займов и доля неработающих активов выросла. Это связано с пандемией, которая оставила людей без возможности своевременно погашать кредиты, что сильно ударило по финансовому состоянию людей, взявших кредиты и не способных с ними расплатиться. Также такая ситуация ухудшила не только их кредитную историю, но и оказала влияние на кредитный портфель банков. Банки, в свою очередь, создают для покрытия таких кредитов резервы, благодаря которым в целом стабилизируется финансовое состояние банков. Хотя видно, что процент кредитов с просроченной более чем 90 дней задолженностью находится в одном диапазоне, за исключением данных на конец 2020-го и начало 2021 года, где можно выделить снижение процентной доли, а вот остальные месяцы демонстрируют стабильность доли, не превышающей 9,5 % ссудного портфеля. Это говорит о хорошем риск-менеджменте банков. Но в то же время доля всех просроченных ссуд в общем объеме выданных кредитов колеблется. Такая тенденция может дать толчок тому, что такие кредиты могут переходить в категорию неработающих.

Однако, несмотря на ситуацию с коронакризисом и последующее за ней ухудшение финансового состояния заемщиков, в 2020 году доля кредитов с просроченной задолженностью свыше 90 дней (NPL

90+) в общем объеме кредитного портфеля снизилась с 8,1 до 6,8 % — с 1,2 до 1,08 трлн тенге [8]. Чем меньше доля таких кредитов в общем объеме ссудного портфеля, тем стабильнее активы и устойчивость банка.



Рисунок 2. Динамика ссудного портфеля и выданных кредитов с просроченной задолженностью свыше 90 дней БВУ РК

Составлено на основе источника [7]

Отношение проблемных ссуд к общей сумме ссуд является общим и наиболее доступным показателем качества кредитного портфеля, поскольку он показывает долю потенциально безнадежных ссуд в общей сумме ссуд. Этот индикатор является ретроспективным и суммирует ошибки прошлой кредитной деятельности. Высокое значение показателя свидетельствует о плохом качестве кредитного портфеля, а его стабильное и низкое значение — о хорошей работе портфеля. Высокие темпы роста этого показателя в последовательные периоды времени могут предполагать, что отдельный банк или банковский сектор теряют контроль над кредитным портфелем.

Данные о проблемных кредитах необходимы для создания реалистичной и надежной картины финансовой устойчивости банковского сектора, которая иногда может быть поставлена под угрозу, особенно на уровне отдельных банков, испытывающих финансовые затруднения. Банк может недооценивать фактическое ухудшение кредитного качества.

Основополагающим финансовой устойчивости банковского сектора является строгое соблюдение пруденциальных нормативов. Коэффициенты достаточности собственного капитала всего банковского сектора находятся на достаточном уровне, превышая установленные нормативы за весь анализируемый период с конца 2019-го к началу 2021 года. Рост собственного капитала оказывает значительное влияние на финансовую устойчивость БВУ РК, соответственно, на рост кредитования экономики [10].

Таблица 1. Данные о достаточности собственного капитала банковского сектора Казахстана за период 2020–2021 гг.

	01.01.2020	01.04.2020	01.07.2020	01.10.2020	01.01.2021
Коэффициент достаточности собственного капитала k1	19,10%	19,50%	21,00%	19,90%	21,30%
Коэффициент достаточности собственного капитала k1-2	19,20%	19,50%	21,00%	19,90%	21,30%
Коэффициент достаточности собственного капитала k2	24,30%	24,60%	26,40%	25,30%	27,00%

Составлено на основе источника [9] Перенабор таблицы. Дали в форме рисунка!!

Также к вышеописанному можно добавить рекомендацию: для покрытия убытков в течение длительного времени в период пандемии и после нее у банков должны оставаться доступными банковские буферы капитала. Готовность банка использовать свои резервы капитала в случае возникновения убытков в ближайшие месяцы имеет решающее значение для предотвращения риска сокращения доли заемных средств и кредитного кризиса. В частности, на фоне ограниченных возможностей банков по генерированию капитала сообщение о будущем пополнении буферов может сыграть важную роль в обеспечении готовности банков использовать буферы в случае необходимости.

Показатели, рассмотренные выше, а именно достаточность капитала, ликвидность активов и качество ссудного портфеля, являются составляющими при любой оценке финансовой устойчивости банка; модели, используемые для оценки финансовой стабильности, в большей степени опираются именно на эти показатели. Для определения стабильной устойчивой системы функционирования работы банков применяются разные модели оценки, как сказано ранее, однако самой известной является американская модель CAMELS, начальные буквы каждого необходимого компонента составляют название модели: С — capital adequacy, достаточность капитала, А — asset quality, или качество активов, М — management, качество управления, Е — earnings, доходность (прибыльность), L — liquidity, или ликвидность, S — sensitivity to risk, или чувствительность к риску. Она применяется во многих странах мира, в частности благодаря полноте и достаточности при раскрытии устойчивости банков.

Рассмотрим каждый ее компонент обширнее.

Достаточность капитала. Первый компонент — это анализ соотношения достаточности капитала и капитала к активам, взвешенным с учетом риска, для определения минимальной суммы денег, которую должны поддерживать финансовые учреждения в соответствии с рекомендациями финансовых регуляторов.

Качество активов. Финансовые учреждения зарабатывают на предоставлении ссуд. Эти институциональные ссуды являются их активами, и компании оценивают риск, связанный с такими инвестициями, чтобы гарантировать высокое качество активов и инвестиционные решения. Для определения качества активов рассчитывается коэффициент валовых неработающих активов.

Управление. Способность института выявлять финансовые риски, связанные с повседневными институциональными операциями, такими как кредитные предложения, транзакции, процентные ставки и т. д., реагировать на них и управлять ими.

Прибыль. Способность финансовых учреждений получать прибыль от используемых активов определяет их доходность. Это важный параметр для анализа риска и восстановления организации.

Ликвидность. Финансовые учреждения должны иметь прочные позиции ликвидности, чтобы обеспечить проведение непрерывных бизнес-операций. Первичный коэффициент, рассчитываемый для определения ликвидности, — это соотношение ликвидных денежных средств к активам.

Чувствительность. Влияние рыночных колебаний на финансовые учреждения, например реакция на изменение процентных ставок, цен на товары, обменных курсов, деривативов и т. д.

Составной рейтинг компонентов определяет вес, или важность, придаваемую каждому элементу в отдельности. Рейтинговая система CAMELS очень эффективна для определения уровня риска, связанного с финансовыми учреждениями. В основном применение этой модели используется для определения таких условий, как:

- финансовое состояние;
- условия работы: рейтинговая система CAMELS анализирует позицию ликвидности учреждения и управляет рисками, чтобы обеспечить нормальное операционное состояние;
- управленческое состояние также указывает на эффективность управления рисками, управление источниками средств, позицию ликвидности и потенциальную прибыль учреждения.

Заключение

Стабильность банковской системы во многом зависит от банковской политики, направленной на устойчивость всего банковского сектора, а именно поддержание на достаточном уровне всех предписанных нормативов дает стабильное развитие устойчивой системы всего сектора кредитно-финансовых учреждений. После анализа финансовых показателей устойчивости казахстанских банков можно сказать, что

они за последние десять лет старательно наращивали свои активы и провели тщательную работу над неработающими кредитами, сократив их долю в общем объеме кредитного портфеля. На данный момент коммерческие банки РК обладают достаточным объемом капитала и поддерживают ликвидность на высоком уровне. В целом отмечается финансовая устойчивость банков даже в период пандемии. Изложенный анализ дает понять, что необходимо для стабильности работы банка, также перечисленные рекомендации уже имеют эффект внедрения в свою систему по финансовой стабильности в ряде банков.

Список литературы

1. Софронова, В. В. Финансовая устойчивость банков в условиях кризиса. *Финансы и кредит*. 20 (692). 2016. 24 с.
2. Резчикова, В. В. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость кредитной организации // *Экономика и социум*. № 12. 2018. 55 с.
3. Dewatripont, M., Tirole, J. *The Prudential Regulation of Banks*, 1994.
4. Marushkevich, E. *High Credit Costs To Persist Amid COVID-19 And Economic Pressures*, 2020.
5. Balgova, M., Nies, M. & Plekhanov, A. *The economic impact of reducing non-performing loans*. Working Paper No. 193. London: EBRD, 2016.
6. Anastasiou, D., Louri, H. & Tsionas, M. *Nonperforming loans in the euro area: A re core-periphery banking markets fragmented?* *International Journal of Finance & Economics*, 24 (1), 97–112, 2019.
7. Официальный обзор Агентством Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка финансового сектора Республики Казахстан за январь 2021 года [Электронный ресурс]. — Ссылка на источник: <https://finreg.kz>.
8. Сарсенова, М. Банки Казахстана продолжают наращивать запасы ликвидности. 2021 [Электронный ресурс]. — Ссылка на источник: <https://kapital.kz/experts/93127/banki-kazakhstana-prodolzhayut-narashchivat-zapasy-likvidnosti.html>.
9. Официальный сайт Национального Банка Республики Казахстан. [Электронный ресурс]. — Ссылка на источник: <https://nationalbank.kz>
10. <https://www.banker.kz/news/the-capital-adequacy-of-stb-of-kazakhstan-has-reac/>.

Анализ динамики производства продукции нефтепереработки (на примере ТОО «АНПЗ»)

Шоханова М. Е.

Алматы Менеджмент Университет, Алматы

m.shokhanova@anpz.kz

Аннотация. В статье автор рассматривает основные показатели производственной деятельности НПЗ в целом, место Казахстана на мировом рынке нефти, тем самым обосновывая перспективу развития НПЗ в стране. Показана необходимость оптимизации экономики отечественных нефтеперерабатывающих предприятий, проанализированы основные показатели деятельности АНПЗ, а также дан перечень произведенных нефтепродуктов.

Ключевые слова: динамика производства НПЗ, цена на нефть, модернизация технологий, перспективы нефти, экономика нефтеперерабатывающего бизнеса

Abstract. In the proposed article, the author examines the main indicators of the production activity of the refinery as a whole. The place of Kazakhstan in the world oil market is considered, thereby substantiating the prospects for the development of refineries in Kazakhstan, the need to optimize the economy of domestic oil refineries is shown. The main performance indicators of the Atyrau Refinery are analyzed, and a list of produced petroleum products is shown.

Keywords: dynamics of refinery production, oil price, modernization of technologies, oil prospects, economics of the oil refining business

Нефтяная промышленность стремительно растет как никогда. Сырая нефть является основным продуктом для многих товаров: топливо, пластмассы, дороги и многое другое зависят от добычи и очистки сырой нефти. Хотя мировая тенденция и направлена на разработку новых методов, позволяющих снизить зависимость в ископаемом топливе, большинство стран по-прежнему полагаются на крупную нефтяную промышленность. Однако для преобразования сырой нефти в полезный продукт, достаточный для удовлетворения потребностей человечества, требуется разветвленная сеть нефтеперерабатывающих заводов [1].

На данный момент сложилась ситуация, когда будущее развитие нефтеперерабатывающих заводов связано с технической модернизацией, освоением новых технологий, направленных на повышение качества переработки, увеличение выхода светлых нефтепродуктов посредством повышения глубины переработки (одна из важных целей всех НПЗ), расширение количества высокорентабельных продуктов нефтепереработки, а также понижение стоимости их производства. Это связано с растущей потребностью в увеличении объемов нефтепереработки, с плавным повышением качества выпускаемого топлива за счет модернизации имеющихся объектов и строительства новых.

Значение нефтяной отрасли промышленности Казахстана, уже сегодня определяющей развитие экономики республики, будет только возрастать. Это связано не только с ее внутренними потребностями, но и с колоссальным значением соседства Казахстана с Китаем, который уже сегодня получает казахскую нефть.

Объем реализации нефти и газового конденсата, добытых самим «КазМунайГазом», за девять месяцев 2020 года уменьшился на 4,5 % по сравнению с этим же периодом 2019 года и составил около 17 млн тонн, из которых 71 % были экспортированы. Поставки нефти отечественного производства на казахстанский рынок составили 4,95 млн тонн, в том числе поставки сырой нефти с действующих месторождений в объеме 2,5 млн тонн на Атырауский нефтеперерабатывающий завод для дальнейшей переработки и продажи нефтепродуктов. Основным источником нефти, поступающей для дальнейшей переработки, является месторождение Мангышлак Узень (табл. 1). Удельный вес объема данного месторождения за анализируемый период составляет 97 % и более. Оно является одним из крупнейших на территории не только страны, но и всех стран постсоветского периода.

Таблица 1. Объемы поставок сырья в разрезе месторождений,
2017–2020 гг. (тыс. тонн)

Месторождения	2017	2018	2019	2020
Боранколь	0,61	1,31	0,61	0,51
Газовый конденсат	0,38	0,00	0,38	0,00
Култук	0,00	4,15	0,00	0,00
Мангышлак узень	5203,78	5147,46	5203,78	4923,22
Мартыши	92,11	89,50	92,11	38,67
Пентангексановная фракция	47,38	45,21	47,38	54,18
Толкын	6,88	3,12	6,88	5,33

Анализируя динамику объема переработки сырья в период с 2017 по 2020 год, стоит отметить, что среднегодовой темп роста составляет 2 %. Данное увеличение объемов — результат трехэтапной полномасштабной технологической модернизации. На сегодняшний день АНПЗ — самый технологически оснащенный и модернизированный нефтеперерабатывающий завод на территории республики. По рисунку 1 можно заметить снижение объема переработки в 2020 году на 371 тыс. тонн, или на 6,9 %, что, предположительно, является результатом мировой эпидемиологической ситуации.

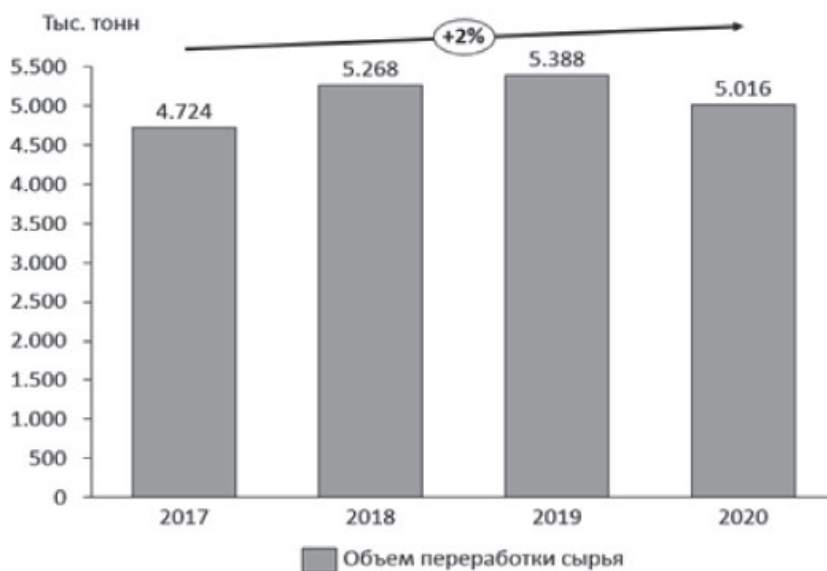


Рисунок 1. Динамика объема переработки сырья в 2017–2020 гг. (тыс. тонн)

Динамика объема производства продуктов нефтепереработки имеет менее положительную тенденцию и характеризуется отрицательным значением среднегодового темпа роста. На данную тенденцию значительное влияние оказывает сокращение объема производства нефтепродуктов в 2020 году. На рисунке 2 можно заметить постепенный рост объемов производства с 2017 по 2019 год и резкое сокращение в 2020 году, что составляет 482 тыс. тонн. Стоит также отметить, что разница между объемами переработки сырья и производства продукции в анализируемом периоде растет, что свидетельствует об увеличении потерь.

Анализ структуры объемов производства продуктов нефтепереработки показывает, что лидирующими номенклатурами являются дизельное топливо, топочный мазут, автобензин (высоко- и низкооктановый) и вакуумный газойль (рис. 3). Данные продукты остаются лидирующими на протяжении всего анализируемого периода. В то время как дизельное топливо и топочный мазут являются стабильно производимыми продуктами нефтепереработки завода, объем производства автобензина в 2018 году увеличился в 1,8 раза по сравнению с 2017 годом. Что касается вакуумного газойля, в аналогичный период объем производства данной номенклатуры сократился в 1,6 раза.

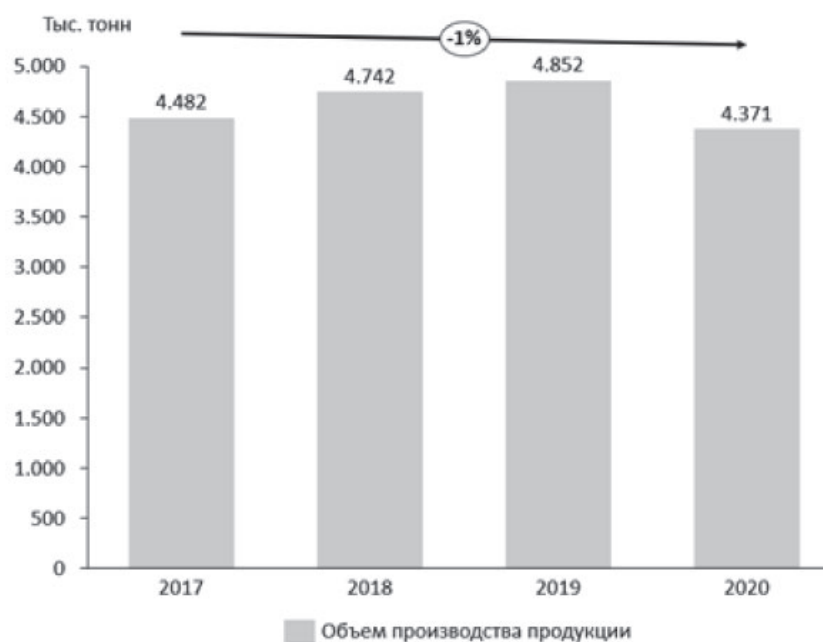


Рисунок 2. Динамика объема производства продукции нефтепереработки в 2017–2020 гг. (тыс. тонн)

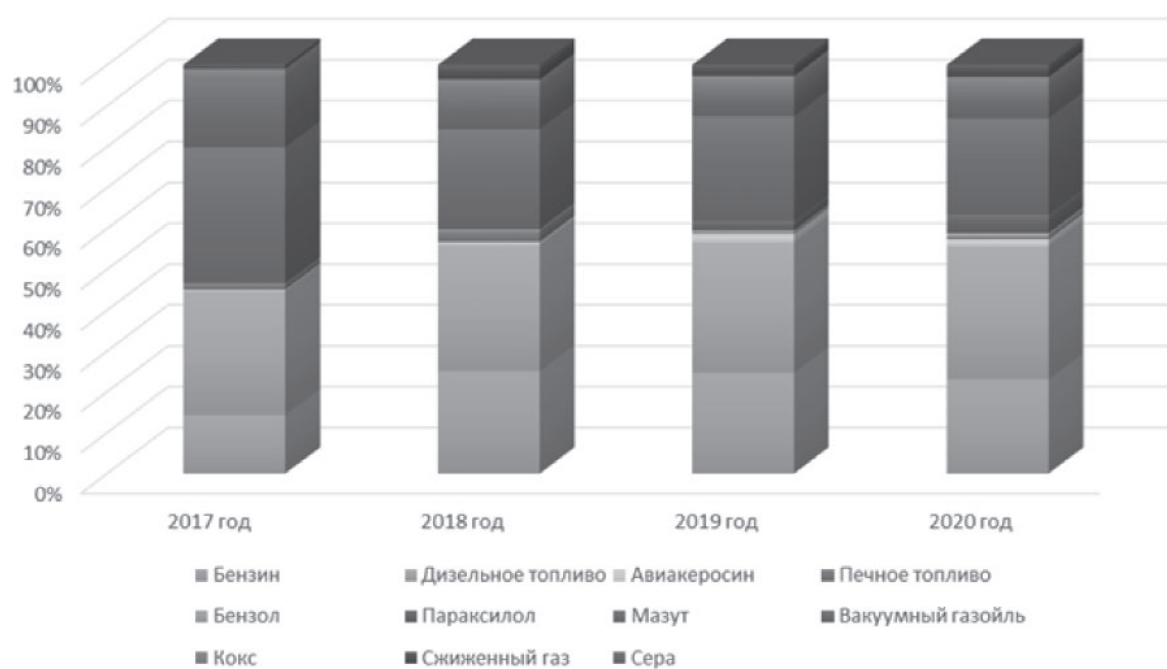


Рисунок 3. Структура объемов производства продукции в 2017–2020 гг. (тыс. тонн)

Составлено автором

Основным аспектом анализа динамики производства продукции нефтепереработки является то, что в 2018 году на заводе началось производство параксиллола, к тому же АНПЗ является первым и единственным производителем параксиллола и бензола на территории Казахстана. В целом по большинству продуктов нефтепереработки наблюдается положительная динамика (табл. 2). Исключением являются печное топливо и вакуумный газойль. Положительная динамика производства продуктов является результатом модернизации, завершенной в 2019 году, в ходе которой технологическая оснащенность завода выросла вдвое.

**Таблица 2. Структурная динамика объемов производства
и отгрузки продукции в 2017–2020 гг. (тыс. тонн)**

Наименование производимой продукции	Объемы производства и отгрузки, тыс. тонн				Динамик а 2017- 2020 (+, -)	Темп роста 2017- 2020, %	Динамик а 2017- 2019 (+, -)	Темп роста 2017- 2019, %
	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год				
Бензин	643,47	1 191,48	1 198,18	1 032,12	388,65	160,40	554,71	186,21
Дизельное топливо	1 356,32	1 458,63	1 547,56	1 456,17	99,85	107,36	191,24	114,10
Авиакеросин	20,57	40,88	104,08	77,81	57,24	378,32	83,51	506,07
Печное топливо	57,66	128,74	10,75	24,02	-33,64	41,66	-46,90	18,65
Бензол	8,06	16,20	26,61	43,79	35,73	543,18	18,55	330,07
Параксилол	-	16,37	118,64	206,95	206,95		118,64	
Мазут	1 494,75	1 144,71	1 235,84	1 047,77	-446,99	70,10	-258,91	82,68
Вакуумный газойль	741,49	444,67	344,52	324,45	-417,03	43,76	-396,96	46,46
Кокс	117,98	130,67	134,82	127,84	9,86	108,36	16,84	114,27
Сжиженный газ	39,25	165,84	126,95	126,90	87,65	323,34	87,70	323,46
Сера	2,23	4,06	4,40	5,00	2,77	223,78	2,16	196,82
ИТОГО	4 481,77	4 742,26	4 852,35	4 472,81	-8,96	99,80	370,58	108,27
Глубина переработки	62,7%	68,2%	75,0%	77,2%				
Доля светлых н/п	45,0%	57,3%	58,14%	59,2%				

Составлено автором Пусть автор сам перенаберет, таблица дана в формате рисунка!

Из данных таблицы 2 видно, что с 2017 по 2020 год в целом по приведенным номенклатурным группам продукции наблюдалась положительная динамика производства. В 2020 году по сравнению с 2017 годом объемы производства снизились на 0,2 %, что несущественно и объясняется сложной экономической ситуацией во всем мире. Карантин в связи с пандемией резко сказался на потреблении нефтепродуктов, в связи с чем трехлетний положительный рост, с 2017-го по 2019 год, резко обрывается в 2020 году. В 2018 году начали производить параксилол. Хотя его доля от общего объема невелика, это стало возможным благодаря технологической модернизации АНПЗ.

Если рассматривать динамику докарantinного периода, то видно, как в 2019 году заметно увеличился объем производства — на 370,58 тыс. тонн, а темп роста составил 8,27 % по сравнению с 2017 годом. К тому же увеличение объемов произошло преимущественно за счет производства светлых нефтепродуктов: объемы производства автомобильного бензина выросли на 86,3 %, с 643 тыс. тонн до 1 198, дизельного топлива — на 14 %, а авиакеросина — на 500 %, с 20 до 104 тыс. тонн. Но стоит отметить, что доля авиакеросина от общего объема производства составляет лишь 2,14 %.

Заметное увеличение глубины переработки нефти, с 62,7 до 77,2 %, объясняет значительное уменьшение объемов производства мазута и вакуумного газойля — на 447 и 417 тыс. тонн соответственно, а также печного топлива. Повышение глубины переработки нефти и увеличение выхода светлых нефтепродуктов — в первую очередь результат технологических улучшений, начавшихся в 2018 году.

Из-за пандемии COVID-19 (коронавирус) и текущего экономического климата с апреля по декабрь 2020 года у АНПЗ, как и у многих компаний, наблюдалось небольшое снижение продаж и услуг по переработке нефти и нефтепродуктов из-за переизбытка продуктов переработки нефти на мировом рынке. Снижение спроса в первую очередь связано с карантинными мерами вследствие пандемии.

Казахстан также столкнулся с данной проблемой. Объемы потребления снизились, карантин охватил все города республики. Спрос на основные нефтепродукты снизился, что напрямую повлияло на деятельность казахстанских НПЗ, в том числе и АНПЗ. С целью предотвращения переизбытка нефтепродуктов на рынке КМГ сократил объемы переработки и, соответственно, производство продуктов переработки нефти. Следует отметить, что речи о полном прекращении производства не идет, а лишь о сбалансированности спроса и предложения в соответствии с запросами рынка.

За девять месяцев 2020 года общий объем переработки углеводородного сырья (УВС) снизился на 9,15 % и составил 8 965 тыс. тонн. Меньше всего объемы переработки снизил АНПЗ — на 236 тыс. тонн, так как он имеет более гибкую и дешевую поставку сырой нефти, а также в целях соблюдения реализации нефтепродуктов по действующим контрактам.

Таблица 3. Переработка углеводородного сырья казахстанскими НПЗ, тыс. тонн

Наименование	9 месяцев 2020 г.	9 месяцев 2019 г.	Разница
АНПЗ	3 679	3 915	-6,0 %
ПНХЗ	3 519	3 931	-10,5 %
ПКОП	1 767	2 023	-12,6 %

Источник [3] Перенабирала. Автор дал в формате рисунка!

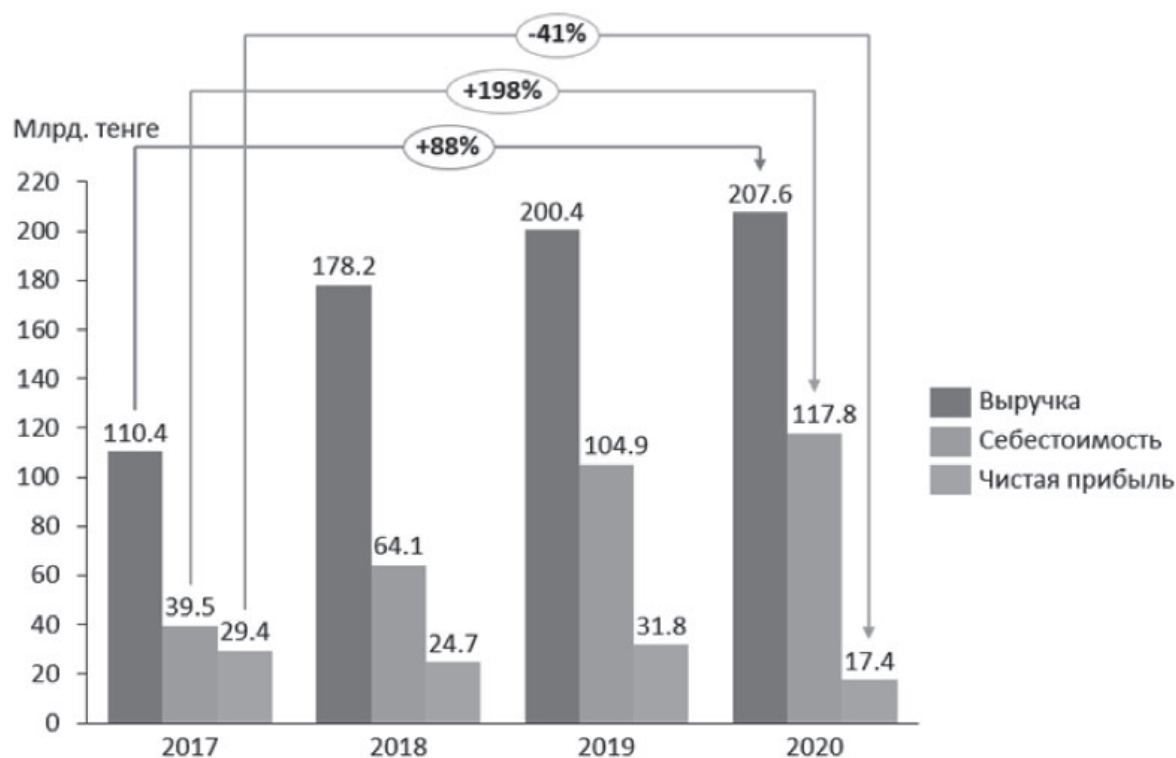


Рисунок 4. Динамика выручки, себестоимости и чистой прибыли АНПЗ за 2017–2020 гг. (млрд тенге)

Составлено автором [4]

С 2017 по 2020 год наблюдается значительный рост объемов выручки — на 88 %, с 110,4 до 207,6 млрд, но при этом, несмотря на столь значительный рост (на 97,2 млрд тенге), чистая прибыль снизилась на 40,8 %, с 29,4 до 17,4 млрд тенге. Это объясняется выплатами по кредитам, а также инвестиционной деятельностью, в том числе в «РТИ-АНПЗ», которая занимается перевозкой нефтепродуктов железнодорожным транспортом. В целом рентабельность предприятия сильно упала и в 2020 году составила лишь 14 %. Автор предполагает, что данная ситуация объясняется значительными вложениями в технологическую модернизацию всего производства, и ожидаемый эффект от этого мы уже видим в повышении глубины переработки сырой нефти, экономические же выгоды будут заметны лишь с течением времени, через 5–7 лет.

Система усовершенствованного управления технологическим процессом (СУУТП) — одна из ключевых разработок для повышения эффективности деятельности АНПЗ. Предназначение данной системы — автоматизация управления объектом, а также оптимизация его деятельности в режиме онлайн. Несомненно, данная система повлечет сокращение численности персонала, но это благоприятно скажется на сокращении затрат на ФОТ, что, в свою очередь, повысит рентабельность самого бизнеса. СУУТП является программно-алгоритмическим комплексом, установленным на специальном сервере, соединение проходит через локальную сеть с распределенной системой управления (PCY) технологической установки [5].

ТОО «АНПЗ» начало реализацию данного проекта в 2018 году. Первой установкой, выбранной для внедрения, стала ЭЛОУ-АТ-2. Конечной целью проекта было увеличение выхода светлых продуктов нефтепереработки, а также снижение энергопотребления. С 2019 года на ТОО «АНПЗ», первом среди отечественных нефтеперерабатывающих заводов, началось введение системы автоматизации управления. Внедрение СУУТП привело к снижению разброса по технологическому процессу, что составляло 67 % для бензина и 73 % для дизеля, а также к сокращению содержания светлых нефтепродуктов в мазуте более чем на 0,2 %, уменьшилось влияние человеческого фактора на технологическую составляющую системы, что привело к увеличению выхода прямогонного бензина на 0,3266 % масс. на сырье, что почти в два раза выше ожидаемого эффекта, а также к росту выхода дизельной фракции на 0,3605 % масс., что превышает более чем на 0,1 % ожидаемый эффект по данному показателю.

Нефтеперерабатывающая промышленность является важной инфраструктурой экономики такого топливно-сырьевого государства, как Казахстан [6]. Результативность деятельности АНПЗ за 2019 год показала, что деятельность компании вносит существенный вклад в сокращение топливной импортозависимости страны. Большинство рассмотренных проблем носят субъективный характер, так как не зависят напрямую от самого АНПЗ: цены на нефть, а также спрос на нефтепродукты. Пандемия COVID-19 показала слабые стороны перерабатывающих предприятий, им стоит разработать план действий с учетом сложностей 2020 года, когда спрос падает одновременно с ценой. С учетом нефтезависимости экономики страны деятельность АНПЗ будет и дальше вносить значимый вклад в ее развитие.

Список литературы

1. Government of Canada, Refinery Economics. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.nrcan.gc.ca/energy/energy-sources-distribution/refinery-economics/4561>. (дата обращения: 22.03.2021).
2. Robert Pirog, Petroleum Refining: Economic Performance and Challenges for the Future, 2007. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc817706/m2/1/high_res_d/RL32248_2007Mar23.pdf. (дата обращения: 22.03.2021).
3. АО «НК «КазМунайГаз», годовой отчет — 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ar2019.kmg.kz/> (дата обращения: 22.03.2021).
4. ТОО «АНПЗ». Официальный интернет-ресурс. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.anpz.kz/> (дата обращения: 21.03.2021).
5. ТОО «АНПЗ», годовой отчет — 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [Otchet-ANPZ_2019-rus-yaz_sayt-1.pdf](#) (дата обращения: 21.03.2021).
6. Национальный энергетический доклад. Изд. ОЛ «KAZENERGY», 2015. 422с.

**Творческие
студенческие
работы
(поэзия)**

Биыл Менеджмент Университетінде “Қозы-Көрпеш Баян-Сұлу” мейрамына орай 2021 жылы 1 – 15 сәуір аралығында Тілдерді дамыту орталығының ұйымдастыруымен «Words of Love» атты жас таланттар онлайн форматта байқау өткізді. Қатысушылар үш номинация бойынша бақ сынасты: өздерінің шығарған өлеңдері мен әндері, тақырыпқа сай шет тілінен ана тіліне және ана тілінен шет тіліне көркем аударма. Мұнда біз ақындық өнердің ең талантты туындыларымен бөліскіміз келеді. AlmaU өз студенттерін мақтан тұтады!

This year AlmaU Language Center organized the online Festival «Words of Love» devoting to the Kazakh Day of «Kozy-Korpesh and Bayan-Sulu» during 1-15 April. The participants compete in three categories: poems and songs of own composing, the translation from foreign language into the native, and the translation from the native tongue into a foreign. Here we want to share the most talented pieces of poetic art. AlmaU is proud of its students!

В этом году Language Center AlmaU организовал онлайн-фестиваль с 1 по 15 апреля «Words of Love», посвященный празднику “Қозы-Көрпеш Баян-Сұлу. Участники соревновались в трех номинациях: стихи и песни собственного сочинения, перевод с иностранного языка на родной и перевод с родного языка на иностранный. Здесь мы хотим поделиться самыми талантливыми произведениями поэтического искусства. AlmaU гордится своими студентами!



Категория: «Стихи собственного сочинения»

1 МЕСТО – Шернияз Амангүл,
специальность «Ресторанное дело и Гостиничный бизнес», 2 курс

Махаббат па?

Сол күні кеште,
Білесің бе ,алтыным?!
Көңілімде қалды мұң...
Көздеріңнен көрген ем..
Болашақтың жарқынын
Өткен күннің қалдығын...

Менен бе?
Қателіктің болғаны,
Сезімімнің солғаны
Көңіл шіркін лепіріп
Қия алмай енді тұрғаны...

Қиын екен,
Сырларыңды білетін,
Сені ойлап жүретін,
Мұңайғанда мұңайып
Қуансаң бірге күлетін,
Жанды енді көрмеуің,
Қиын екен...

Махаббат па?
Жоқ, жылылық сезім бе?
Бақытты болған кезім де,
Сені ойлаған кешім де,
Бәрі-бәрі есімде.

Категория: «Перевод с иностранного на родной язык»

1 МЕСТО — Дәріжан Ғазиза,
специальность «Ресторанное дело и Гостиничный бизнес», 2 курс

Перевод стихотворения Jacques Prévert «Cet amour»

“Бұл махаббат”

О махаббат, нәзіксің шыбықтайын
Үмітсіздік шабар ма тамырыңнан?
Осалсың сен, сондай-ақ қатігезсің
Көңіл суып кетердей дауылыңнан.

Бұл махаббат-шырайлы
Көктем күндей.
Бұл махаббат-қатыгез
Аяз түндей.
Бұл махаббат-бақытты
Қос ғашықтай.
Бұл махаббат-көңілді
Қайғы жоқтай.

Бұл махаббат-шынайы
Секілденген күлкісі жас баланың
Бұл махаббат-әдемі
Жаңа шыққан гүліндей кең даланың.
Бұл махаббат-тас-түнек
Тар зындандай.
Ұмыт қылар өзінді, беу қарағым!
Бұл махаббат-қараңғы үрейленген
Үркіп-қорқып, тұйылар тек жанарың.

Бұл махаббат менікі, сенікі де
Бағындырар жүрегің өз еркіне.
Сайраттырар бұлбұлдай бағындағы
Жайма шуақ сән қосып жаз көркіне.

Бұл махаббат бейуақыт жолықпайды,
Сол сезімді жас жаның ұмытпайды.
Бұл махаббат санаңды оятады
Арманыңа жетелеп бағыттайды.
Бұл махаббат мәңгілік есте қалар
От жүректі дауыл да суытпайды...

Категория: «Перевод с родного на иностранный язык»

1 МЕСТО — Такенова Жанэль,
специальность «Ресторанное дело и Гостиничный бизнес», 2 курс

***Перевод стихотворения Анны Ахматовой «Любовь покоряет обманно»
на французский язык***

L'amour conquiert trompeusement,
Fredonner simplement
Encore si récemment
Tu n'étais triste tellement

Et quand elle sourit
Dans tes jardins, dans la maison, dans le champ
Il te semblait partout,
Que tu es libre et inconvenant.

Tu étais brillant, pris par elle. Tu as bu le poison donné par elle
Après tout, les étoiles étaient plus grandes,
Après tout, les herbes sentaient différents
Sentaient comme les herbes d'automne

УО «Алматы Менеджмент Университет»

Almaty Management University
магистранттарының
Алтыншы Коллоквиумының
материалдар жинағы
23 сәуір 2021 жыл

Proceedings
of the 6th Graduate Colloquium
of Almaty Management
University
April 23, 2021

Техническое редактирование, верстка *Р. Б. Баязитовой*

Подписано в печать 25.05.2021. Формат 60х84 1/8.
Гарнитура «Таймс». П. л. 41,5.

