

«Коллоквиум»

Almaty Management University

**30 Сәуір, 2022 жыл**



«Colloquium»

Almaty Management University

**30 April, 2022**

«КОЛЛОКВИУМ»

Almaty Management University

*30 Сәуір, 2022 жыл*

---

«Colloquium»

Almaty Management University

*30 April, 2022*

Алматы, 2022

## Редакционная коллегия:

### Председатель:

*Куренкеева Гульнара Турдалиевна* – Ректор, кандидат экономических наук

### Члены редакционной коллегии:

1. Кожяхметова А.К. PhD, Казахский Национальный университет им. Аль-Фараби
2. Нурекенова Э.С. к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева
3. Рахимбердинова М.У. к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева
4. Ислям Г.И. к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева
5. Суйеубаева С.Н. к.э.н., ассоциированный профессор, Восточно-Казахстанский технический университет им. Д. Серикбаева
6. Сыздықов Е.Ж. PhD, Suleyman Demirel University
7. Тлеубаев А.Т. Master's, Suleyman Demirel University
8. Балгынтаев А.О. PhD, Евразийский Национальный университет имени Л.Н. Гумилева
9. Есиркепова М.М. PhD, Astana International University
10. Манап А.С. к.э.н, Almaty Management University
11. Байжаксынова Г.К. к.э.н, Almaty Management University
12. Смыкова М.Р. к.э.н., ассоциированный профессор, Almaty Management University
13. Джаксыбекова Г.Н. д.э.н., Almaty Management University
14. Баяхметова А.Т. д.э.н., профессор, Almaty Management University

### Техническая редакция:

*Сәркеев Бақытжан Құрманбайұлы* – Проректор по науке

*Булдыбаев Тимур Керимбекович* – Директор информационно-ресурсного управления

*Алипова Сая Болатхановна* – PhD, Главный менеджер, Almaty Management University

*Киынбаев Айдын Турсынович* – Менеджер, Almaty Management University

**Almaty Management University «Коллоквиум» журналының материалдар жинағы. -**  
Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2022. – 268 с.

Опубликованные статьи прошли проверку на предмет заимствования с использованием системы StrikePlagiarism.com (с высокой уникальностью текста).

Адрес редакции: 050060 г. Алматы, ул. Розыбакиева, 227

E-mail: colloquium@almaq.edu.kz

Тел.: 8 (727) 313 30 40

© Алматы Менеджмент Университет, 2022

## Содержание

Основные подходы к разработке стратегии управления брендами в фармацевтической отрасли.....	5
<i>Абданиева Н.Б.</i>	
The current state of the market of higher educational institutions in Kazakhstan.....	15
<i>Абекепова А.В., Казыбаева А.М.</i>	
Управление контрактами в строительстве.....	24
<i>Андабекова А.А., Ибраева М.Б.</i>	
Course for beginner lawyers on a set of practical skills of a legal nature.....	32
<i>Askarov M.K.</i>	
Аграрлық өндіріс саласын мемлекеттік реттеудің шетел тәжірибелерінде.....	40
<i>Базарқанов А.Д., Рахимбердинова М.У.</i>	
Особенности управления проектами устойчивого развития.....	45
<i>Белесов А.</i>	
Актуальные вопросы казахстанского искусства в условиях глобализации.....	52
<i>Болат Н., Акбергенова А., Джубанова Г.Д.</i>	
Основные причины слабых продаж оригинальных аксессуаров Apple в Казахстане.....	56
<i>Гарифуллин Е.Е., Кондрашов И.Н.</i>	
Влияние аутсорсинга на повышение эффективности сервисной деятельности предприятия.....	60
<i>Жакипов С.М.</i>	
Конкурентоспособность банков в эпоху цифровых технологий.....	68
<i>Жамшит А.М., Серикбаева Ж.Д.</i>	
Қорқыт ата мұрасы және оның заманауи мәселелері.....	74
<i>Жумабекова Л.Ә.</i>	
Эффективность системы корпоративного обучения врачебного персонала на примере высокоспециализированного центра НАО «ННКЦ».....	84
<i>Иванова-Разумова Т.В., Алталиева А.А.</i>	
Технология управления временем проекта.....	94
<i>Кайырлыболат А.К.</i>	
Анализ фармацевтического рынка города Нур-Султан с целью планирования стартового бизнеса.....	104
<i>Калабаева М.К., Мукажанова М.У.</i>	
Пути реализации стратегии устойчивого развития в компании и его особенности.....	112
<i>Карибаев Д.Е., Рахимбекова Ж.С.</i>	
Административные процедуры досудебного обжалования в публично-правовой сфере.....	117
<i>Кожаметов А.Т.</i>	
Некоторые вопросы аутсорсинга продаж объектов недвижимости в Казахстане.....	126
<i>Кулсейтова Г.Д.</i>	
Развитие рынка корпоративных облигаций в период пандемии 2020–2021 года в Республике Казахстан.....	135
<i>Мажитова С.М.</i>	
The assesment of the effectiveness of investment of pension assets in the Republic of Kazakhstan.....	142
<i>Mazhitova S.M.</i>	
Направления совершенствования управлением инновационного развития нефтегазодобывающего предприятия.....	147
<i>Мамбетова Г.Б., Ниязов Б.А., Тайкулакова Г.С.</i>	
Анализ эмоционального интеллекта проектных менеджеров.....	155
<i>Молдаханова А.Т.</i>	
Особенности влияния корпоративной культуры форм малого бизнеса на разработку сервисной стратегии..	160
<i>Мырзабекова Н.С., Тултабаев С.Ч.</i>	
Планирование инновационной деятельности в нефтегазовой отрасли Республики Казахстан.....	168
<i>Саги Р.Б., Елеш М.С., Тайкулакова Г.С.</i>	
Социальная ответственность бизнеса в Казахстане.....	176
<i>Сайдулаева З.С.</i>	
Agile методология в социальных проектах на примере общественного фонда «Бирлик».....	184
<i>Сакиянова А.М.</i>	
Оптимизация бизнес-процессов.....	193
<i>Салимгереев С.С.</i>	
Преимущества системы управления рисками компании.....	201
<i>Тагашев Д.Ж., Джаксыбекова Г.Н.</i>	
Мотивирование сотрудников в постковидный период.....	206
<i>Турсынов Е.А.</i>	
Совершенствование системы продаж предприятия на примере ТОО «Lead partners».....	217
<i>Утетлеуов А.А.</i>	

Основные тенденции и подходы в управлении процессами развития исследований в области FinTech.....	225
<i>Хазин Д.О.</i>	
Иновация факторы есебінен университеттің іскерлік беделін қалыптастыру.....	247
<i>Шаймарданова А.А., Бильдебаева А.Б.</i>	
Управление качеством проекта: инструменты и методы.....	252
<i>Юлдашева В.А., Никифорова Н.В.</i>	
Стратегия продвижения образовательных онлайн-курсов.....	261
<i>Юсунов А.Д.</i>	

# Основные подходы к разработке стратегии управления брендами в фармацевтической отрасли

Абданиева Н.Б. <sup>1</sup>

Слушатель МВА-В/О20-В

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [nadira.2014@inbox.ru](mailto:nadira.2014@inbox.ru)

**Аннотация.** Мақалада фармацевтикалық өнеркәсіпте брендті басқару стратегиясын әзірлеудің негізгі тәсілдері қарастырылады: бренд молекуласы (химиялық), емдеудің терапевтік стандарты, компанияны сәйкестендіру және т.б. Қазақстандық статин нарығының құрылымы мен даму тенденциялары нарықтың негізгі қатысушыларын анықтау және олардың бренд стратегиясын әзірлеуге деген көзқарастарын сипаттау арқылы қарастырылады. Фармацевтикалық сауданың кешенді желісінде фармацевтикалық брендтерді басқару стратегиясын жетілдіру бойынша қызметтің негізгі бағыттары анықталды.

**Түйін сөздер:** бренд, өнімнің өмірлік циклі, брендті басқару стратегиясы, фармацевтикалық өнеркәсіп, бренд молекуласы.

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные подходы к разработке стратегии управления брендами в фармацевтической отрасли: молекула бренда (химическое вещество), терапевтический стандарт лечения, идентификация компании и т.д. Рассмотрена структура и тенденции развития казахстанского рынка статинов с выделением ключевых участников рынка и описанием применяемых ими подходов к разработке стратегии бренда. Определены основные направления деятельности по улучшению стратегии управления фармацевтическими брендами в сложной сети фармацевтических продаж.

**Ключевые слова:** бренд, жизненный цикл продукта, стратегия управления брендом, фармацевтическая отрасль, молекула бренда.

**Annotation.** The article discusses the main approaches to developing a brand management strategy in the pharmaceutical industry: brand molecule (chemical), therapeutic standard of treatment, company identification, etc. The structure and development trends of the Kazakhstan statin market are considered with the identification of key market participants and a description of their approaches to developing a brand strategy. The main areas of activity to improve the strategy for managing pharmaceutical brands in a complex network of pharmaceutical sales have been identified.

**Keywords:** brand, product life cycle, brand management strategy, pharmaceutical industry, brand molecule.

## Введение

Уровень выживаемости бренда на рынке зависит от соответствия архитектуры бренда стратегическим инициативам компании. Успешная архитектура бренда позволяет потребителям формировать мнения и предпочтения в отношении всего семейства брендов, взаимодействуя или узнавая только об одном бренде в этой семье (портфель брендовых продуктов компании). Архитектура бренда определяет роль бренда и отношения между брендами компании. Некоторые корпорации предпочитают распространять корпоративный бренд на рынок, в то время как другие – продвигать товарные бренды в определенные сегменты и оставлять корпоративный бренд в тени.

## Литературный обзор

Вопросы управления брендами освещаются в трудах таких ученых как Ж.-Ж. Ламбен, Т. Питерс, П. Смит, Дж. Эванс, И. Ансофф, П. Друккер, Б. Олстрэнд, Дж. Лэмпел. Вопросы управления брендами в фармацевтической отрасли рассматриваются российскими учеными З.Н. Мнушко, Н.М. Дихтяревой, Артюховым И.П., Луновой Л.А., Богдановым В.В. и др. Авторами зарубежных исследований в области разработки и управления стратегией брендов в фармацевтической отрасли являются такие ученые как Х.Минцберг, Дж Куин, Д. Капферер, Д. Аакер и др.

В результате изучения экономической литературы выявлены следующие определения понятия «Бренд»:

Бренд – это часть базовой информации, используемая потребителями при принятии решений и минимизации рисков при покупке [1].

Дж. Куин, подчеркивает важность брендов и их превосходство по отношению к самому продукту: «Продукт – это то, что сделано на фабрике, бренд – это то, что покупает покупатель. Товар может быть скопирован конкурентом, бренд уникален. Товар может быстро устареть, успешный бренд вне времени» [2].

Развитие успешного бренда дает множество преимуществ для производителя, а также ведет к более легкому достижению целей компании: снижению затрат на маркетинг благодаря высокому уровню узнаваемости бренда и выражению лояльности к бренду [3]:

- возможности компании на переговорах с дистрибьюторами значительно увеличиваются в связи с тем, что дистрибьюторы хотят, чтобы продукт был в их ассортименте;

- возможность устанавливать более высокие цены на продукцию в результате высокого качества, воспринимаемого потребителями;

- возможность запуска дополнительных продуктов под тем же брендом, т.е. расширение бренда, поскольку бренд пользуется высоким доверием среди потребителей;

- бренд частично защищает компанию от чрезмерно ориентированной на ценообразование конкуренции.

Особенность фармацевтических брендов состоит в том, что у них есть 2 составляющие: торговая марка и название основного компонента/компонентов (молекулы). Название молекулы присутствует на протяжении всего жизненного цикла продукта [4]. В фармацевтической отрасли существуют следующие подходы к разработке стратегии управления брендами:

- **Подход, основанный на акценте на наименование бренда, производного от химических веществ:** название бренда основано на научном названии молекулы. Это традиционный способ наименования фармацевтических продуктов. Например, Cipro для ципрофлоксацина, Capoten для каптоприла, Risperdal для рисперидона [4]. Проблема этой стратегии заключается в том, что название бренда является слишком общим и не дает расширенных возможностей определить его уникальное имя, которое можно использовать на всех международных рынках, и его сложнее защитить с юридической точки зрения.

- **Подход, основанный на акценте на терапевтическом стандарте лечения:** название указывает на болезнь, которую лечит продукт. Например, Прокардия для пациентов, страдающих сердечными заболеваниями. Эта стратегия представляет собой риск, поскольку торговую марку также можно легко имитировать, и ее сложнее защитить с юридической точки зрения. Более того, дженерикам может быть легко выбрать название, близкое к терапии и известному фармацевтическому бренду.

- **Подход, основанный на акценте на номенклатуре или названии класса препарата.** Номенклатура – торговая марка, которая похожа на другие продукты того же класса и зарегистрирована той же компанией. Например, Mevacor / Zocor, Zoladex / Nolvadex,

Весонасе / Вансенасе. Также существует возможность определения названия, которое частично описывает класс препарата: Толиназа, Микроназа, Ориназа (Эриксон).

– **Подход, основанный на названии фармацевтической компании:** название продукта будет содержать идентифицируемую часть названия компании, привязанную к определенному продукту или линейке продуктов. Например, Сандиммун (Sandoz), Байкол и Глюкобай (Байер) и Новарапид (Ново Нордиск). Эта стратегия, конечно, эффективна только тогда, когда название компании хорошо известно и имеет сильные положительные ассоциации.

– **Подход, основанный на новом придуманном наименовании продукта:** когда имя было создано для определенного продукта. Например, Zocor, Zantac, Zanax, Prozac, Xenical и т. Д. В последние несколько лет наблюдается чрезмерное использование Z и X для первой буквы. Преимущество этой стратегии состоит в том, чтобы определить уникальное и отличительное имя, которое также можно использовать для глобального расширения. Также легче защитить с юридической точки зрения.

Стратегии управления брендом в фармацевтической отрасли:

– **Глобальная стратегия брендинга.** Глобальный брендинг состоит из предложения бренда, который стандартизировал максимальное количество элементов своей стратегии и комплекса маркетинга, чтобы в идеале предлагать один стандартизированный продукт на каждый международный рынок. Глобализация брендов – это один из способов получить выгоду от эффекта масштаба. Сторонники глобализации брендов считают, что:

1) потребители (врачи и пациенты) больше похожи, чем различаются по своим желаниям.

2) изменилась динамика рынка. Поскольку сближение нормативных требований происходит не только в ЕС, но и между США, ЕС и Японией, нет необходимости так часто работать с отдельными регулирующими органами.

3) сокращение затрат на всех уровнях значительно повысит рентабельность инвестиций, особенно если дорогостоящее клиническое испытание можно использовать на всех рынках.

4) необходим контроль над локальной сетью партнеров.

5) можно создать единое позиционирование и имидж по всему миру.

6) можно добиться большей власти по отношению к врачам, если глобальная организация будет передавать одно сообщение.

7) Интернет навсегда изменил доступность медицинской информации для пациента (информация о препаратах занимает 2 место по запросам в Интернете), что позволило вести важный диалог о проблемах, связанных со здоровьем и лекарственными препаратами. В этом контексте глобальный бренд снижает вероятность путаницы и предоставляет согласованную информацию на глобальной основе.

Противники глобального брендинга считают, что этой стратегии присущи риски. Аргументы следующие:

1) потребности клиентов значительно различаются в зависимости от рынка.

2) системы утверждения регулирующих органов отличаются на национальном уровне.

3) идентичные химические основы препаратов продаются под разными названиями в разных странах.

4) ценовая политика имеет существенную географическую (валютный паритет) разницу, и глобализация брендов вызывает более высокий риск параллельного импорта.

5) восприятие болезни, стандартов лечения и применяемых лекарственных средств может отличаться от страны к стране.

6) проблемы с одним продуктом могут очень быстро повлиять на другие продукты компании.

– **Стратегия расширения бренда (линейки).** Расширение бренда определяется в теории брендинга как существующее название бренда, которое распространяется на категорию продуктов, отличную от существующей. Расширение линейки, с другой стороны,

заключается в запуске новых продуктов под тем же брендом в той же товарной категории. Сложность заключается в корректности анализа, поскольку используемые термины и стратегии сильно различаются.

– **Стратегия расширения торговой марки.** В сфере FMCG данная стратегия, заключается в использовании существующей торговой марки и последующем ее распространении на другие категории продуктов. В фармацевтическом секторе эта стратегия была опробована на рынке безрецептурных препаратов, но успех был недостаточно высоким, так как в некоторой степени эта стратегия сработала против обучения одного из ключевых влиятельных лиц процесса – фармацевтов. Например, препарат Панадол ассоциируется с торговой маркой парацетамола, но добавление компонентов аспирина и изменение торговой марки на аналогично звучащую может быть потенциально затруднено. Многие пациенты, которые, например, знают, что у них аллергия на аспирин, не стали бы спонтанно проверять составные части на предмет наличия такой хорошо известной марки на основе парацетамола.

– **Стратегия продления линии бренда.** В данной стратегии используется оригинальный бренд и его более поздняя трансформация в новые лекарственные формы. Эта тактика иногда позволяет повысить гибкость ценообразования, но чаще улучшает динамику конкуренции через несколько лет после первоначального запуска. Эти новые лекарственные формы, как правило, позволяют вводить их в ходе лечения пациентам с разными типами заболеваний. Например, пероральный раствор может значительно облегчить введение больших пероральных лекарственных форм пожилым людям или детям. Другой пример – внутривенные формы (IV), которые могут обеспечить быстрое введение препарата в кровоток пациента в условиях интенсивной терапии. Разработка новых форм препаратов может иметь влияние на изменение спроса на него. Так, например, быстрорастворимые (шипучие) таблетки могут обеспечить приемлемую вкусовую характеристику и облегчить проглатывание больших таблеток, а также повысить шансы соблюдения определенного режима лечения. Снижение частоты приема также может быть очень успешным, например, оно позволяет пациенту принимать продукт только один раз в день, а не два или три раза.

– **Стратегия кобрендинга.** Кобрендинг предполагает интеграцию промышленных союзов, которые ассоциируются при упоминании двух торговых марок. Тогда как альянсы не обязательно приводят к упоминанию двух имен [4]. В фармацевтической отрасли из-за фрагментированности рынка функционирует больше совместных исследований и разработок или совместного маркетинга продуктов. Примеров тому множество, но в целом отрасль отошла от своего понимания маркетинга в сторону совместного продвижения. В течение 1980-х и 1990-х годов многие продукты продавались совместно (то есть одна и та же молекула (химическое соединение) продвигалась под разными торговыми марками разными компаниями). Считалось, что потенциальное удвоение ресурсов посредством соглашений о совместном маркетинге может удвоить долю рынка для первоначального владельца.

Более распространенной фармацевтической тактикой является совместное продвижение, то есть одна и та же молекула с одним и тем же брендом продвигается на одной территории двумя компаниями, осуществляющими свою деятельность как отдельные, но в то же время стратегически связанные партнеры. Хорошим примером этого является сотрудничество UCSB и Pfizer в отношении антигистаминного препарата Zyrtec в США. UCSB владеет молекулой, но обе компании продвигают бренд с помощью своих собственных полевых сил, разделяя доходы и прибыль от своей деятельности, что, в сущности, максимизирует возможную долю продвижения бренда на рынке. Совместное продвижение не только используется как тактика бренда, но и впервые использовалось Pfizer в качестве стратегического стимула для своих потребителей. За прошедшие годы Pfizer заключила ряд соглашений о совместном продвижении с третьими сторонами, например, Lipitor с Warner Lambert и Celebrex с Pharmacia.

Основываясь на этих стратегиях, можно выделить три основных стратегии для фармацевтических компаний: описательные торговые марки (связанные с молекулами, терапией, показаниями или применением и семейством или классом лекарственного

препарата), корпоративные торговые марки и торговые марки новых продуктов. Размеры бренда составляют целую систему, потому что только их комплексная реализация, а не их изолированное рассмотрение может поддерживать способность компании развивать успешные бренды [5]. У каждого бренда или продукта есть свой жизненный цикл, который длится от момента запуска до момента выхода с рынка. Этот цикл включает пять этапов, а именно: разработку продукта, внедрение, рост, зрелость и упадок. Жизненный цикл каждого бренда или продукта различен, и на разных этапах следует применять разные стратегии по продвижению бренда на рынок, чтобы соответствовать маркетинговым целям и рыночной среде для достижения наилучших маркетинговых результатов (таблица 1).

Один и тот же продукт или одна и та же компания могут иметь разные жизненные циклы на разных рынках. Например, компания является широко известной на рынке и уже достигла стадии зрелости, но жизненный цикл ее некоторых брендов или продуктов может экспоненциально расти. Поэтому компании должны хорошо понимать позиционирование своего бренда и товарной категории, прежде чем они смогут эффективно формулировать стратегии бренда. Модели, описывающие деятельность по созданию бренда [6], рекомендуют разрабатывать действия в нескольких связанных с маркетингом областях, таких как дизайн продукта, позиционирование и упаковка продукта, коммуникационные кампании в традиционных каналах, а также через Интернет, СМИ. Следовательно, стратегическое управление брендом должно включать тщательное согласование между глобальной маркетинговой стратегией фирмы и желаемым имиджем бренда, а также планирование среднесрочных и долгосрочных целей бренда.

Д.Аакер и Е.Йоахимсталер [6] предлагают модель, обобщающую инвестиции в бренд по четырем основным направлениям:

- создание и укрепление идентичности бренда;
- структурирование портфеля брендов;
- разработка согласованных маркетинговых действий;
- организация инфраструктуры и процесса имиджа бренда.

Имидж бренда представляет собой все аспекты восприятия, которые должны поддерживаться в сознании потребителей. Восприятие бренда специально использует сообщения акцент делается на потреблении или маркетинговой коммуникации. Сообщения, касающиеся экономических, социальных и экологических проблем, играют существенную роль в поддержании имиджа бренда. Таким образом, имидж бренда включает в себя все аспекты продукта, такие как виртуальные характеристики, качество и цена, созданные в восприятии потребителя. Поэтому компании должны осознавать важность выделения человеческих и финансовых ресурсов на развитие своих брендов.

## Результат

Пандемия COVID-19 ускорила ряд преобразований, меняющих парадигму ведения бизнеса как в экономической системе, так и фармацевтического рынка в частности.

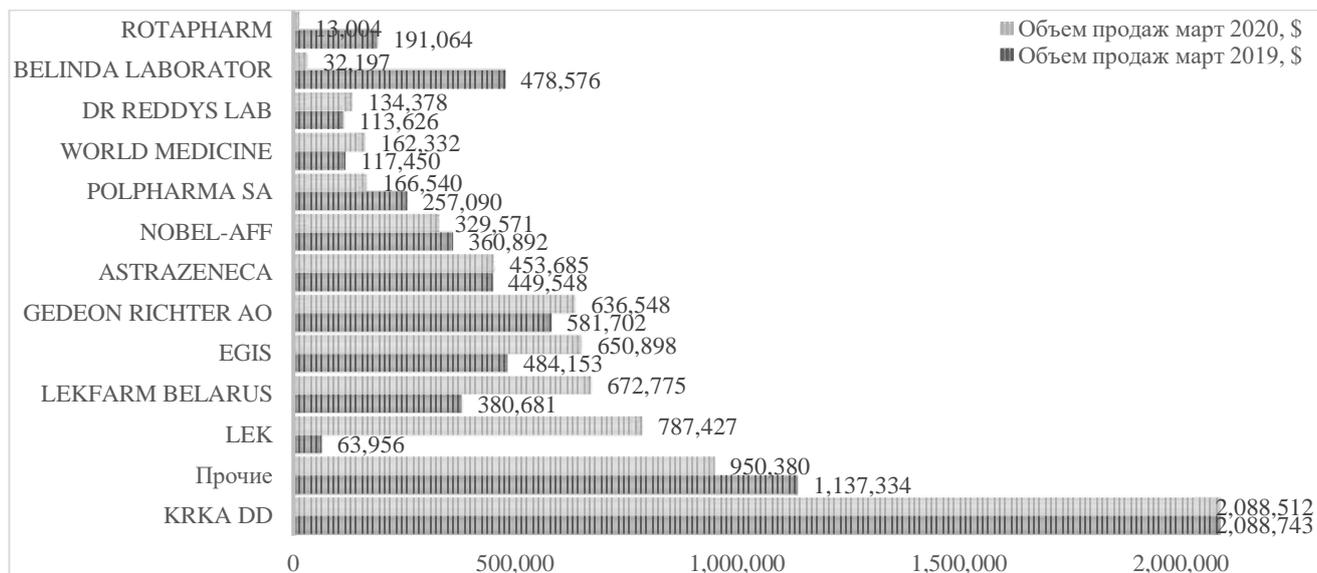
**Таблица 1.** Направления деятельности по улучшению стратегии управления брендами на каждой стадии жизненного цикла продукта

<b>Этап жизненного цикла</b>	<b>Описание этапа</b>	<b>Направления по развитию бренда</b>
Разработка продукта	Этап проектирования, производства и исследования, проводимый компанией, чтобы убедиться, что ее продукты могут удовлетворить потребности потребителей	Компания разрабатывает либо улучшает свои продукты в свете реакции рынка

Внедрение	На этом этапе продукт выводится на рынок	Запускаются рекламные кампании, направленные на продвижение его функций, характеристик, качеств и способов использования, а также для привлечения клиентов к опробованию или покупке продукта
Рост	На этом этапе брендовый продукт начинает привлекать внимание потребителей	Совокупный эффект маркетинга начинает проявляться, и доля рынка увеличивается. Однако компания должна активизировать свои рекламные усилия, и реклама должна подчеркивать характеристики и ценность продукта для потребителя
Зрелость	Бренды или продукты, находящиеся на стадии зрелости, занимают значительную долю рынка и достигли пика продаж, при этом рост начинает замедляться	Влияние бренда на этом этапе находится на пике, и нужно принять множество поддерживающих маркетинговых стратегий
Спад	Узнаваемость бренда высока, но продажи падают	К другим характеристикам этого этапа относятся падение цен, ослабление конкурентоспособности и появление новых продуктов
Примечание: составлено автором		

Опыт ведения бизнеса в условиях пандемии дает возможность для переосмысления системы функционирования «рынка здоровья»: здравоохранения, фармацевтической отрасли, логистических процессов, законодательных норм, стандартов и форматов обслуживания пациентов и т.д. Фармацевтическая промышленность сталкивается с высокой конкуренцией, снижением темпов роста и уменьшением количества новых препаратов. Эти изменения поднимают вопрос, является ли текущая инновационная и ориентированная на продукт бизнес-модель подходящей для решения будущих проблем в современном высоковолатильном мире. Одна из наиболее важных составляющих изменений – это возможность управлять фармацевтическими брендами в сложной сети фармацевтических продаж. Основной проблемой в ходе разработки стратегии управления брендов компании в фармацевтической отрасли является двойственный характер специфики деятельности: с одной стороны – наличие жестко регламентированных процедур государственных органов (прохождение государственной регистрации препарата, а также процессы получения заключения экспертной организации о соответствии рекламы законодательству РК в области здравоохранения [7]) и решение группы вопросов, направленных на повышение уровня узнаваемости брендов препаратов с другой. Такой противовес факторов сопряжен с необходимостью четкого определения стратегических ориентиров по развитию долгосрочных взаимоотношений со стейкхолдерами компании и последующей сегментацией ключевых потребителей бренда – врачей, экспертов, фармацевтов и в конечном итоге с пациентов.

Ключевыми участниками рынка статинов Казахстана являются такие компании как KRKA DD, LEKFARM BELARUS, GEDEON RICHTER, NOBEL-AFF, DR REDDYS LAB, EGIS и т.д. (таблица 2, рисунок 1).



**Рисунок 1.** Структура рынка статинов Казахстана в разрезе фармацевтических компаний  
 Примечание: составлено по данным компании ЭГИС [8]

**Таблица 2. Основные показатели рынка статинов Казахстана**

Компания	Препарат	Основное вещество	2019		2020		2019		2020		Темп роста	
			в упак.	уд.вес	в упак.	уд.вес	в \$	уд.вес	в \$	уд.вес	в упак.	в \$
KRKA DD	ATORIS	ATORVASTIN	503 660	32,8%	528 507	33,1%	1 349 167	20,1%	1 382 215	19,5%	104,9%	102,4%
LEK	TULIP	ATORVASTIN	19 819	1,3%	250 288	15,7%	63 956	1,0%	787 427	11,1%	1262,9%	1231,2%
LEKFARM BELARUS	ATORVASTIN	ATORVASTIN	154 238	10,0%	224 731	14,1%	380 681	5,7%	672 775	9,5%	145,7%	176,7%
KRKA DD	ROXERA	ROSUVASTIN	104 082	6,8%	110 913	7,0%	603 741	9,0%	614 358	8,7%	106,6%	101,8%
GEDEON RICHTER AO	MERTENIL	ROSUVASTIN	91 840	6,0%	107 537	6,7%	581 702	8,7%	636 548	9,0%	117,1%	109,4%
NOBEL-AFF	ULTROX	ROSUVASTIN	59 857	3,9%	60 401	3,8%	360 892	5,4%	329 571	4,7%	100,9%	91,3%
DR REDDYS LAB	ATOCOR	ATORVASTIN	50 638	3,3%	43 498	2,7%	113 626	1,7%	134 378	1,9%	85,9%	118,3%
EGIS	ROSULIP (+3)	ROSUVASTIN	28 811	1,9%	35 422	2,2%	243 000	3,6%	298 972	4,2%	122,9%	123,0%
POLPHARMA SA	POLVASTEROL	ROSUVASTIN	36 198	2,4%	28 524	1,8%	257 090	3,8%	166 540	2,4%	78,8%	64,8%
ASTRAZENECA	CRESTOR	ROSUVASTIN	29 034	1,9%	28 400	1,8%	449 548	6,7%	453 685	6,4%	97,8%	100,9%
EGIS	ROSULIP PLUS (+5)	ROSUVASTIN* EZETIMIBE	16 040	1,0%	23 851	1,5%	241 153	3,6%	351 926	5,0%	148,7%	145,9%
WORLD MEDICINE	ROSUSTAR	ROSUVASTIN	15 472	1,0%	22 426	1,4%	117 450	1,8%	162 332	2,3%	144,9%	138,2%
KRKA DD	VASILIP	SIMVASTIN	22 602	1,5%	15 811	1,0%	135 835	2,0%	91 939	1,3%	70,0%	67,7%
ROTAPHARM	AMVASTIN	ATORVASTIN	21 668	1,4%	15 727	1,0%	191 064	2,8%	13 004	0,2%	72,6%	6,8%
BELINDA LABORATOR	ATRIBET	ATORVASTIN	257 893	16,8%	14 749	0,9%	478 576	7,1%	32 197	0,5%	5,7%	6,7%
Прочие			124 488	8,1%	83 704	5,2%	1 137 334	17,0%	950 380	13,4%	67,2%	83,6%
<b>ИТОГО:</b>			<b>1 536 340</b>	<b>100%</b>	<b>1 594 489</b>	<b>100%</b>	<b>6 704 815</b>	<b>100%</b>	<b>7 078 247</b>	<b>100%</b>	<b>103,8%</b>	<b>105,6%</b>
Примечание: [8]												

Согласно данным рисунка 1, в 2020 году в топ-5 по объему продаж на казахстанском рынке статинов вошли следующие компании:

- KRKA DD – 29,5% (или 2 088 512\$);
- LEK – 11,1% (или 787 427\$);
- LEKFARM BELARUS – 9,5% (или 672 775\$);
- EGIS – 9,2% (или 650 898\$).

На казахстанском фармацевтическом рынке присутствует 4 вида статинов по международному непатентованному названию (МНН): аторвастатин, розувастатин, симвастатин и розувастин+эзетимб, 15-ти торговых наименований, представленных 12 фармацевтическими компаниями (таблица 3):

**Таблица 3.** Основные виды брендов статинов на казахстанском фармацевтическом рынке в разрезе подходов к разработке бренда

Компания	Препарат	Основное вещество	Вид бренда	Подход разработки бренда
WORLD MEDICINE	ROSUSTAR	ROSUVASTIN	Дженерик	Подход, основанный на акценте на номенклатуре или названии класса препарата
LEKFARM BELARUS	ATORVASTIN	ATORVASTIN	Дженерик	
KRKA DD	ATORIS	ATORVASTIN	Брендированный	
KRKA DD	ROXERA	ROSUVASTIN	Дженерик	Подход, основанный на новом придуманном наименовании продукта
LEK	TULIP	ATORVASTIN	Дженерик	
GEDEON RICHTER AO	MERTENIL	ROSUVASTIN	Брендированный	
ASTRAZENECA	CRESTOR	ROSUVASTIN	Оригинальный	
KRKA DD	VASILIP	SIMVASTIN	Брендированный	
ROTAPHARM	AMVASTIN	ATORVASTIN	Брендированный	
BELINDA LABORATOR	ATRIKET	ATORVASTIN	Дженерик	
NOBEL-AFF	ULTROX	ROSUVASTIN	Дженерик	
POLPHARMA SA	POLVASTEROL	ROSUVASTIN	Дженерик	
DR REDDYS LAB	ATOCOR	ATORVASTIN	Брендированный	
EGIS	ROSULIP (+3)	ROSUVASTIN	Оригинальный	Стратегия расширения бренда (линейки)
EGIS	ROSULIP PLUS (+5)	ROSUVASTIN+ EZETIMIBE	Оригинальный	

Примечание: Составлено автором по данным [9-10]

Согласно данным таблицы 3, на казахстанском фармацевтическом рынке основой разработки бренда является молекула – химическое вещество:

1. Аторвастатин: препарат представлен тремя брендированными дженериками, а также 3-мя дженериками.
2. Розувастатин: оригинальный препарат представлен препаратом Розулип (компания ЭГИС) и Крестор (компания ASTRAZENECA), а также 4-мя дженериками.
3. Розувастин + Эзетимб: оригинальный препарат представлен брендом Розулип плюс (компания ЭГИС)
4. Симвастатин: представлен препаратом Вазилип (KRKA DD).

Брендированные дженерики (с активным веществом розувастина, например MERTENIL) – это препараты, которые могут реализовать на рынке только те фармацевтические компании (GEDEON RICHTER), которые зарегистрировали свое торговое наименование и только они имеют право реализации. Брендированные дженерики имеют большую рентабельность по сравнению с обычными дженериками, но уступают

оригинальным препаратам. Такие препараты также могут быть зарегистрированы в государственных органах и реализоваться в рамках ГОМБП. Поэтому они могут составить конкуренцию оригинальным препаратам.

## **Выводы**

Компания ЭГИС имеет конкурентное преимущество на рынке сатинов Казахстана с точки зрения зарегистрированных оригинальных препаратов Розулип и Розулип плюс. При этом основным подходом в брендинге компании является подход, основанный на расширении бренда (линейки) от препарата Розулип (активное вещество розувастин) до препарата Розулип плюс (активное вещество розувастин + эзентиб). Такое расширение линейки бренда требует внимательной разработки стратегии управления им на рынке, так как имеется риск возникновения путаницы у потребителей (пациентов).

Таким образом, выбор стратегии управления брендом на фармацевтическом рынке сопряжен с ранжированием препаратов по видам с последующим анализом рынка.

## **Список использованных источников**

1. Vrontis D., Thrassou A. and Czinkota M.R. (2011), “Wine marketing: a framework for consumer-centred planning”, *Journal of Brand Management*, Vol. 18 Nos 4/5, pp. 245-63.
2. Mintzberg H, Quinn JB, Ghoshal S. *The Strategy Process*. Hertfordshire, UK: Prentice Hall Europe; 1998: 76–8.
3. Gagan B, Theodoros E, Leonard L. Customer relationship management and networked healthcare in the pharmaceutical industry. *Int J Med Market*. 2004; 4(4): 34–5.
4. Kapferer J.N. (1997), “Marque et médicaments: le poids de la marque dans la prescription médicale”, *Revue française du marketing*, №165.
5. Louro M.J. & Cunha, P.V., 2001. Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management*, 17(7), pp.849–875.
6. Старов С.А. Управление брендами [Электронный ресурс]: учебник / С.А. Старов – 2-е изд., испр. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 500 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=493519>
7. Aaker D.A., & Joachimsthaler E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
8. «Об утверждении правил осуществления рекламы лекарственных средств и медицинских изделий». Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 20 декабря 2020 года №ҚР ДСМ-288/2020. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 22 декабря 2020 года № 21872.
9. Материалы компании ЭГИС. Презентация «Цикловое собрание. Кардиология». Продакт-менеджер Алия Абдрасилова 18 октября 2021г.
10. Аналитическая база Vi-ORTIS: <https://www.viortis.com>

# The current state of the market of higher educational institutions in Kazakhstan

Abekenova A.B. <sup>1</sup>

Marketing and advertising, 2<sup>nd</sup> year master's student

Advisor Kazybayeva A.M. <sup>2</sup>

PhD, Associate Professor

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, Almaty

E-mail: [abekenova.aidana@gmail.com](mailto:abekenova.aidana@gmail.com), [a.kazybayeva@almu.edu.kz](mailto:a.kazybayeva@almu.edu.kz)

**Аннотация.** Бұл мақалада білім беру қызметтері нарығының даму кезеңдері қарастырылады және сипатталады, сонымен қатар бүгінгі таңдағы жоғары білім нарығының ағымдағы жағдайы талданады. Зерттеу барысында сипаттамалық және салыстырмалы талдау, себеп-салдарды талдау қолданылды. Зерттеудің мақсаты – Қазақстандағы жоғары оқу орындары нарығының қазіргі жағдайын қарастыру. Зерттеу статистикалық мәліметтерді қоса алғанда, қосымша деректерді талдауды қамтамасыз етеді.

**Түйін сөздер:** жоғары білім, Қазақстандағы жоғары оқу орындары, статистикалық мәліметтер, жоғары білім беру жүйесі, жоғары білім нарығы.

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются и описываются этапы развития рынка образовательных услуг, а также анализируется современное состояние рынка высшего образования на сегодняшний день. В ходе исследования использовались описательный и сравнительный анализ, анализ причин и следствий. Целью исследования является изучение современного состояния рынка высших учебных заведений Казахстана. Исследование предусматривает анализ вторичных данных, в том числе статистических.

**Ключевые слова:** высшее образование, высшие учебные заведения Казахстана, статистические данные, система высшего образования, рынок высшего образования.

**Annotation.** This article examines and describes the stages of development of the educational services market, as well as analyzes the current state of the higher education market today. During the research, descriptive and comparative analysis, analysis of causes and consequences were used. The aim of the research is to study the current state of the market of higher educational institutions in Kazakhstan. The research provides the analysis of the secondary data including statistics.

**Keywords:** higher education, higher educational institutions in Kazakhstan, statistical data, higher education system, higher education market.

## Introduction

Higher education is one of the main engines in the development of the state. By studying and analyzing the dynamics of this market development, it is possible to determine what changes in the environment could affect it. Over the past decade, tangible structural changes happened in the system and market of domestic higher education. The public sector of education has shrunk and, at the same time, the non-state sector has developed actively. The educational services market formed in the country consisted of state and non-state universities, which functioned with different financial and material possibilities, but under the same conditions and equal rights, regulated by the state. The number of local and foreign students changes every year and you need to understand what reasons contributed to these or those changes in the market. Concerning these reactions of the market the studies are needed to be held.

## Literature review

The issue of educational system and educational services in Kazakhstan is acute at the present time. In order to understand the current state of this market, it is necessary to consider the stages of its development and reforms that led to its formation.

The educational services market is a market where the demand for educational services from the main economic entities and their supply by various educational institutions interact. The sovereignty attained in 1991 set for Kazakhstan the most important task - to enter the world community, and, therefore, for the national education system - the task of harmonization with the international educational space. In this regard, the state policy in the field of education was carried out in the direction of reforming the legislative framework, the system of management and financing of education in the context of the set task.

As Zhakenov highlighted, the development of higher professional education is closely related to the problems of the society development and conditioned by the following socio-economic patterns:

- transition of society to a market economy, as a result the nature of productive forces and industrial relations has changed, the social status of the subjects of production has changed;
- growth of knowledge-intensive industries, for the effective organizing of which, mainly, staff with higher professional education was required;
- increased availability of scientific and technical information has almost doubled over the past five years, and the information is forecasted to be updated every three years;
- rapid change of technologies, which caused obsolescence of production facilities and revealed an insufficient level of qualifications of specialists;
- integrative nature of scientific research carried out at the intersection of various sciences and the synthesis of subject areas of knowledge;
- active usage of modern information and communication technologies as a means of intellectual activity, leading to the automation of both physical and mental work [1].

The specificity of educational services, which is manifested both in the traditional characteristics of services and in features inherent only in educational services, is a high cost; the relative duration of rendering; the delay in identifying effectiveness; the dependence of the results on the conditions of the future work and life of the student; the need for further maintenance of services; the dependence of the acceptability of services on the place of their provision and the place of residence of potential students; the need for licensing. The position of universities in the market is inextricably linked with the study of the competitiveness of the services they provide.

There are criterias, defining the levels of education quality:

- qualification of the teaching staff. The teacher is a key subject in the education system, ensuring its quality;
- intellectual potentials acquiring more and more importance: according to Western experts, up to 60% of the national wealth is the intellectual potential of society;
- material and technical base. It is characterized by a set of indicators that provide conditions for education: the scope of areas and their structure by form of ownership and directions of use, furniture and engineering equipment of classrooms, premises of dean's offices and departments, library, information and consumer services for students and teachers;
- educational and methodological support, methods and technologies of teaching. Providing traditional and innovative educational technologies, problem teaching methods - all these materials must comply with the requirements of state educational standards of higher professional education in areas and specialties of training, a system of state control over the quality of education provided through licensing, certification and accreditation procedures;
- students. To assess the competitiveness of a university, such indicators as the quality of pre-university training and professional selection, indicators of student admission by specialty, gender and age, the level of student attendance, current academic performance, and the results of student certification are used;

- alumni are the main factor in assessing the relationship of an educational institution with various sectors of the economy and the service sector [2].

If in 1990 54 state universities functioned in Kazakhstan, then in 1996 the quantity of universities grew up to 125, whereas 71 of them were non-state. The expansion of amount of operating universities was observed until 2004. The number of private universities increased to 130, where almost 50% of the total of students in the country studied there. For 7 years, the number of students in Kazakhstani universities has increased by 2.5 times. Over 80% of students within all universities are studying on a paid basis, that is, at their own expense [3].

According to the Government Program of Development of Education of the Kazakhstan in 2011-2020 in the field of higher and postgraduate education, the main goal was to achieve a high level of quality in higher education that meets the needs of the labor market, the tasks of industrial and innovative development of the country, corresponding to the best world practices in the field of education. As in UNESCO documentaries emphasizes that in the pedagogical process of higher education, unlike secondary, knowledge should be taught together with methods of its acquisition and practical application. The way out of the situation is continuous education and integration of higher education with science and business. Moreover, it is noted that currently, there is often a lack of interaction between universities and the labor market, the mechanisms of both employment of graduates and a flexible response of educational programs of the country universities to the needs of the labor market are not regulated [4].

Moreover, quality education as the most important factor in the country economic growth and development contributes to its competitiveness in the global space. Kazakhstan demonstrates itself with the confidence in the world rankings due to one of the fastest developing economies in the world. One of the recognized rankings defining the well-being of countries in the world is the Global Competitiveness Report (GCR), published annually by the World Economic Forum (WEF). The Report ranks countries according to 28 statistical and 83 survey indicators. Among the variables grouped into 12 components of the ranking there are indicators of primary and higher education, vocational training, innovation, and others. According to the GCR of 2012-2013 years, Kazakhstan took 51<sup>st</sup> place among 144 countries of the world [5].

The level of education in market conditions undoubtedly «adjusts» to the level of development of economic relations in the country. It is already possible to train managers, technologists and engineers according to new «high-quality» programs. Subsequently, these specialists will introduce innovations and new technologies, which will allow others to develop and strengthen business and production. BRIF Research Group highlighted that universities in Kazakhstan are not included in any generally recognized world ranking as Times Higher Education or ShanghaiRanking. On the other hand, there is a tendency in the whole world towards increasing the rankings of Asian universities (Tokyo, Taiwan, Hong Kong, etc.) due to huge investments in education in these countries. Among the Asian universities, our country also failed to enter the top 100 universities. Undoubtedly, this fact demonstrates the problems in the quality of our higher education, despite the fact that the prices for it are increasing quite strongly every year [6].

One of the decisive factors in the formation of the higher education system was joining the Bologna process. According to Bilindi El The Ministry of Education and Science of Kazakhstan together with the Center for the Bologna Process and Academic Mobility and the National Bureau of Erasmus + held an international online forum, where the results of modernization of the higher education system in Kazakhstan over 10 years were discussed and analyzed [7]. Vice minister of Education and Science of the Republic of Kazakhstan Miras Daulenov declared that “the aim of the Bologna Process was to ensure successful employment of graduates due to the fact that all academic degrees and other qualifications should be oriented towards the labor market”[7]. By the joining of Kazakhstan the Bologna process, the program of academic mobility of students was actively launched. Thus, since 2011, the number of undergraduates participating in the program has quadrupled in the first half of 2020, amounting to 1,373 people. Kazakhstani universities began to actively introduce double-diploma programs jointly with foreign universities, which undoubtedly increased the quality of education due to the inclusion of international standards. Daulenov stated

“Participation in the Bologna process made it possible to bring the quality of domestic education in line with European standards” [7].

Analyzing and summarizing the information that was studied in this section, it is deduced that there is a gap in comparative analysis of education market through the years. More information and statistics are needed to be considered in order to understand in what direction the education market is facing. This paper is going to fill these gaps by studying the statistical data within last years and comparing this data to find the answers on research questions.

## **Aim**

This section proposes a pilot study that will cover the research purposes, questions and the methodology that will help to sort out the research questions. Next we outline the statistic data on current state of market of higher education. The aim of this research is to analyze the current state of the market of higher educational institutions in Kazakhstan and understand the tendencies. The research questions for this review were:

1. What changes the market of higher education has undergone in the past 4 years?
2. Is the market of higher educational institutions in Kazakhstan attractive to foreigners?

## **Methods**

Research methods used in article include the following: qualitative data collection of secondary source, analysis and synthesis methods to find out the tendencies in the market. The research is both descriptive and comparative.

The population of the research is students of Kazakhstan, studying at higher educational institutions. Students are considered from all degrees, such as Bachelor, Master and PhD. The age of the students starts form 16 to 35 years old. Moreover, the population of the research includes both locals and foreigners that study in Kazakhstan.

The base for research is secondary data. The data analyzed in the research is collected from open sources in Internet. The instruments used to collect the data for the research are archival documents and government sources that provide the statistics on amount of students.

## **Procedure**

### *Step 1. Selection of data according to timeline.*

In order to understand the dynamic of the higher education market, the data should be selected accordingly. The period between 2017-2021 was enough to detect these changes and answer the questions of the study. Moreover, the information about the market state before and after the pandemic influence should be considered.

### *Step 2. Data collection instruments choice.*

It was significant to choose the accurate data collection instruments. For this research the appropriate instruments were chosen the collection of data from archival documents and government sources.

### *Step 3. Search of valuable statistics.*

There are large numbers of sources related to the market. Since the analysis of the research was held using secondary data, it was important to find the valuable data from official sources. The statistical data should have to been credible.

## **Research Analysis**

According to data from statistical collections of the Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan, the number of students

in higher education in period between 2015-2020 years increased by a quarter - 576,600 people. Over the past 4 years, the number of students has been increasing by 4-11% annually [8].

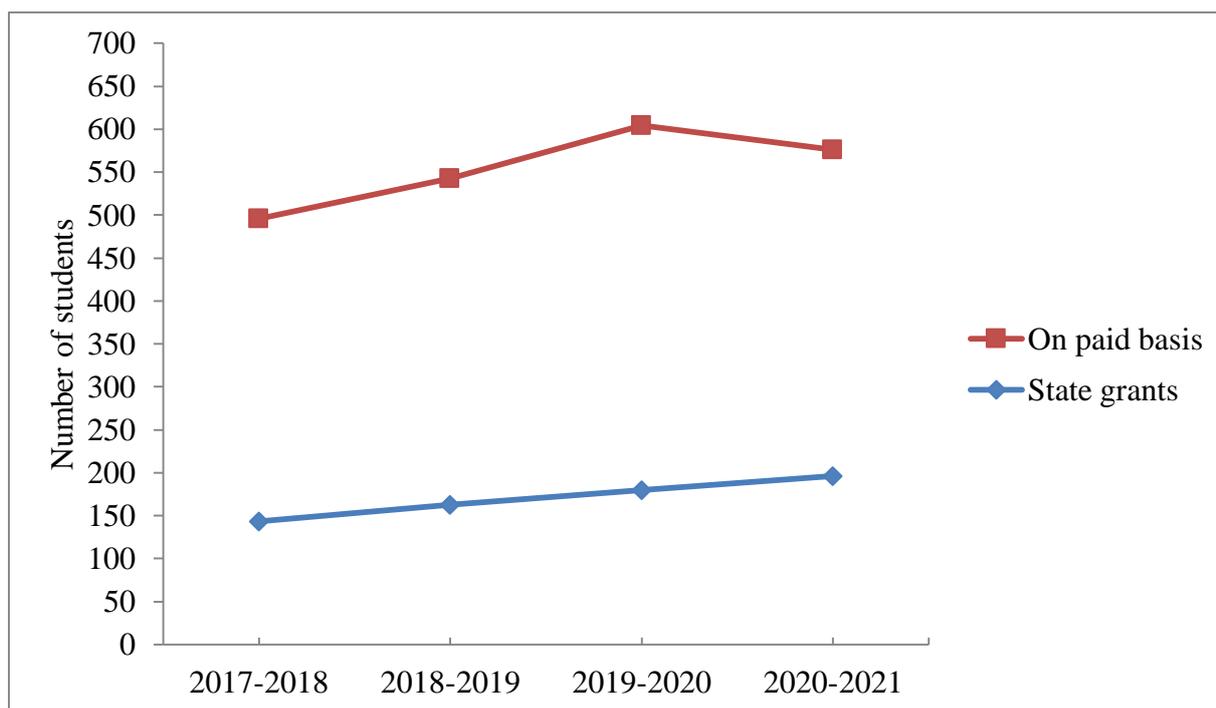
If we compare the data with previous years, it is noticeable the general dynamic (Table 1). The total number of students from the 2017 academic year to 2019 increased from 496,209 to 604,300 students. However, we it is noted a significant decrease in the 2020-2021 academic year. It is clear that this market situation is related to the spread of Covid-19, which has shaken both economic and emotional state in families. Despite that fact, there are contradictions between the data on the forms of education. If the share of students in the last 3 academic years has been growing at almost the same rate, the trend of part-time education and evening classes is losing its popularity. Such a sharp decline in numbers is due to the Law providing for a phased expansion of the academic and managerial independence of higher educational institutions, taking into account the experience of Nazarbayev University. In accordance with this Law, distance learning in Kazakhstan was suspended from January 1, 2019. Students who had already started at part-time education had to complete accordingly. Hence this difference of 3.5% is observed.

**Table 1.** The total number of students in higher educational institutions

	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Total number of students	496,209	542,500	604,300	576,557
Full-time education	76,2%	76,3%	80%	83%
Part-time education	17%	19%	14,9%	7,6%
Evening classes	6,8%	7,4%	5.5%	2%

*Note.* Adapted from “The number of students in Kazakhstan increased by 25% in five years” by Kachalova I., 2020, Kursiv. Copyright 2020 by Kachalova I. [9]

As it has mentioned above, the development of the market for higher education institutions directly depends on the economic condition of the entire country, which can also be reflected in the possibilities of getting grants issued by the Government. Graph 1 shows the number of students enrolled in a state grant and on a paid basis. In general, there are changes in the number of government grants issued year by year. If the number of grants for the 2017-2018 academic year was 143,400 grants, then by 2020 the number increased by 52,600. On the other hand, the number of students on a paid basis in 2020 decreased by 43,900 people - 380, 400, which is again connected to the financial condition of the population during the pandemic.



**Graph 1.** Number of students studying in paid basis

*Note.* Adapted from “The number of students in Kazakhstan increased by 25% in five years” by Kachalova I., 2020, Kursiv. Copyright 2020 by Kachalova I. [9]

In the business portfolio, the weight of education fell from 2% to 0.6% from 2016 to 2020. Almost the entire financial burden on the development of education falls on the state budget. In 2020, 81.1% of all investments in education came from the state. In 2016, the share of the public sector was only 57.6% [10].

In 2015–2019, state budget expenditures on education ranged from 3.2%–3.6% of the country's GDP. Considering that many countries of the world invest 5% - 7% recommended by UNESCO to GDP, the level of investment in Kazakhstan in percentage terms is much inferior. In 2020, Kazakhstan, from 50th place, took 51st position among the indicators of the human capital index, the reason for which was the insufficient development of education. According to the state program for the development of education and science of the Republic of Kazakhstan, one of the indicators of the effectiveness of higher education is its internationalization and the representation of universities in world rankings.

However, studying this issue, it is necessary to pay attention to the expenditures of the state budget invested in education. As states Business information center Kapital.kz Kazakhstan increased spending on education by 34.7% in 2020 [10]. According to the data published by the World Bank in the ranking of countries in terms of spending on education, Kazakhstan ranked 157 out of 217 countries with an indicator of 2.8%. This ranking reflects the share of total private and public spending on education in the country's GDP in 2018 [13]. The difference in expenditures can be seen in Table 2.

**Table 2.** State budget expenditures on education in 2018 – 2020.

	2018	2019	2020
Expenditure on education, bln tenge	1948,50	2332,00	3141,20

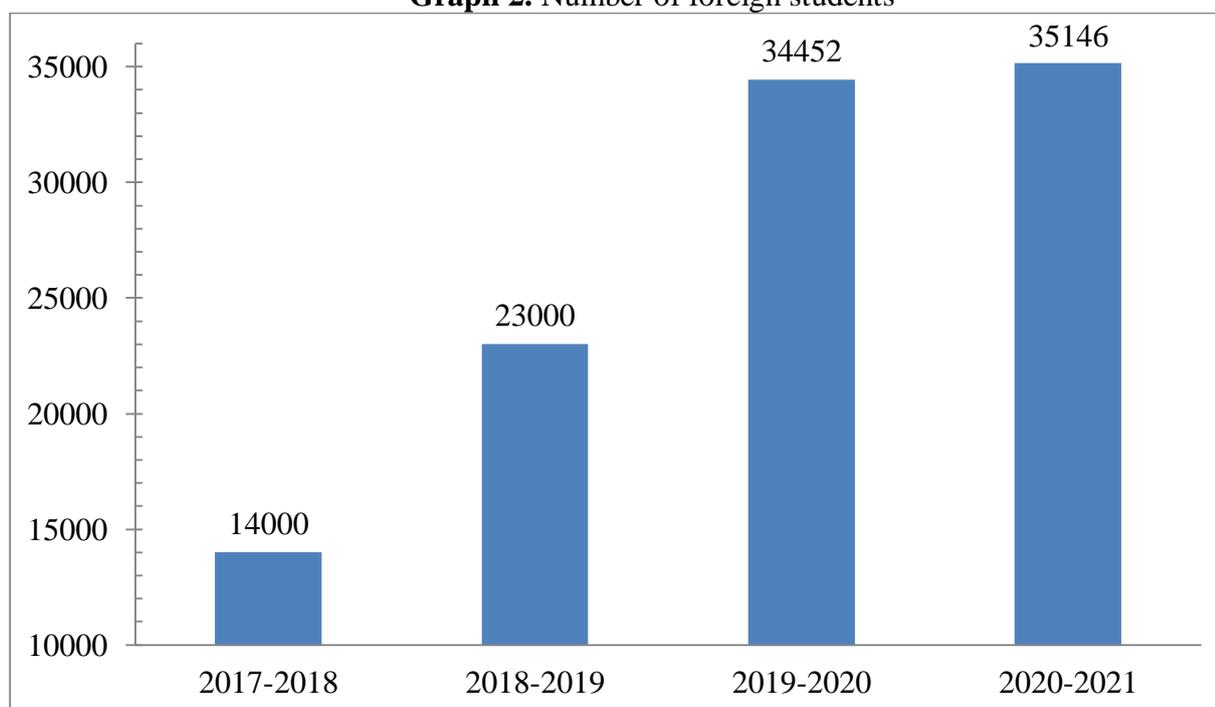
Share of expenditures on education from the budget, %	19,30	19,40	22,10
Share of expenditures on higher and postgraduate education from the budget, %	2,04	1,99	2,02
Share of expenditures on higher and postgraduate education from GDP, %	0,33	0,37	0,43

*Note.* Adapted from Ministry of Finance, Copyright 2020 by Statistics Committee of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan [11]

In order to understand how attractive the local market is for foreigners, the statistics of foreign students who entered the universities of Kazakhstan over the past 4 years were considered.

Graph 2 illustrates the information on foreign students in Kazakhstan. According to Statgov 14,000 foreign students studied in Kazakhstan in 2017-2018 [12]. Their number almost doubled the following year. The big leap is noticed in 2019-2020 when the number of students came abroad grew up to 34,452. Despite the situation in the world, due to the spread of Covid-19, the situation has not changed much at present.

**Graph 2.** Number of foreign students



*Note.* Adapted from “Higher educational institutions of the Republic of Kazakhstan at the beginning of the 2020/2021 academic year” Statgov, Copyright 2020 by Statgov [12]

## Research Results

This paper has described the changes in market of higher education happened in last 4 years. As a result of the study of the market of higher education institutions and the changes that have occurred over 4 years, the following points can be highlighted. Today the market is relatively unsaturated, given that there are only 129 higher education institutions in the country. The total number of students over the past year has decreased by 27,743 people [12]. Despite the fact that the changes are barely noticeable, it is still take into consideration the impact of the pandemic on the overall picture of the market. This is also noticeable in the decrease in the number of students on a

paid basis. However, the increase in grants issued by the Government shows that the country is moving our market forward and opening up opportunities for its development. This growth demonstrates that the state clearly adheres to its positions and works on the general development of education in the country. On the other hand, the share of students paying for education in comparison to scholarship holders is growing, which reduces the opportunities for mass learning. For comparison, in Russia, every second student studies for free.

Observing the increase in the allocated budget by the state, we can conclude that the government is expanding opportunities in the educational sphere. Confirmation of this is the State Program for the Development of Education and Science of the Republic of Kazakhstan for 2020-2025. An increase in the budget will increase the chances of receiving allocated state grants, given that the number of students studying for free is growing. Also, the expansion of the budget share will allow equipping higher education institutions with the necessary facilities and technologies.

Moreover, the interest of foreign students in studying in Kazakhstan is growing, which indicates the prospects and dynamic development of the country's education system. The number of foreign students in the context of 4 years has increased by almost 2.5 times, which is a great achievement for Kazakhstan.

## Conclusion

In this study, questions were raised about the state of the market for higher education institutions. The statistics were reviewed for the research study. As part of the study, analytical data were considered to answer the questions issued. Research questions were broadly disclosed and analyzed.

The current state of the market for higher educational institutions in Kazakhstan is stable, but the predictions are rather vague. The market for higher education institutions at this point requires more studies in light of the impact of the pandemic and in identification of trends. Nevertheless, education system of Kazakhstan has a great work to do in order to catch up with the world's leading universities and get into the world rankings.

## References

1. Zhakenov G. (n.d.). Natsionalnyi doklad po razvitiyu sistemy vysshego obrazovaniya Respubliki Kazakhstan. [National report on the development of the higher education system of the Republic of Kazakhstan]. Retrieved from: [http://old.unesco.kz/education/he/kazakh/kazakh\\_ru.htm](http://old.unesco.kz/education/he/kazakh/kazakh_ru.htm).
2. Daribaeva A. (2013). Analiz rynka obrazovatelykh uslug v Respublike Kazakhstan [analysis of the market of educational services in the Republic of Kazakhstan]. The international scientific-practical conference «Development of science, education and culture of independent Kazakhstan in conditions of global challenges of modernity», devoted to 70 years anniversary of m. Auezov South Kazakhstan state university. Shymkent, Kazakhstan. Retrieved from: <https://emirsaba.org/pdfview/haliarali-filimi-tejiribelik-konferenciyanibekteri-v3.html>
3. Kashuk L. (2009). Sistema vysshego obrazovaniya Respubliki Kazakhstan. [The system of higher education of Kazakhstan]. Accreditation in education. Retrieved from: [https://akvobr.ru/sistema\\_vysshego\\_obrazovania\\_respubliki\\_kazahstan.html](https://akvobr.ru/sistema_vysshego_obrazovania_respubliki_kazahstan.html)
4. Atygaeva Z. (2013). Rynok truda i sovместimosti vysshego obrazovaniya: sostoyanie i puti effektivnogo vzaimodeistviya. [Labor market and higher education system: state and ways of effective interaction]. Vestnik KazNU. Retrieved from: <https://articlekz.com/article/8662>
5. Satymbekova K.B., Kydyrova Z.S., Kerimbek G., Suleimenova I.A. (2014). Analysis of the modern education system of Kazakhstan in the context of global integration. Modern problems of science and education, 4. Retrieved from: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=14126>

6. BRIF Research Group (n.d.). Corporate blog of the research company BRIF Research Group. Retrieved from: <https://www.brif.kz/blog/?p=851>
7. Achievements of Kazakhstan for 10 years of participation in the Bologna Process - MES RK. (2020). Bilimdi El. Retrieved from: <https://bilimdinews.kz/?p=124060>
8. Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan (2020). <https://stat.gov.kz/>
9. Kachalova I. (2020). V Kazakhstane vyroslo chislo studentov na 25% za 5 let. [The number of students in Kazakhstan increased by 25% in five years]. Kursiv. Retrieved from <https://kursiv.kz/news/obrazovanie/2020-02/v-kazakhstane-rastet-kolichestvo-studentov>
10. Business information center Kapital.kz (2021). Obrazovanie teryaet investitsionnyu privlekatelnost. [Education loses investment attractiveness]. Retrieved from: <https://kapital.kz/economic/94439/obrazovaniye-teryayet-investitsionnyu-privlekatelnost.html>
11. Statistics Committee of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan (2020). State budget expenditures on education in 2018 – 2020. Ministry of Finance. Retrieved from: <http://www.minfin.gov.kz>
12. Statgov. (2020). Higher educational institutions of the Republic of Kazakhstan at the beginning of the 2020/2021 academic year. Retrieved from: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=32755588#pos=4;-116](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=32755588#pos=4;-116)
13. Aulbekova A. (2021). Povyshennyi spros. V 2020 Kazakhstan uvelichil raskhody na obrazovanie na 34,7%. [Increased demand. In 2020, Kazakhstan increased spending on education by 34.7%]. Forbes. Retrieved from: [https://forbes.kz/process/education/povyishennyiy\\_spros\\_1617846256/](https://forbes.kz/process/education/povyishennyiy_spros_1617846256/)

## Управление контрактами в строительстве

Андабекова А.А. <sup>1</sup>, Ибраева М.Б. <sup>2</sup>

Слушатели МВА-О20-ВІ

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [andabekova.aigul@gmail.com](mailto:andabekova.aigul@gmail.com), [ibrayeva\\_m@bi.group](mailto:ibrayeva_m@bi.group)

**Аннотация.** Бұл мақалада жобаны басқару жүйесінің элементі ретінде құрылыстағы келісім-шарттарды бақылау қажеттілігі сипатталған. Қазақстанда қолданылатын құрылыс келісім-шарттардың негізгі түрлері, олардың артықшылықтары мен кемшіліктері, сонымен қатар келісім-шарттарын бақылаудың кезеңдері қарастырылған. Мемлекеттік органдармен жұмыс істеу кезінде келісім-шартты бақылаудың негізгі мәселелері келтірілген, сонымен қатар келісім-шартты табысты бақылау критерийлері қарастырылған.

**Түйін сөздер:** жобаларды басқару, келісім-шарт, келісім-шарттарды басқару, келісім-шарттарды басқару кезеңдері, құрылыс-монтаж жұмыстары.

**Аннотация.** В данной статье описана необходимость управления контрактами в строительстве как элемента системы управления проектами. Рассмотрены основные виды строительных контрактов, применяемые в Казахстане, их преимущества и недостатки, а также этапы управления контрактами. Приведены ключевые проблемы управления контрактами при работе с государственными органами, а также рассмотрены критерии успешного управления контрактами.

**Ключевые слова:** управление проектами, контракт, договор, управление контрактами, этапы управления контрактами, строительно-монтажные работы.

**Annotation.** This article describes the need for contract management in construction as an element of a project management system. The main types of construction contracts used in Kazakhstan, their advantages and disadvantages, as well as the stages of contract management are considered. The key problems of contract management when working with government agencies are given, as well as the criteria for successful contract management are considered.

**Keywords:** project management, contract, contract, contract management, stages of contract management, construction and installation work.

### Введение

Управление проектами широко популярно благодаря, прежде всего, своей успешности. В нынешних реалиях и условиях практически невозможно завершить сложный проект, при этом достигнуть всех ключевых показателей успешности (финансовых, социальных, общественных) без налаженной системы управления проектом.

В связи с этим, в последние годы практически во всех странах управление проектами является одним из инструментов ведения бизнеса. Специалисты утверждают, что управление проектами обеспечивает успех проекта. Конечно, корректнее сказать, что «только «правильное» управление «правильными» проектами приводит к успеху» [1].

Исходя из трактовки понятия проекта в соответствии с Руководством РМВОК® [2] можно сделать вывод, что при реализации проекта возникают определенные требования и/или ограничения по срокам, бюджету и техническим характеристикам (например, качеству). Авторы статьи [3], как и многие другие, изображают это «тройное ограничение» в виде так называемого «золотого треугольника».

В процессе реализации проекта эти три ограничения формируют основные требования

к процедуре управления проектом. Одним из основных принципов управления проектом является назначение руководителя проекта, наделение его всеми необходимыми полномочиями и ответственностью за результаты проекта, а также создание команды проекта, которая должна быть автономна от основных подразделений организации на период реализации проекта.

Управление контрактами – это важная и недооцененная часть системы управления проектами. По сути говоря, это процесс управления заключением, реализацией и аналитикой договоров для достижения максимального результата ключевых показателей эффективности проектов/компании при минимальных рисках и затратах. При этом, управление контрактами достаточно трудоемкий процесс контроля проектами и для его облегчения необходимо разрабатывать инструменты, позволяющие более эффективно и оптимально регулировать каждый этап этого процесса.[4]

## Литературный обзор

Прежде чем говорить об управлении контрактами, давайте поясним, что есть контракт и какие виды контрактов реализуются на территории Казахстана.

Согласно определения, данного в Словаре иностранных слов Чудинова [5], «Контракт – это взаимное соглашение двух или нескольких лиц, по которому одно из них или несколько обязываются другим что-либо сделать». Существует много различных видов контрактов, но в Казахстане можно выделить три основных вида (Рисунок 1).

<p><b>Договор строительного подряда</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• содержание регулируется ГК РК (ст.651) и Законом РК "Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности"</li> <li>• в случае государственных закупок условия согласно Закона РК "О государственных закупках"</li> </ul>
<p><b>ЕРС-контракт (engineering, procurement, construction)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• договор на проектирование, поставку и строительство;</li> <li>• цель - распределение рисков и ответственности между сторонами</li> </ul>
<p><b>Контракты FIDIC (Federation International des Ingenieurs-Conseils)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стандартные формы контрактов, набор условий, соответствующий условиям строительного проекта;</li> <li>• применяются отсылочно и содержат набор условий, прав и обязанностей участников проекта</li> </ul>

**Рисунок 1.** Основные виды контрактов в Казахстане

Также существует классификация контрактов по методу оплаты [6], [7], [8], а именно:

1. Контракты с паушальной или фиксированной (твердой) стоимостью;
2. Контракты «затраты плюс», то есть с возмещением затрат:
  - а. контракт с установленной единичной расценкой работ/услуг;
  - б. контракт со стоимостью «затраты плюс изменяемый процент»;
  - в. контракт со стоимостью «затраты плюс надбавка»;
  - г. контракт со стоимостью «затраты плюс процент»;
  - д. контракт «open-book», т.е. с возмещением всех фактических затрат;
  - е. контракт с возмещением затрат плюс базисный процент и процент премиального вознаграждения.

В таблице 1 рассмотрены особенности типов контрактов, а также преимущества и недостатки использования контрактов с твердой ценой и с возмещением затрат как для Заказчика, так и для Подрядчика.

**Таблица 1.** Особенности, преимущества и недостатки контрактов

Особенности	Контракт с паушальной ценой	Контракт с возмещением затрат
Стоимость проекта	Утверждается до заключения контракта	Не определена, зависит от изменения условий
Наличие проекта	Проект разработан, проектно-сметная документация готова до заключения контракта	Проект может меняться в зависимости от требований Заказчика
Риски	Все риски по реализации несет Подрядчик	Паритетная ответственность Заказчика и Подрядчика
Преимущества для Заказчика	Меньшая стоимость проекта, высокая степень определенности бюджета, меньшая потребность в собственном персонале для контроля исполнения проекта, высокая квалификация исполнителей у подрядчика	Возможность влиять на ход производства работ и на результаты, возможность выбора наиболее конкурентоспособного подрядчика, качество важнее стоимости
Недостатки для Заказчика	Значимость затрат выше качества, ответственность за качество проектной документации, риск удорожания проекта при изменениях	Риск перерасхода средств, высокие затраты на содержание собственного контролирующего персонала
Преимущества для Подрядчика	Возможность увеличения прибыли при изменении объемов работ	Снижение риска финансовых потерь, более низкие затраты на участие в конкурсе
Недостатки для Подрядчика	Затраты на участие в конкурсе, высокий риск увеличения затрат	Лимитированная прибыль, жесткий контроль операционной деятельности со стороны Заказчика.

В таблице 1 рассмотрены особенности и различия между разными видами контрактов [9], [10].

**Таблица 1.** Особенности и различия между разными видами контрактов

Критерий	Вид контракта	Особенности, различия
Предмет контракта	Договор строительного подряда	строительство
	ЕРС-контракт	проектирование, поставку и строительство
	Контракты FIDIC	В зависимости от формы контракта: <ul style="list-style-type: none"> <li>• консалтинг – Белая книга;</li> <li>• гражданское строительство – Зеленая и Красная книги;</li> <li>• электромонтаж и монтаж оборудования – Желтая книга;</li> <li>• строительство «под ключ» - Оранжевая книга;</li> <li>• строительство «под ключ» с фиксированной ценой – Серебряная книга;</li> </ul> строительство «под ключ» + управление проектом – Золотая книга
Применение в Казахстане	Договор строительного подряда	между государственными органами и местными компаниями, а также между местными компаниями

	ЕРС-контракт	между государственными органами и местными компаниями в случае строительства «под ключ»
	Контракты FIDIC	между местными компания и иностранными Заказчиками
Метод оплаты	Договор строительного подряда	При работе с государственными органами, договор с твердой ценой
	ЕРС-контракт	При работе с государственными органами, договор с твердой ценой
	Контракты FIDIC	В соответствии с условиями Контракта, как правило договор с возмещением затрат (все типы)
Содержание, нормы регулирования	Договор строительного подряда	в соответствии с ГК РК и законодательством, под которое попадает контракт (например, государственные закупки)
	ЕРС-контракт	в Казахстане практически не отличается от договора строительного подряда за исключением пунктов касательно проектирования
	Контракты FIDIC	в соответствии с формами FIDIC
Особенности	Договор строительного подряда	Контракты подрядчиков и поставщиков разрознены и не связаны как с основным контрактом, так и между собой; Управление проектом выполняет Заказчик самостоятельно; Как правило, не учитываются риски, либо учитываются путем указания штрафов
	ЕРС-контракт	
	Контракты FIDIC	Имеется основной контракт и дополнительные контракты, которые связаны между собой; Управление проектом осуществляет третья сторона; Учитываются риски, расписаны процедуры по их учету и минимизации

Управление контрактами довольно сложный процесс, но его легко разбить на три основных этапа [11]:

- Инициация и план.
- Управление: исполнение, контроль, оперативная корректировка.
- Завершение и анализ.

Первый этап процесса управления контрактом включает в себя все, что предшествует фактическому исполнению контракта, начиная с первоначального запроса контракта. Перед исполнением выполняется много действий, призванных обеспечить успешное выполнение контракта.

Данный этап включает в себя:

- Определение целей, задач и конечных результатов;
- Определение этапов и задач;
- Организация структуры проекта;
- Оценка временных рамок;
- Распределение ресурсов;
- Определение рисков;
- Определение бюджета;
- Назначение ролей и доступа.

Второй и наиболее заметный этап управления контрактом – это фактическое

исполнение контракта. Все условия были обсуждены и согласованы, а контракт был полностью рассмотрен и одобрен соответствующими сотрудниками с обеих сторон.

Данный этап включает в себя:

- Фиксация изменений;
- Управление ресурсами;
- Управление рисками;
- Управление бюджетом;
- Управление итерациями этапов и задач;
- Разрешение конфликтов;
- Выполнение этапов и задач последовательно или одновременно.

Заключительный этап процесса управления контрактом начинается, как только высохнут чернила на всех подписях – буквально или виртуально. Существуют обязательства, которые необходимо выполнить, отчеты, которые необходимо составить, и подготовиться к возможным аудитам. Все эти действия относятся к этапу после исполнения.

Данный этап включает в себя:

- Анализ трудоемкости;
- Анализ эффективности;
- Анализ перерасхода ресурсов, бюджета, сроков.

## **Проблемы управления контрактами и их причины**

Каждой компании для достижения успешности приходится решать непростые задачи, такие как получение наилучшего результата по оптимальной цене. Особенно это важно при реализации сложных и комплексных проектов, в которых возможна потеря контроля над операционной и финансовой деятельностью и, как следствие, к снижению получаемой прибыли.

В каком случае можно сказать, что система управления контрактами эффективна?

Изучив сложившуюся практику, можно сказать, что условиями успешного внедрения и реализации системы управления контрактами в ходе реализации проекта и по его завершению являются [6], [12]:

- Исполнение условий контракта устраивает все стороны;
- Отсутствие конфликтов и споров по условиям контракта;
- Сотрудничество и своевременное реагирование каждой из сторон на потребности другой стороны;
- Достижение планируемых ключевых показателей эффективности для бизнеса.

Поскольку большая часть работы по проекту, в котором принимают участие разные предприятия, носит контрактный характер, то как и в любой модели контракта, каждая из моделей подрядного контракта имеет свои сильные и слабые стороны. Это означает, что необходимо убедиться в том, что выбрана правильная модель, либо, действительно, необходимо в некоторых ситуациях выбрать модель, не являющуюся классическим строительным подрядом.

В настоящее время во всем мире удорожание стоимости проектов (срыв поставки материалов, связанные с девальвацией, пандемией, военными действиями и экономическими санкциями) представляет глобальную проблему, так как любое удорожание проектов приводит к сдвигам в планах-графиках, что противоречит типовому определению проекта.

Выявление дополнительных объемов работ и включение их в утвержденную ранее проектно-сметную документацию, а также изменения проектных решений при строительстве также обуславливают рост расходов на проекты, еще одним фактором удорожания является низкое качество проектно-сметной документации и государственной экспертизы. Следовательно, проект с изначально установленными целями не достигает этапа завершения. Результат от реализации проекта не осуществляется по причине неисполнения своего

требования как стоимость.

Наряду с объективными причинами можно выделить одну из основных причин выявляемых нарушений, это **некачественное планирование**, которое приводит к удорожанию проектов либо к отвлечению выделенных средств на нереализуемые в последующем цели.

Потеря контроля над операционной и финансовой деятельностью, а также снижение рентабельности возможно по следующим причинам:

- отсутствие либо формальное наличие внутренних регламентов компании в части управления контрактами;
- отсутствие четких границ проектов, низкий контроль, как следствие отсутствие исполнительской ответственности, слабая мотивация;
- отсутствие стандартов качества, контроля, как следствие его несоответствие,
- некачественное планирование и управление ресурсами,
- отсутствие контроля рисками;
- задваивание функционала в процедурах управления контрактами.

Давайте рассмотрим это на примере одного проекта.

В одной из строительных компаний несколько лет подряд расходы превосходили показатели аналогичных компаний, акционеры были обеспокоены отсутствием объективных причин, а также неэффективностью системы контроля затрат.

При проведении коммерческого аудита контрактов одной из дочерних компаний было установлено, что компания могла сэкономить до 8% за каждый год при привлечении субподрядных организаций, например:

- по договорам о предоставлении инженеринговых услуг было выставлено счетов сверх договора на сумму 1,5 млрд. тенге (22%);
- 42% затрат на оборудование было выше плановых, так как применялись завышенные цены по причине неэффективного планирования;
- Половина затрат была связана с неэффективными устаревшими принципами принятия решений, не учитывались риски, при планировании на это закладывались большие резервы;
- Закуп материалов производился по завышенным ценам, выше рыночных;
- При заключении контрактов на логистику не изучалось ценообразование оказываемых услуг, в результате маржа поставщиков превышала 20%;
- По результатам отчетных периодов, а также по завершению проектов, выплачивались значительного размера премии, при планировании и закрытии результатов которых не учитывались реальные ключевые показатели эффективности (KPI).

## Выводы

Подытожив вышесказанное, считаем, что для эффективного управления контрактами в строительстве необходимо следующее: полный анализ заключаемых договоров, внедрение бюджетирования проектов, контроль процесса исполнения условий по договорам, выявление и анализ причин снижения рентабельности, выявление и анализ нарушений/отклонений, и самое главное, внедрение полного цикла процедуры управления контрактами.

Одним из инструментов процедуры контроля работы контрактов может являться чек-лист (Таблица 2), который будет определять источники потери выгоды и позволит вовремя дать проектной команде практические рекомендации по достижению ключевых показателей эффективности.

**Таблица 2.** Образец чек-листа по контрактам

№	Деятельность	Статус
1	Подготовка подробного перечня контрактных элементов по полученному Контракту	
2	Проверка получения и регистрация всех подписанных контрактных	

	документов	
3	Идентификация приоритетности документов контракта	
4	Анализ первичных документов. Проверка содержания вторичных документов	
5	Составление перечня для рассылки контрактных документов всем заинтересованным лицам	
6	Проверка получения и регистрация всех отправленных заказчиком документов т.е.:	
6.1.	<i>Все составные части контракта;</i>	
6.2.	<i>Партнёрские соглашения\соглашение консорциума;</i>	
6.3.	<i>Предтендерная документация;</i>	
6.4.	<i>Тендерная документация;</i>	
6.5.	<i>Разрешительная документация;</i>	
6.6.	<i>Вся переписка между Заказчиком/Контрагентом и Компанией;</i>	
6.7.	<i>Ведомость договорной цены, сметная документация;</i>	
6.8.	<i>Диаграмма движения денежных потоков;</i>	
6.9.	<i>Анализ и оценка Контрактных рисков;</i>	
6.10	<i>Детализация единичных расценок;</i>	
6.11	<i>Утвержденные предложения о поставках оборудования, материалов и субподрядных работ;</i>	
6.12	<i>Не утвержденные предложения о поставках оборудования, материалов и субподрядных работ;</i>	
6.13.	<i>Уведомление о компенсациях, связанных с рисками изменений валютного курса;</i>	
6.14.	<i>Уведомление о компенсациях, связанных политическими рисками;</i>	
6.15.	<i>Внутренние уведомления и протоколы совещаний.</i>	
6.16.	<i>Отчеты о коммерческих переговорах.</i>	
6.17	<i>Рабочий проект;</i>	
6.18	<i>Расчеты затрат до получения контракта.</i>	
6.19	<i>Геолого-технические файлы.</i>	
6.20.	<i>Другие документы.</i>	
7.	Анализ документов и параллельное ведение сводной таблицы.	
8.	Разработка перечня контрактных обязательств и документов для Клиента и для стартового совещания и в течении первых 3 месяцев.	
9.	Разработка перечня рисков, после прочтения Контракта и передачи документов.	
10.	Координирования деятельности по Анализу Контракта и итоговых документов.	
11.	Организация совещания по Анализу Контрактов и определения планов действий.	

### Список использованных источников

1. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. Учеб. Пособие/ М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
2. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). – Sixth edition. – Newtown Square, PA. – 1 online resource c. – ISBN 9781628253900
3. Тебекин А.В., Тебекин П.А. Возможности и ограничения использования традиционной методологии управления проектами в современных условиях. // Журнал исследований по управлению– 2018. – Том 4 №1.

4. Ньюэлл М. В. Управление проектами для профессионалов. – М.: КУДИЦ-ПРЕСС, 2008.
5. Чудинов А.Н. Словарь иностранных слов, вошедших в состав русского языка. – 1910.
6. Construction Contract Management and types of Construction Contracts. // <https://www.constructionplacements.com/construction-contract-management/>
7. Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектами. – М.: Юрайт, 2016.
8. Construction Risk Management and Project Delivery Strategies. // <https://stonemarkcm.com/blog/construction-risk-management-and-project-delivery-strategies/>
9. Есимжанов Е. Применение ЕРС-контрактов в Республике Казахстан. // Журнал «KazService». – 2013. – №3. – с.68.
10. Жанысбаева Д. Применение форм строительных контрактов FIDIC в Казахстане. – 2021. - <https://gratanet.com/laravel-filemanager/files/3/Презентация%20Казахстан.pdf>
11. Статьи по управлению контрактами и сообщения в блогах | Контракт Logix (contractlogix.com)
12. K.Muhammada, O.Saoulab, M.R.Issac, U.Ahmedd. Contract management and performance characteristics: An empirical and managerial implication for Indonesia. // Management Science Letters. – 2019. - №9 – 1289-1298 p.

## Course for beginner lawyers on a set of practical skills of a legal nature

Askarov M.K. <sup>1</sup>  
an MBA student

<sup>1</sup> Almaty Management University, Almaty  
E-mail: [madi.askarov7@gmail.com](mailto:madi.askarov7@gmail.com)

**Аннотация.** Заң факультеттері түлектерінің дайындығы жеткіліксіздігі, оқу орындарында білім сапасының төмендігі, жұмысқа практикалық дағдылардың жоқтығы, тағылымдамадан өту және жұмысқа орналасу кезіндегі қиындықтары сияқты факторлардың болуына байланысты жаңадан бастаған заңгерлер мен заңгерлерді дайындау үшін авторлық курс әзірленді. Бұл курс нақты тапсырмаларды модельдеуді пайдаланатын онлайн форматтағы практикалық және интерактивті тапсырмалары бар қауіпсіз ортада заңгерлердің тәжірибесі мен дағдыларын жеделдетуге арналған. Бұл жұмыстың мақсаты – курстың өзектілігін және курстың оқыту форматының тиімділігін дәлелдеу. Білім беру және еңбек нарығындағы жоғарыда аталған жағдайларға байланысты жергілікті заңгерлердің пікірлері туралы деректердің болмауына байланысты және осы курс бойынша кері байланыс болмауына байланысты заңгерлерден сұхбат және сауалнамалар алу арқылы жүргізілді. Негізгі зерттеудің мақсаттарына қол жеткізілді және күтілген нәтижелер расталды. Респонденттердің пікірінше, студенттер университеттерде жеткілікті білім мен практикалық дағдыларды алмайды, ал жұмыс берушілер көбінесе жұмыс тәжірибесі бар үміткерлерді жұмысқа таңдайды. Сондай-ақ, аздаған компанияларда (респонденттерде) ғана тағылымдаманы (стажировка) өту мүмкіндігі бар. Осылайша, жоғарыда аталған проблемалардың бар екендігі расталды. Бұл ретте респонденттер тәжірибелі немесе жаңадан келген заңгер екендігіне қарамастан, курстан өтуге мүдделі. Сынақ курсына қатысушыларға келетін болсақ, курсты өту нәтижелері бойынша олар курсты жалғастыруға ниет білдіріп, курс ұнағанын білдірді.

**Түйін сөздер:** қабілетсіз және біліктілігі жоқ мамандар, университеттік білімнің жоқтығы, үміткер заңгерлерге арналған дайындық курсы, біліктілікті арттыру курсы, симуляциялар, интерактивті және практикалық курс, онлайн когорта оқыту, практикалық дағдылар жиынтығы курсы, курсты жетілдіру жолдары.

**Аннотация.** В связи с существованием таких факторов как недостаточная подготовка выпускников юридических факультетов, некачественное образование в учебных заведениях, нехватка у них практических навыков для работы, наличия сложностей по стажировке и трудоустройству, был разработан авторский курс по подготовке начинающих юристов и желающих юристов к работе в компаниях. Данный курс предназначен для ускорения набора опыта и навыков работы юристов в безопасной среде с практическими и интерактивными задачами в онлайн формате, в котором используются симуляции реальных задач. Цель настоящей работы является доказывание актуальности курса и работоспособности формата обучения курса. Ввиду отсутствия данных по мнениям местных юристов, связанных с вышеуказанными ситуациями на рынке образования и труда, и в связи с отсутствием отзывов по данному курсу, были проведены исследования путем проведения интервью и опросов у юристов и слушателей пробного курса. Цели исследования были достигнуты, а ожидания от результатов были подтверждены. Согласно мнениям респондентов, студенты получают недостаточно знаний и практических навыков в университетах, а работодатели чаще всего предпочитают кандидатов с опытом работы. Также малое количество компаний (респондентов) предоставляют стажировку. Тем самым, существование вышеуказанных проблем подтвердилось. Вместе с тем респонденты имеют интерес пройти курс вне зависимости являются ли они опытными или начинающими юристами. Касательно

слушателей пробного курса, по результатам прохождения курса они сообщили о желании продолжить курс и о том, что курс им понравился.

**Ключевые слова:** некомпетентные и неквалифицированные специалисты, недостаточность университетского образования, подготовительный курс для начинающих юристов, курс по повышению квалификации, симуляции, интерактивный и практический курс, когортное онлайн обучение, курс по набору практических навыков, усовершенствование курса.

**Annotation.** Due to the existence of such factors as insufficient training of law faculty graduates, poor-quality education in educational institutions, lack of practical skills for future job, difficulties in internship and employment, a special course was developed to prepare beginner lawyers and other lawyers for their future work in companies. This course is designed to accelerate gaining of law experience and skills in a safe environment with practical and interactive tasks in an online mode, where real-life simulations are to be implemented. The purpose of this work is to prove the relevance of the course and the efficiency of the training format of the course. Due to the lack of data on the opinions of local lawyers related to the above-mentioned situations in the education and labor market, and due to the lack of students' feedback on this course, the research was conducted by interviewing and surveying lawyers and the trial course students. Actually, the goals of the study were achieved, and the expectations of the results were confirmed. According to respondents, students receive insufficient knowledge and practical skills at universities, and employers most often prefer candidates with work experience. Moreover, a small number of companies (respondents) provide internships. Thus, the existence of the abovementioned problems was confirmed. At the same time, respondents are interested in taking the course regardless of whether they are experienced or beginner lawyers. Regarding the participants of the trial course, after the conducted course, respondents reported their desire to continue the course and told that they liked the course.

**Keywords:** incompetent and unqualified specialists, insufficient education at universities, preparatory course for beginner lawyers, advanced training course, simulations, interactive and practical course, cohort online training, course to gain a set of practical skills, ways to improve an educational course.

## **Introduction**

Every competent and qualified professional, including corporate lawyers in companies, have certain personal and professional skills [1]. They should have a broad package of characteristics, professional competencies and legal skills that conduct a lawyer [1]. For a successful career, the qualities and skills of lawyers should be already possessed at the beginning of their career [1].

However, law graduates, as well as some experienced lawyers, do not have the necessary practical and professional skills to successfully work in companies. Universities provide basic theoretical knowledge, and students do not receive practical skills [1] [2] [3]. It is also important to consider that not all students study well, therefore they do not gain even high-quality theoretical knowledge. The number of unqualified lawyers that graduate from educational institutions in Kazakhstan grow every year, and many graduates leave their law profession [4]. Moreover, there is a low level of employment of graduates because there are many unskilled professionals, and employers prefer to hire experienced lawyers instead of graduates [3] [5] [6].

To solve the above problem and provide an opportunity for beginner lawyers and other lawyers, a unique course has been developed in the format of online cohort training with interactive and practical tasks in the simulation format. Comprehensive feedback between the students themselves and from the teacher shall be provided. This course contains practical, real cases, questions, and assignments from the corporate environment, which in turn provides an opportunity to gain experience in a safe environment, where the graduate's reputation will not be harmed.

Having gained sufficient experience and skills, graduates of the course can start working in companies for sure, by surprising their employers. The timely and accelerated acquisition of the necessary knowledge and skills is undoubtedly an important factor in existing era of rapid change, volatility, and unpredictability.

However, at this moment there are no up-to-date lawyers' opinions about the level of preparedness of graduates for future work, about the preference of employers on hiring experienced or young lawyers, and about the availability of internship opportunities. It is also necessary to find out whether lawyers, including beginner lawyers, want to take such a course. In addition, feedback from trial course participants is needed to determine if the course is relevant. Thus, the purpose of this work is to show the relevance and efficiency of the Professional course for beginning lawyers and display its improved interactive learning format.

## **Literature review**

As noted earlier, the competence and abilities of specialists, including lawyers, are characterized by their professional abilities/skills and qualities.

The personal qualities and skills of beginners and experienced lawyers include the following: attentiveness, stress resistance, meeting deadlines, negotiating skills, patience, logical thinking, critical thinking, analytical thinking, conscientiousness, reliability, perseverance, teamwork, multitasking, etc. [1] [7] [8]. According to surveys conducted during 2014-2015, in which more than 24,000 lawyers from all 50 USA states participated, lawyers should already have 76% of the legal qualities at the beginning of their career [1]. At the same time, lawyers should have such qualities as the desire for continuous education, the ability to explain, convince, and communication skills [7] [8].

Professional qualities include the following: legal writing and oral skills, competent and logical writing of legal opinions, writing letters, drafting contracts, correct interpretation of legislation, record keeping, use of modern technologies and programs necessary in the work of lawyers, periodic review of legislation, etc. [1][8][9][10]. The importance of the written skills of lawyers, including the ability to correctly interpret the rules of law, is also emphasized [11]. Moreover, lawyers need to be able to ensure the accordance of the activities and documents of the company with both the legislation of the country and the internal documents of the company [2]. However, despite the availability of information collected from secondary data, the opinions of practicing lawyers in Kazakhstan on the necessary skills and qualities of lawyers were not found. Therefore, there is a need to conduct research in the framework of this article.

In addition, many law graduates cannot find jobs. There is a large gap in the employment of law graduates [1]. Employers doubt the training and skills of law graduates. Moreover, the 2015 Legal Survey found that 71% of third-year students felt they had sufficient skills to practice law in companies, while 77% of practicing lawyers felt that graduates did not have sufficient skills to practice law [3]. The international professional information system Lexis Nexis reports that the result of the conducted employment interviews show that 95% of practicing experienced lawyers believe that recent law students lack key practical skills [8]. However, according to another source, companies rarely hire those who have just graduated from universities and received a diploma. Companies most often consider candidates with several years of experience [12]. However, there are no information, collected from lawyers in Kazakhstan, about the employment of graduates. There is no data on employers' preferences about hiring beginning lawyers or experienced lawyers, as well as about providing a professional internship for graduates.

It is also important to note that the need to change the education system is indicated in various sources. There is a large gap between the skills of experienced/ successful lawyers and the skills of entry-level lawyers [1]. Educational institutions provide insufficient knowledge for future work. They do not receive practical skills at in universities. Krevet and Smith also state that universities do not prepare students for work and underlines the need to create undergraduate/graduate courses to prepare for future work. According to them, there is a big

difference between what students go through at universities and what graduates face at work [12]. According to some data, many unqualified specialists graduate from educational institutions every year, moreover, many graduates do not work by their profession in Kazakhstan [7]. And it is quite difficult to find highly qualified lawyers, whose abilities and skills would suit companies and organizations [7]. Therefore, it is necessary to search for new approaches in teaching law students [13].

## Methods

As part of the study, research studies were conducted in three main stages, reflecting the opinions of heads of legal departments (experts) and lawyers on the following: whether young lawyers have a proper training and skills, whether employers prefer hiring young lawyers, whether it is possible for graduates to take professional internship in companies, and whether even lawyers with work experience sometimes lack legal skills and knowledge. Third stage is about taking feedback from participants about the trial course.

In the research study is used primary data. In search of answers to the above aspects, qualitative and quantitative research methods were conducted in the form of interviews and surveys, containing open and closed questions.

At the first stage, the heads of legal departments from 10 large international and local companies in financial, banking, trade and manufacturing areas were interviewed. The companies' offices are located in Almaty. Respondents were interviewed with 9 open-ended questions based on the points above. The reason for choosing the law department heads as experts was that they are practicing head-lawyers (managers). Accordingly, they have a certain legal experience and experience in hiring lawyers of the company. These managers lead from 5 to 20 employees. It should also be noted that since a non-disclosure agreement of the company names has been accepted by parties, it is not possible to mention the names of these companies. This explains why only general characteristics of the companies are indicated in this paper.

Lawyers from large companies, whose offices are also located in Almaty, were selected as respondents in the second stage. An online survey of lawyers was conducted, which included 9 closed questions (statements). Respondents were required to provide their opinions by indicating their level of agreement (*disagree, unlikely, difficult to answer, agree, strongly agree*) with the given statements.

Then, to test the performance of the professional course for beginner lawyers and prove its relevance, targeted advertising was launched on the Instagram to invite people for a trial course. As a result, 55 listeners participated in the trial course. The duration of the trial online course was 2 hours. At the end of the course, 27 out of 55 participants took part in an online survey with 1 open question and 9 closed questions. Respondents were required to provide their course suggestions while responding to an open-ended question. Whereas in closed questions, respondents indicated the degree of their agreement with the statements as well.

The above methods were chosen since they are one of the main methods for collecting primary data and conducting research, as well as because they are accessible and simple in use. In addition, they do not require financial expenses.

## Results

This section presents the study results for each stage. The following study results from interviews were obtained according to the opinions of experts:

- all 10 experts answered that students receive insufficient knowledge at universities and have weak practical skills. 4 experts also answered that even people, who had a student internship or professional internship, experienced difficulties while working;
- the reason for the above is that universities teach theory, and students do not solve practical problems of the corporate environment;

- the following skills are poorly developed among students/graduates: a) written and logical skills, b) legal expertise (due diligence), c) communication skills, d) digital skills in programs such as MS Word (using the review mode), IS «Paragraph», Adilet, Judicial Cabinet, etc. (*note: the last three law information systems function in Kazakhstan*);

- students / graduates lack the following qualities: a) discipline, b) punctuality c) stress resistance d) attentiveness and multitasking;

- all respondents prefer candidates with work experience, nevertheless 4 managers also consider graduates. However, only 3 out of 10 companies provide internships;

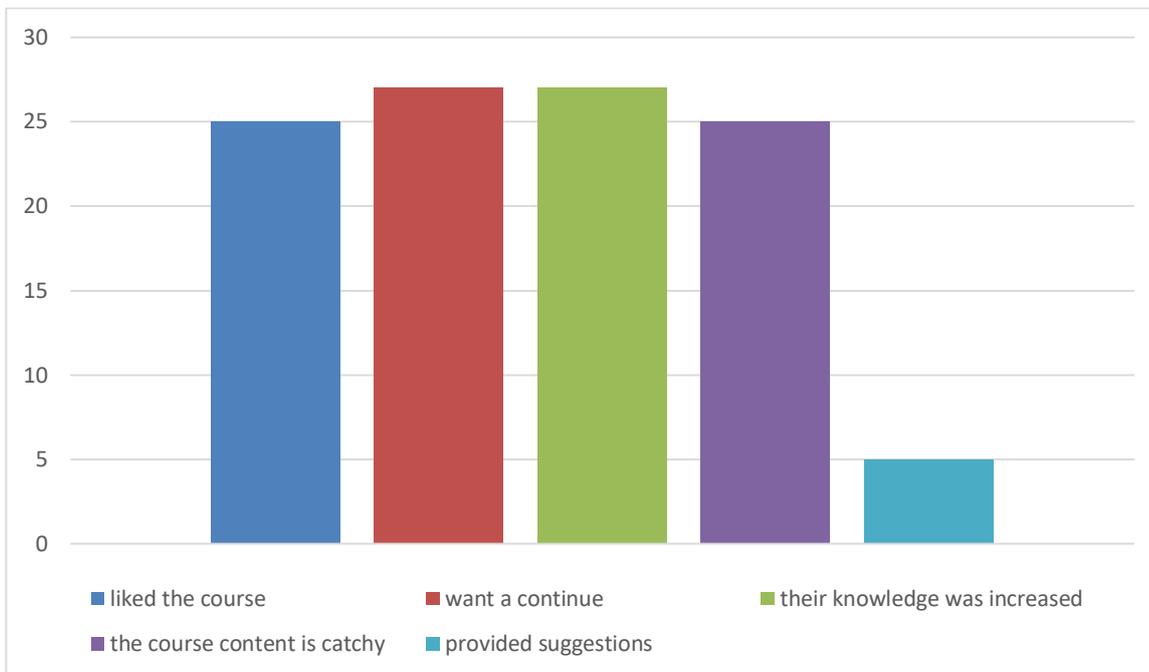
- all respondents answered that even experienced lawyers sometimes do not pass interviews and probationary periods.

According to the opinions of 20 lawyers of various companies, the following results of the second stage surveys were received:

**Table No. 1. expert survey results**

<b>№</b>	<b>Statement</b>	<b>agree</b>	<b>don't know</b>	<b>don't agree</b>
1.	students receive insufficient knowledge and practical skills at universities	17	3	-
2.	majority of graduates already have work experience prior to employment	3	2	15
3.	mainly, companies rarely consider candidates without work experience	12	3	5
4.	there are lawyers with work experience, but experienced not enough	13	7	-
5.	respondents would have taken such a course at the beginning of their career and even after	16	4	-
6.	respondents had professional internships at the beginning of their careers	6	-	14
7.	work experience is sometimes not an indicator. There are capable specialists without much work experience. There are also lawyers with work experience, but not up to the task.	15	-	4

In accordance with the above results, graduates are not quite prepared for subsequent work in companies to be successful, and companies prefer experienced workers in most cases. It should also be emphasized that only 30% of the respondents took internships. That means that it is difficult for graduate lawyers to gain experience and become professional lawyers. Moreover, the course can be considered relevant since most of the respondents expressed their desire to take courses.



**Figure 1. Interview of course participants**  
 Note: compiled by the author based on research data

Out of the 55 participants of the online trial course, only 27 participants participated in the survey, which resulted in the following results (see Figure 1):

- 25 respondents liked the course, and two did not;
- all 27 respondents want to continue the course;
- the thoughtfulness of the course was rated at 89%, which is an excellent indicator;
- all 27 respondents have increased knowledge;
- the importance of the course is rated at 91%, which is an excellent result;
- 25 respondents reported that the lecturer presented the topic/content of the course in an understandable way and demonstrated comprehensive knowledge;
- all 27 respondents answered that the teacher promoted the active participation of students;
- 5 students suggested making the course offline additionally; 3 listeners requested to increase a duration of the course and make it more meaningful because the course lasted 2 hours; one participant wants the teacher to give more explanations on assignments because he/she has not encountered such assignments; the remaining 22 respondents refrained from answering this open-ended question.

Consequently, according to the results from surveyed participants of the trial course, the course / webinar was quite successful and received mostly positive feedbacks, even though only half of the participants participated in the survey. These factors indicate the feasibility and relevance of this course.

## Conclusions and discussions

According to the results indicated in the previous section, both legal leaders and lawyers believe that graduates do not have the necessary practical knowledge and that they mainly receive theoretical knowledge at universities. These aspects were also confirmed by various sources and statistics in the literature review section. This, in turn, indicates a shortage of competent and qualified lawyers. If no action is taken now, the trend of unqualified lawyers' graduation may increase in Kazakhstan. Obviously, this also indicates the need for proper training of future and practicing lawyers. For these purposes, a professional course for beginner lawyers with the author's methodology has been created. It was proven by research results that the course is relevant and valid, the format of improving the course was confirmed by the feedbacks from the trial course

participants as was previously noted.

At the same time, according to survey results, not all companies provide an opportunity to take internships. In addition, employers often prefer workers with work experience over graduates. This may be because they do not want to spend their time, financial resources and energy on training graduates and beginner lawyers. At the same time, even graduates who have completed student internships and internships in companies sometimes fail to cope with their work or cope with difficulties. Moreover, the arguments from the literature review about the low employment rate of lawyers after graduation were also confirmed by these research results. Thus, these aspects also complicate the situation with the training of future lawyers. All the above conclusions and analysis point to the necessary changes in the education system. This idea was also indicated in the previous sections of this article.

It is also important to pay attention to the fact that the opinions of the interviewed experts on the necessary professional and personal qualities of lawyers coincide with the opinions of the authors of the sources indicated in the literature review. This indicates the correctness of the content and direction of the course. In addition, according to the course participants' feedback, they feel that their knowledge has increased and that the course is quite useful for them. By continuing the development of this course and launching it in full, it is possible to achieve an increase in the level of employment of both young lawyers and lawyers with work experience, but who have not enough skills. It is also possible to achieve a decrease in the growth of the trend in the unqualified lawyers.

In addition to the above, the data obtained may also have further application in the work of other researchers around the world as arguments for the existence of a training problem and the availability of competent lawyers. Moreover, the data obtained can also potentially be applied to the further development of this course and for the movement of training young specialists. Thus, the goals of this work were achieved, and the hypothesis was confirmed, namely, the relevance of the professional course for beginning lawyers was shown and practical recommendations for improving the course were presented.

## References

1. Alli Gerkman, Logan Cornett. Foundations for practice: the whole lawyer and the character quotient // Institute for the Advancement of the American Legal System University of Denver. – (2016). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2823835](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2823835)
2. G. Crebert, A. Smith. Firming up the framework: untangling the web of confusion over competency development in entry-level lawyers // 16 J Prof L Educ 1. – (1998). – с.1-21.
3. The BARBRI Group. State of the Legal Field Survey 6 // (2015). [http://www.thebarbrigroup.com/files/whitepapers/220173\\_bar\\_research-summary\\_1502\\_v09.pdf](http://www.thebarbrigroup.com/files/whitepapers/220173_bar_research-summary_1502_v09.pdf)
4. Алауханов Е.О. Проблемы юридического образования в Казахстане. // (2011). <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-yuridicheskogo-obrazovaniya-v-kazahstane>
5. Lexis Nexis. Hiring Partners Reveal New Attorney Readiness For Real World Practice 1. // (2015). [https://www.lexisnexis.com/documents/pdf/20150325064926\\_large.pdf](https://www.lexisnexis.com/documents/pdf/20150325064926_large.pdf).
6. Шахрай С. М. Информационное агентство ГАРАНТ. Интернет-конференция по теме «Проблемы качества юридического образования». // (2009). [www.garant.ru/action/conference/10208/](http://www.garant.ru/action/conference/10208/)
7. Transforming the Training & Development of Lawyers. O Shaped Lawyer. // Research report. – (2020). <https://static1.squarespace.com/static/5e73266f0be3ab3148757f25/t/5e736114824c026bd67da1e1/1584619820423/O+Shaped+Lawyer++In-House+Report+%28February+2020%29.pdf>
8. Career: In-House Lawyers. // Electronic resource. <https://bigfuture.collegeboard.org/careers/law-government-in-house-lawyers>
9. Corporate Lawyer. // The Princeton Review. TPR Education IP Holdings, LLC. – (2021). <https://www.princetonreview.com/careers/168/corporate-lawyer>

10. Ethan Cumming. In-House Counsel Job Description. // Reach Work Ltd. – (2021). <https://www.totallylegal.com/article/in-house-counsel-job-description#5>
11. Малышева И.В. Теория и методика профессионального образования. // Electronic resource. – (2015). <https://cyberleninka.ru/article/n/aktivnye-i-interaktivnye-formy-raboty-pri-formirovanii-yuridicheskogo-tipa-myshleniya>
12. Becoming In-house Counsel: A Guide for Law Students and Recent Graduates. // the Association of Corporate Counsel. – (2013). – 1025 Connecticut Avenue, NW, Suite 200, Washington, DC 20036 USA
13. Турецкий Н.Н. Юридическое образование. О качестве юридического образования. // Право и государство. – (2015) – №3 (68). <http://repository.kazguu.kz/bitstream/handle/123456789/272/18.%20%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B5%D1%86%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%9D.%D0%9D.%2098-103%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=%D0%9F%D0%BE%20%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%BC%20%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20%D0%B8,%E2%80%93%2038%2C%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0%20%E2%80%93%207.>

## Аграрлық өндіріс саласын мемлекеттік реттеудің шетел тәжірибелерінде

Базарқанов А.Д. <sup>1</sup>

Экономика білім беру бағдарламасының 2 курс магистранты,

Ғылыми жетекшісі Рахимбердинова М.У. <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Сәрсен Аманжолов атындағы Шығыс Қазақстан Университеті, Өскемен қ.

E-mail: [jaksat\\_22@mail.ru](mailto:jaksat_22@mail.ru)

**Аннотация.** Ғылыми мақалада Қазақстанның аграрлық секторының елеулі проблемаларының бірі қаржыландырудың жеткіліксіздігі мен мемлекеттік реттеудің дәрменсіздігі болып қалуда. Еуропалық Қайта Құру және Даму Банкі мен Дүниежүзілік Банктің бағалауы бойынша Қазақстанда ауыл шаруашылығы кәсіпорындарын қоса алғанда, фирмалардың 56% - ы оларды дамыту үшін қаржыландыру көздеріне қол жеткізу шектелгенін айтады. Материалды зерттеу кезінде: экономикалық құбылыстар мен процестерді талдау әдістері, атап айтқанда, теориялық жалпылау, абстракциялау, салыстыру, талдау және синтездеу, индукция және шегеру, топтау, құрылымдық-логикалық тәсіл, болжау, монографиялық әдістері қолданылды.

Экономикалық дамыған елдердің аграрлық саясатының негізі қазіргі уақытта әр түрлі субсидиялар мен жеңілдіктер арқылы ауылшаруашылық секторын мемлекеттік қолдау болып табылады. Аграрлық шаруашылықты және тамақ өнеркәсібін мемлекеттік қолдау экспорттаушы елдерде - ЕО, АҚШ және Канада елдерінде тамақ өнімдері өндірісінің күрт өсуінің жетекші факторлары анықталды.

**Түйін сөздер:** агрөнөркәсіп кешені, мемлекеттік қолдау, аграрлық саясат, аграрлық сектор.

**Аннотация.** В научной статье отмечается, что одной из серьезных проблем аграрного сектора Казахстана остается недостаточное финансирование и несостоятельность государственного регулирования. По оценкам Европейского банка реконструкции и развития и Всемирного банка, в Казахстане 56% фирм, включая сельскохозяйственные предприятия, говорят о том, что доступ к источникам финансирования для их развития ограничен. При изучении материала: методы анализа экономических явлений и процессов, а именно теоретическое обобщение, абстрагирование, сравнение, анализ и синтез, индукция и дедукция, группировка, применялись структурно-логический подход, прогнозирование, монографический методы.

Основой аграрной политики экономически развитых стран в настоящее время является государственная поддержка сельскохозяйственного сектора за счет различных субсидий и льгот. Государственная поддержка аграрного хозяйства и пищевой промышленности определены ведущие факторы резкого роста производства продуктов питания в странах - экспортерах-ЕС, США и Канаде.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, государственная поддержка, аграрная политика, аграрный сектор.

**Annotation.** The scientific article notes that one of the serious problems of the agricultural sector in Kazakhstan remains insufficient funding and the failure of state regulation. According to the estimates of the European Bank for Reconstruction and Development and the World Bank, 56% of firms in Kazakhstan, including agricultural enterprises, say that access to sources of financing for their development is limited. When studying the material: methods of analysis of economic phenomena and processes, namely theoretical generalization, abstraction, comparison, analysis and synthesis, induction and deduction, grouping, a structural-logical approach, forecasting, monographic methods.

The basis of the agrarian policy of economically developed countries is currently the state

support of the agricultural sector through various subsidies and benefits. State support for agriculture and the food industry has identified the leading factors of a sharp increase in food production in exporting countries-the EU, the USA and Canada.

**Keywords:** agro-industrial complex, state support, agricultural policy, agricultural sector.

## **Кіріспе**

Аграрлық азық-түлік секторының жүйе құраушы элементі ретінде ауыл шаруашылығы кооперативтері барлық Еуропа елдерінің экономикасына кіреді. Бірақ ЕО-ның Солтүстік мүшелері кооперативтері аз Жерорта теңізі мемлекеттерімен салыстырғанда кооперативті интеграцияның жоғары деңгейіне қол жеткізгенін атап өткен жөн.

Еуропада ең сәтті кооперативтер жұмыс істейді. Олардың арасында француз, неміс және скандинавиялықтар көп. Мамандандыру бойынша сүт кооперативтері басым, ауыл шаруашылығына арналған тауарлар мен ресурстарды (пестицидтер, тыңайтқыштар, мал азығы, жабдықтар және т.б.) жеткізетін көп салалы кооперативтердің саны өте көп.

Әлемдік экономиканың жаһандануының әсерінен кооперативтер тез интернационализацияланады, олардың жалпы саны азаяды, бірақ сонымен бірге олардағы мүшелер саны тұрақты өсуде.

Жыл сайын жаңа кооперативтердің пайда болуына байланысты олардың қызметі әртараптандырылуда.

Көптеген дамыған шет елдер 1990-шы жылдардың ортасынан бастап АӨК-дегі инновациялық жүйелерге бағдарланғанына назар аудару қажет. Сондықтан дамудың жаңа кезеңі қазіргі заманғы, тиімділігі жоғары техникалық технологиялық және басқару схемаларын, машиналарды, энергия үнемдейтін ресурстарды, материалдар мен жабдықтарды жасауды және қолдануды көздейді. Қазіргі уақытта инновациялар есебінен дамыған елдердің азық-түлік қауіпсіздігі ғана емес, сондай-ақ ауыл шаруашылығы өндірісінің экономикалық өсуінің 85% - ына дейін қолдау көрсетіледі.

## **Зерттеу әдістері**

Зерттеудің әдіснамалық негізін экономикалық құбылыстар мен процестерді талдау әдістері құрайды, атап айтқанда: теориялық жалпылау, салыстыру, талдау және синтездеу, индукция және шегеру, құрылымдық-логикалық талдау, жүйелік талдау, монографиялық әдістері.

## **Әдебиетке шолу**

«Агроөнеркәсіптік кешен» ұғымы өткен ғасырдың 70-ші жылдары терминологиялық айналымда алғаш рет көрініс тапты, сол кезде ол біртұтас болып қалыптасты. Ресей ғалымдарының пікірінше, АӨК салаларының дамуына ғылыми-техникалық прогресс, ел халқын тұтыну және азық-түлік тауарларымен қамтамасыз ету мақсатында ауыл шаруашылығы мен өнеркәсіп байланысын күшейтуге бағытталған инновациялық жетістіктер ықпал етті [1].

О.И. Лебедева және Т.П. Гафиятова «ауыл шаруашылығы – бұл ерекше өндіріс саласы, онда жердің болуы өндірістің негізгі құралы болып табылады. Басқа өндіріс құралдарынан айырмашылығы, жер адам еңбегінің өнімі емес және оның мөлшерін көбейту мүмкін емес. Ауыл шаруашылығында дұрыс қолданылған жағдайда, жер өзінің қасиеттерін жоғалтпайды, тіпті оларды сатып алады, бұл физикалық және моральдық тұрғыдан біртіндеп ескіретін, оны ауыстыруды қажет ететін барлық басқа өндіріс құралдарына тән емес. Өндіріс құралы ретінде әрекет ете отырып, жер объект ретінде және еңбек құралы ретінде ұсынылады»[2].

Белгілі ғылыми еңбектердің ішінде А.М. Ковалевтің «қоғамдық өмірді өндіру әдісінің диалектикасы» монографиясын бөліп көрсету керек (М.: Мысль, 1982) [3]. Бұл ғылыми жұмыста автор өндіріс біртұтас, ажырамас, оның ішінде әртүрлі салыстырмалы түрде тәуелсіз ішкі құрылымдар екенін айтады. Бұдан әрі өндірістің жекелеген түрлерін (өз өмірін өндіру, материалдық өндіріс) сипаттайды.

## Негізгі нәтижелер

Бірқатар дамыған елдердің (АҚШ, Канада, ГФР, Франция) ауыл шаруашылығы секторының және дамушы елдер санының (Бразилия, ҚХР, Аргентина) жұмыс істеуінің негізі инновациялық өндіріс болып табылады. АӨК-дегі инновациялар есебінен озық ғылыми-техникалық әзірлемелер базасында аграрлық өндірісті технологиялық жаңарту жүргізіледі, кешеннің экспорттық әлеуеті қалыптасады және азық-түлік қауіпсіздігі қамтамасыз етіледі. Шетелде аграрлық саладағы инновацияларды ынталандыру бірқатар ұлттық басымдықтарға жатады, онда дағдарыстарды еңсеру құралы ретінде аграрлық өндіріске заманауи технологияларды енгізуге көп көңіл бөлінеді.

Мемлекет тарапынан аграрлық өндіріске реттеуші әсер етудің қазіргі заманғы тұжырымдамаларын егжей-тегжейлі зерттеу бірқатар ерекшеліктерді ашуға мүмкіндік берді: ЕО елдерінде әлеуметтік-экологиялық бағдарланған және АҚШ-та қатаң реттелетін (1-кесте).

**1-кесте.** АҚШ және ЕО елдерінің аграрлық секторының мемлекеттік реттеу модельдерінің сипаттамасы [4, 5, 6]

АҚШ-тағы мемлекеттік реттеудің ерекшеліктері өндіріс тиімділігін арттыруға бағытталған реттеу жүйесі	ЕО елдеріндегі мемлекеттік реттеудің ерекшеліктері әлеуметтік экологиялық бағытты ескере отырып, өндірісті дамытуға бағытталған реттеу жүйесі
<b>Мемлекеттік реттеудің мақсаттары</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ауыл шаруашылығы өндірушілерінің бәсекеге қабілеттілігін арттыру;</li> <li>- нарықтық жағдайларда ауыл шаруашылығы өндірісін жүргізу үшін қолайлы жағдайлар жасау;</li> <li>- халық үшін тамақ өнімдерінің сапасын арттыру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- табиғи ресурстарды ұтымды пайдалану;</li> <li>- ауыл шаруашылығы өндірушілерінің бәсекеге қабілеттілігін арттыру;</li> <li>- нарықтық жағдайларда ауыл шаруашылығы өндірісін жүргізу үшін қолайлы жағдайлар жасау;</li> <li>- халық үшін тамақ өнімдерінің сапасын арттыру.</li> </ul>
<b>Мемлекеттік реттеудің міндеттері</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ауыл шаруашылығы тауарын өндірушілерді қолдау;</li> <li>- аграрлық өнім ерекшеліктерінің бәсекеге қабілеттілігінің өсуін арттыру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аграрлық секторда халықтың жұмыспен қамтылуын арттыру;</li> <li>- әлеуметтік инфрақұрылымды дамыту; экономиканың басқа салаларымен ауыл шаруашылығында жұмыс істейтін халықтың кірістілігі алшақтығында азайту;</li> <li>- ауыл шаруашылығы өнімінің өзіндік құнын төмендету.</li> </ul>
<b>Меншік формасы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- фермерлердің 45% - дан астам жерін мүлктік жалдауда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фермерлердің 50% - дан астам жерін мүлктік жалдауда.</li> </ul>
<b>Мемлекеттік реттеу тетіктері</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- субсидиялар, оның ішінде экспорттық, кредиттер, дотациялар арқылы қаржыландыру мемлекеттік тапсырыстар мен сатып алулар;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- субсидиялар, кредиттер, субсидиялар арқылы қаржыландыру;</li> <li>- ауыл шаруашылығы өнімдерінің сапасын арттыруға және қоршаған ортаны қорғауға</li> </ul>

- ауыл шаруашылығы өнімдерінің бағаларын реттеу	бағытталған бағаларды реттеу, мемлекеттік тапсырыстар
Қаржыландыру бағыттары мен ауқымы	
- нысаналы бағдарламалар, ауыл шаруашылығы зерттеулерінің нәтижелері, халықтың табысын арттырудың әлеуметтік бағдарламалары. Тауарлы аграрлық өнім құнының 30%.	- мақсатты және әлеуметтік бағдарламалар үшін азық-түлік балансын болжау. Тауарлы аграрлық өнім құнының 45-50%.

Жалпылау негізінде жүйеленген 1-кестенің материалы ауылшаруашылық экономикасын реттеу модельдерінің типологиясын құрудың эмпирикалық негізі болып табылады. Дамыған шет елдерде мемлекет тарапынан аграрлық саланы қолдау әкімшілік және экономикалық басқару әдістерінің үйлесуіне негізделген.

Нарық құдіретті емес екенін ескеру керек, ол әрқашан ресурстарды тиімді пайдалануды қамтамасыз ете алмайды, әлеуметтік және экономикалық мәселелерді шеше алмайды. Көбінесе олар нарықтың «сәтсіздіктерін» көрсететін бірқатар тиімсіз жағдайларды таңдайды:

- нарықтық механизмді бұзатын монополиялар;
- бағалар, сұраныс, өнім сапасы және т.б. туралы ақпараттың дұрыс еместігі және жетілмегендігі, соның негізінде шаруашылық жүргізуші субъектілер тиісті экономикалық шешімдер қабылдай алмайды;

- нарықтық механизммен қадағаланбайтын, яғни оларды реттей алмайтын адамдардың экономикалық қызметінің сыртқы әсерлері;

- нарықтың болуы үшін қолайсыз «тауашалардың» болуын қадағалау (тәуекелді салымдар, сақтандыру және т.б.), бұл мемлекеттік ықпалды талап етеді.

Сонымен, Дж. Стиглиц нарықтық экономикаға міндетті мемлекеттік әсер етуді қажет ететін негізгі себептерге назар аударып отырып, бұл:

- қоғамдық тауарлар өндірісінің қажеттілігі, бәсекелестіктің болмауы;
- сыртқы әсерлер, нарықтың толық болмауы және жетілмегендігі;
- аграрлық нарықтағы ақпараттың жетілмегендігі; инфляция, жұмыссыздық және экономиканың теңсіздігі;
- кірістерді қайта бөлу қажеттілігі [7].

АҚШ, Канада және ЕО елдеріндегі мемлекеттік қолдау оларға әлемдік нарықтағы ең ірі азық-түлік экспорттаушылары болуға мүмкіндік берді.

Мысалы, Канадада әлеуметтік және салықтық тетіктерді пайдалану шалғай ауылдық аумақтардағы халық табысының өсуіне ықпал етті [8].

Германияда агроөнеркәсіптік кешенді мемлекеттік қолдау тікелей төлемдер, субсидиялар және аграрлық субсидиялар түрінде жүргізіледі [9].

Ал, Ұлыбританияда коммерциялық банктер арқылы мемлекеттік субсидиялар жүзеге асырылады [10].

Осылайша, дамыған елдерде аграрлық саланы қолдау үшін әртүрлі қаржы құралдары қолданылады: өндіріс шығындарын өтеу, субсидиялар, бағаны қолдау, бағдарламаларды әзірлеу, соның ішінде фермерлерге сапалы өмір сүру деңгейін құру мақсатында аймақтық инфрақұрылымды қалыптастыру және жетілдіру, ал тұтынушыларға қол жетімді бағамен азық-түлікпен қамтамасыз ету және ауыл өмірін сақтау [11, 12].

Әлемдік тәжірибені зерделеу тек мемлекеттік реттеудің ғана емес, сондай-ақ шаруашылық өзін-өзі басқарудың да (салалық одақтар, бірлестіктер, кооперативтер және басқа да ұйымдар) маңыздылығын көрсетеді. Мысалы, Канада мен АҚШ – тағы мемлекеттік реттеу өнімнің шектеулі ассортиментіне (астық, сүт, мақта және т.б.), Ал Еуразиялық экономикалық одақ елдерінде - ауыл шаруашылығы өнімінің барлық дерлік түрлеріне, сондай-ақ оларды қайта өңдеудің жекелеген өнімдеріне қолданылады. 2 жылдан 5 жылға дейінгі мерзімге бағдарланған мемлекеттік және мемлекетаралық бағдарламалар көп

жағдайда жаңа технологиялар мен әдістерді пайдалануға, шаруашылық дақылдарының шығымдылығы мен жануарлардың өнімділігінің қол жеткізілген өсу қарқынына, сондай-ақ аграрлық өнімге сұраныс пен ұсыныстың өзгеру серпінін болжамды бағалауға бағдарланған.

## Қорытынды

Осылайша, ауыл шаруашылығын мемлекеттік қолдау процестерді мемлекеттік реттеу жүйесінің жеткіліксіз тиімділігіне байланысты проблемалармен күресуге мүмкіндік береді: өндірушілердің мүдделерін ескере отырып, агроөнеркәсіптік кешеннің соңғы өнімін қалыптастыру, бөлу, қайта бөлу және тұтыну, бір жағынан, нарықтық тетіктердің жетілмегендігі [13].

Нарықтық экономикасы бар елдерде аграрлық өндірісті дамытудың шетелдік тәжірибесіне аналитикалық шолуды қорытындылай келе, кәсіпорындар мен кәсіпкерлердің экономикалық қызметіне мемлекеттің араласу дәрежесі негізінен жанама екенін атап өтуге болады. Мемлекет экономикаға заңнамалық шектеулер, міндетті төлемдер мен аударымдар, салық жүйесі, мемлекеттік инвестициялар, жеңілдіктер, субсидиялар, несие беру, мемлекеттік, әлеуметтік және экономикалық бағдарламаларды жүзеге асыру арқылы әсер етеді.

## Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Могильный А.Н. Государственное регулирование аграрного производства в период трансформации экономики. – Ужгород: ІАЕ УААН, 2002. – 430 с.
2. Гафиятова Т.П., Лебедева О.И. Экономика агропромышленного комплекса // <http://www.mecconomy.ru/art.php?nArtId=3521>. 17.02.2018.
3. Попов А.А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.01. – М., 2005. – 194 с.
4. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка: в 2 т. – М.: Русский язык, 2000. – Т. 2. – 1084 с.
5. Семенов Ю.И. Производство и общество // В кн.: Социальная философия: курс лекций / под ред. И.А. Гобозова. – М.: Издатель Савин С.А., 2003. – С. 117-146.
6. Ертазин Х.Е. Становление и развитие агробизнеса в Казахстане. – Алматы: Білім, 1999. – 190 с.
7. Стиглиц Дж.Ю. Экономика государственного сектора / пер. с англ. – М.: МГУ; ИНФРА, 1997. – 720 с.
8. Данкверт С., Лавровский В. Государственная поддержка агропроизводства в Канаде // АПК: экономика, управление. – 2012. – №3. – С. 54-62.
9. Кучин С.А. Мировой опыт финансовой поддержки аграрного сектора экономики и возможность его адаптации в России // <http://www.uecs.ru/marketing/item/1497-2012-08-03-10-57-04.15.03.2022>.
10. Аграрное законодательство зарубежных стран и России / под ред. Е.Л. Минина. – М.: Юстицинформ. – 2011. – 320 с.
11. Султанова Г.Т. Государственная поддержка АПК в зарубежных странах // Журнал Проблемы агрорынка. – 2017. – №3. – С. 131-135.
12. Единая сельскохозяйственная политика Европейского союза // <http://ru.wikipedia.org/?oldid=78736156>. 30.04.2017.
13. Молдашев А.Б., Никитина Г.А., Гусева Г.Я. Повышение роли агропромышленного производства Казахстана на общем рынке стран-участниц ЕАЭС: рекомендации. – Алматы, 2017. – 35 с.

# Особенности управления проектами устойчивого развития

Белесов А. <sup>1</sup>

Специальность: Управление проектами, магистратура, 2 курс

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [a\\_belessov@mail.ru](mailto:a_belessov@mail.ru)

**Аннотация.** Қазіргі заманғы жобаларды басқаруда Тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізуге баса назар аударылуда. Бұл мақалада тұрақты даму мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізудегі жоба менеджерінің рөлі, корпоративтік саясат, корпоративтік оқыту және ресурстарды басқару қарастырылады.

**Түйін сөздер:** тұрақты жобаларды басқару, тұрақты даму мақсаттары, жоба менеджері, корпоративтік саясат.

**Аннотация.** В современном управлении проектами все больший упор делается на достижение Целей в области устойчивого развития. В данной статье рассматривается роль менеджера проектов, корпоративных политик, обучения и управления ресурсами для обеспечения целей и задач в области устойчивости.

**Ключевые слова:** устойчивое управление проектами, цели устойчивого развития, проектный менеджер, корпоративная политика.

**Annotation.** There is an increasing emphasis in modern project management on achieving the Sustainable Development Goals. This article discusses the role of the project manager, corporate policies, corporate learning, and resource management in achieving sustainability goals and objectives.

**Keywords:** sustainable project management, sustainable development goals, project manager, corporate policy.

## Введение

Проекты считаются «путем к устойчивому развитию» [1], а интеграция концепций устойчивого развития в управление проектами сегодня является одной из важнейших глобальных тенденций управления проектами [2]. Эти отношения основаны на ответственности, которую компании и бизнес берут на себя за свое влияние на общество, и осознании того, что эта ответственность неизбежно приведет к изменениям в продуктах, услугах, процессах, политиках, практиках и ресурсах этих компаний, организаций [3]. А поскольку проекты играют важную роль в реализации организационных изменений, все большее число публикаций подчеркивает роль проектов в устойчивом развитии организаций и, следовательно, общества [4].

## Обзор литературы

Взаимосвязи между проектами, их управлением и устойчивостью хорошо прослеживаются в академической литературе. Эту связь определяют как новую «школу мысли» в управлении проектами [5]. Некоторые профессиональные стандарты управления проектами также признают взаимосвязь между устойчивостью и управлением проектами. Так, в стандарт Individual Competence Baseline (ICB) 4-ой версии от IPMA включен показатель «Определить и обеспечить, что проект соответствует принципам и целям устойчивого развития» [6] и в нем же предписывается, что руководитель проекта оценивает

«воздействие проекта на окружающую среду и общество». IPMA признает влияние процессов и продуктов проекта на окружающую среду и устойчивость общества [7]. Аналогичное утверждение содержится в руководстве ISO 21505 по управлению проектами, программами и портфелями [8].

Вышеупомянутый показатель компетентности в отношении устойчивости в ICB 4 от IPMA подразумевает, что руководитель проекта несет ответственность за устойчивость проекта. Другие авторы также подчеркивают эту роль менеджера проекта в устойчивом управлении проектом и утверждают, что «руководители проектов и программ имеют значительные возможности для внесения вклада в практику устойчивого управления» [9]. И «сегодняшний менеджер проекта выполняет не только традиционные роли управления проектом, но также должен управлять проектом наиболее эффективным и действенным образом с точки зрения устойчивости» [10]. Однако, несмотря на эту ключевую роль менеджера проекта в отношении устойчивости, по-прежнему наблюдается разрыв между тем, что предлагается в литературе и стандартах, и учетом устойчивости в практике управления проектами [11].

Руководители проекта сталкиваются с различными проблемами [12] и, по наблюдениям, неохотно рассматривают вопросы устойчивости [13]. Были выявлены различные модели стимулирования менеджеров проектов для рассмотрения устойчивости, такие как внутренняя мотивация, целенаправленность и прагматичность, которые основаны на убеждениях и отношении руководителей проектов [14]. Учет устойчивости требует изменения мышления менеджеров проектов. Этот сдвиг в сознании связан с тем, как менеджер проекта видит свою роль [15], и подразумевает, что менеджер проекта больше не рассматривает изменение, реализуемое его проектом, как предписанное задание, ответственность за которое лежит исключительно на спонсоре проекта.

В ходе такого изменения мышления руководитель проекта начинает осознавать положительные и отрицательные последствия проекта для общества и берет на себя ответственность за последствия проекта, сводя к минимуму отрицательные последствия и увеличивая положительный вклад [16].

Устойчивое управление проектами – это планирование, мониторинг и контроль процессов реализации и поддержки проекта с учетом экологических, экономических и социальных аспектов жизненного цикла ресурсов, процессов и результатов проекта, направленных на получение выгод для заинтересованных сторон, и осуществляется прозрачным, справедливым и этичным образом, что предполагает активное участие заинтересованных сторон. [17]. Хороший способ убедиться, что проект остается устойчивым, – помнить об этой цели с самого начала проекта. Как только это включено в видение проекта, о нем нельзя забыть. Актуальность устойчивости во всех областях проекта обеспечит минимизацию ущерба окружающей среде.

## **Основная часть**

Поскольку менеджеры проектов управляют освоением ресурсов проекта, они должны учитывать все факторы, как внутри организации, так и за ее пределами, на протяжении всего жизненного цикла проекта. Поэтому важно, чтобы они использовали понятие устойчивого жизненного цикла, от начала проекта до его конца. Причина этого заключается в том, что устойчивость предполагает балансирование четырьмя различными областями. К ним относятся:

- окружающая среда (например, изменение климата)
- экономичность (например, доступность)
- общество (создание и управление сообществами, положительный социальный эффект)
- администрирование (например, обеспечение требуемыми ресурсами и инфраструктурой)

Рассмотрение и единое управление всеми перечисленными вместе взятыми областями является ключом к созданию действительно устойчивых проектов. Помочь менеджерам реализовать инициативы в области устойчивого развития могут навыки стратегического управления проектами и программами. То есть менеджер должен видеть всю картину целиком, понимать, как та или иная деятельность влияет на процессы и результаты работы. И наоборот – понимать, какие процессы и результаты проекта способствуют достижению командой своих задач, а какие - препятствуют. Помимо стратегического видения, менеджер проекта должен знать, какие тактические меры должны быть предприняты им и командой проекта, и в какие этапы проекта. Подобные проекты повышают «устойчивые» навыки всех членов команды, и они могут внедрять эти знания и экспертизу в последующих проектах, в которых изначально нет акцента на устойчивости, но которые могут принять и адаптировать эти нововведения.

Экологическая устойчивость в проектах означает использование устойчивых ресурсов, предотвращение загрязнения и снижение воздействия на изменение климата. Это требует оценки оборудования, ресурсов, используемых для проекта, отраслевых стандартов и практики закупок. Справедливая торговля – это один из лучших вариантов обеспечения устойчивого развития, поскольку это механизм, призванный помочь производителям достичь устойчивых и справедливых торговых отношений. Это связано с экономической устойчивостью, поскольку выходит за рамки возврата инвестиций (ROI) и гарантирует, что проект вписывается в общую стратегию организации, анализируя, какой вклад он вносит и насколько он жизнеспособный в долгосрочной перспективе.

Помимо экологических и экономических областей деятельности организации, менее обсуждаемыми, но не менее важными, являются социальные и административные области. Обеспечение социальной устойчивости организации означает оценку устойчивости ее культуры, структуры, навыков и практики человеческих ресурсов. Организация должна убедиться, что она обеспечивает хорошие условия труда и имеет хорошие показатели здоровья и безопасности. Эта часть часто ассоциируется с сектором человеческих ресурсов, поэтому их часто считают агентом устойчивости в любой организации. Они обеспечивают отсутствие дискриминации в отношении уязвимых групп и соблюдение гражданских и основных прав. Они также отвечают за обучение сотрудников и развитие навыков, а также за участие в общественной жизни – две важные социальные области.

Поскольку проекты носят временный характер, может возникнуть вопрос, как они могут быть устойчивыми, если устойчивое развитие – долговременный процесс. Но проекты помогают организациям реализовать долгосрочные стратегические цели. Проекты и управление проектами происходят в более широкой среде, чем среда самого проекта.

Поскольку все проекты являются частью стратегии организации, существуют факторы, влияющие на ее успех, как внутренние, так и внешние. Эти факторы либо помогают проекту добиться успеха, либо затрудняют положительный результат проекта. Понимание их может помочь в планировании проекта и обеспечении того, чтобы он оставался «зеленым». Во многом так же, как менеджер проекта должен сбалансировать стоимость, график и содержание проекта, также необходимо найти компромисс между экономическими, социальными и экологическими факторами, окружающими проект. Профессия управления проектами в целом должна продвигать Цели устойчивого развития, разрабатывая задачи, планы и претворяя их в жизнь в заданном контексте.

Проекты – это средство осуществления изменений, предоставления новых продуктов и услуг и, таким образом, формирования нашего общества. Проекты и управление проектами помогают нашему обществу в достижении Целей устойчивого развития. Устойчивое развитие должно быть не просто второстепенной, а одной из главных целей проекта. Таким образом, управление проектами должно рассматривать устойчивость как один из самых важных, если не самый важный фактор успеха.

Для достижения результатов в управлении проектами устойчивого развития можно выделить следующие измерения: корпоративные политики и практики, управление

ресурсами и корпоративное обучение.

Корпоративные политики. Правила, процессы и решения, ответственные за воплощение стратегии в проекты, со временем становятся набором корпоративных практик управления проектами, которые, в свою очередь, определяют контекст управленческих практик на индивидуальном уровне менеджера проекта [18]. Эти корпоративные политики и практики влияют на все заинтересованные стороны организации, которые осуществляют проекты внутри нее или для нее.

Корпоративная устойчивость может быть достигнута фирмами, когда такая политика включена в организацию и содержит, как и устойчивое развитие, три столпа: экономический, экологический и социальный. Это приводит к новой перспективе устойчивости проекта: от «классической» экономической устойчивости к ценности устойчивости проекта, основанной (и измеряемой) на равновесии между экономическим, социальным и экологическим измерениями.

Организации могут включать принципы устойчивости в свою деятельность, среди прочего, путем разработки новых проектов, основанных на принципах устойчивого развития. Такие принципы, так же, как и организационные стратегии, формируют набор политик и практик проекта и организации.

Содержание и понимание корпоративной устойчивости варьируются в зависимости от контекста. Проект должен в равной степени прозрачно и последовательно оценивать, какие показатели устойчивости или аспекты являются наиболее актуальными и насколько они реализуются. Корпоративная устойчивость и реализация каждого отдельного проекта сильно связаны. По сути, стратегия организации в отношении устойчивого развития влияет на организационный контекст проекта и мнения об устойчивости участников проекта [19].

Поэтому для эффективной реализации принципов устойчивости в процессах управления проектами организации должны сначала рассмотреть устойчивость на корпоративном уровне, указав, какие должны быть политики и методы устойчивого управления проектами, которые определяют способ ведения бизнеса организации. Однако, несмотря на то, что изменение в сторону устойчивости способствует, в свою очередь, улучшению корпоративного управления (минимизация рисков, усиление положений кодексов поведения внутри организации и т.д.) [20], исполнители иногда сталкиваются со сложностями внедрения принципов и политик корпоративной устойчивости в системы управления проектом и в целом в проектную деятельность.

Управление ресурсами. Большинство определений устойчивости обращаются к концепции взаимосвязи между людьми и используемыми ими ресурсами, подчеркивая ключевую роль граждан, институтов и компаний в ответственном использовании ресурсов. На операционном уровне экологическая устойчивость подразумевает под собой сокращение отходов, загрязнения, выбросов, энергоэффективность, снижение потребления опасных, вредных и токсичных материалов, а также снижение частоты экологических аварий.

Устойчивое управление проектами заключается в минимизации ресурсов, которые менеджер проекта и его команда используют для работы над проектом, от начала проекта до его закрытия. С точки зрения более широкого жизненного цикла, проекты обычно потребляют значительное количество ресурсов и потенциально могут негативно влиять на окружающую среду. Поэтому в этих контекстах Устойчивость касается управления ресурсами не только во время планирования, реализации или на этапе закрытия, но и на этапе вывода результатов проекта (с точки зрения их долговечности, возможности повторного использования и вторичной переработки) [21].

Экологическая политика и экономия ресурсов кажутся более важными в контексте управления проектами как ключевой фактор устойчивости, поэтому создается впечатление, что менеджеры проектов работают над освоением ресурсов проекта, уделяя особое внимание экологической эффективности и воздействию проектов на окружающую среду. Однако помимо природных и финансовых ресурсов, есть еще человеческие ресурсы. На самом деле, устойчивое управление проектами подразумевает, что руководитель проекта также

учитывает социальный капитал организации, сохранение сотрудниками своей производительности с течением времени; организации, постоянные или временные, не должны ставить под угрозу физическое или умственное состояние своих сотрудников и их продуктивность [22].

В проектном менеджменте одним из ключевых процессов является управление ресурсами. Оптимизацию ресурсов объясняют как процесс улучшения и обеспечения сбалансированной рабочей силы [23], которая оказывает поддержку и облегчает использование ресурсов. С точки зрения устойчивого развития это можно рассматривать как выполнение той же работы меньшими ресурсами. Эффективность проекта - правильное использование ресурсов (включая капитал, материалы и человеческие ресурсы) - является ключевым фактором в достижении желаемых результатов; самые передовые технологии и методы для контроля за распределением ресурсов позволяют организациям получить конкурентное преимущество.

Организационное обучение. Проекты – это организационная деятельность, которая обеспечивает возможность непрерывного обучения, поскольку проекты включают в себя специальные процессы для управления знаниями, облегчая их накопление через опыт. К примеру, руководство РМВОК упоминает «историческую информацию и извлеченные уроки» как часть «корпоративной базы знаний» организации [23].

Процессы обучения являются основополагающими в управлении проектами и должны быть тщательно продуманы внутри процесса управления проектом, потому что при эффективном управлении они предотвращают ошибки и неэффективности, тем самым повышая степень успеха проекта. В свете необходимости внедрения устойчивого подхода обучение имеет решающее значение для будущего совершенствования оценки устойчивости [24]. Например, одна из центральных концепций устойчивости - минимизация отходов. Поэтому организациям, основанным на концепциях устойчивого развития, следует учиться на прошлых проектах, чтобы, с точки зрения портфеля проектов, не «тратить впустую» энергию, ресурсы и материалы на неудачные проекты, а с точки зрения одного проекта, не использовать энергоресурсы и материалы неэффективно [25].

Обучение происходит также на уровне команды проекта. Компании должны обеспечить командам обучение и изучение устойчивого развития, чтобы успешно интегрировать его в проекты. Командное обучение – это фундаментальное требование. На самом деле лидеры групп/менеджеры проектов могут проявлять большую приверженность, больше вовлеченности и более высокую производительность команды, когда в основе работы лежит устойчивая цель.

## **Заключение.**

Таким образом, управление проектами устойчивого развития содержит в себе внедрение принципов устойчивости в стратегию организации, в корпоративную политику и обучение, в управление ресурсами. Помимо экологического, экономического и социального аспектов устойчивого управления проектами, упор должен делаться и на административный аспект. В дополнение ко всему, в достижении целей и задач устойчивости важна роль менеджеров проектов, необходимо, чтобы они использовали понятие устойчивого жизненного цикла, от начала проекта до его конца. Однако, наблюдается разрыв между тем, что предлагается в теории, и тем, что осуществляется на практике устойчивого управления проектами.

## Список использованных источников

1. Marcelino-S´adaba, S., Gonz´alez-Jaen, L.F., P´erez-Ezcurdia, A., 2015. Using project management as a way to sustainability. From a comprehensive review to a framework definition. *J. Clean. Prod.* 99, 1–16.
2. Alvarez-Dionisi, L.E., Turner, R., Mitra, M., 2016. Global project management trends. *Int. J. Inf. Technol. Proj. Manag.* 7, 54–73.
3. Р. Ван Тюлдер, Р. Ван Тильбург, М. Франкен, А. Да Роса, 2013. Управление переходом к устойчивому предприятию: уроки компаний-лидеров. Рутледж, Абингдон.
4. М. Хьюманн, Г. Сильвиус, 2017. Проекты для создания будущего: соответствие управления проектами устойчивому развитию.
5. Silvius, G., 2017. Sustainability as a new school of thought in project management. *J. Clean. Prod.* 166, 1479–1493.
6. Международная ассоциация управления проектами, 2015. Individual Competence Baseline Version 4.
7. Silvius, G., 2016. Integrating sustainability into project risk management. In: Bodea, S., Purnus, A., Huemann, M.H.M. (Eds.), *Managing Project Risks for Competitive Advantage in Changing Business Environments*. IGI Global.
8. Международная организация по стандартизации, 2017 г. ISO 21505:1017, Управление проектами, программами и портфелями: Руководство по управлению. Женева.
9. Ассоциация управления проектами, 2006 г. АРМ поддерживает перспективы устойчивого развития.
10. Hwang, B.-G., Ng, W.J., 2013. Project management knowledge and skills for green construction: overcoming challenges. *Int. J. Proj. Manag.* 31, 272–284.
11. Økland, A., 2015. Gap analysis for incorporating sustainability in project management. *Procedia Computer Science* 64, 103–109.
12. Борг Р., Далли Гонзи Р., Борг С.П., 2020. Экологически безопасное строительство: экспериментальное исследование вклада руководителя проекта в реализацию проектов устойчивого строительства – мальтийская и международная точка зрения. *Sustainability* 12, 10162.
13. Silvius, G., de Graaf, M., 2019. Exploring the project manager’s intention to address sustainability in the project board. *J. Clean. Prod.* 208, 1226–1240.
14. Silvius, G., Schipper, R., 2020. Exploring variety in factors that stimulate project managers to address sustainability issues. *Int. J. Proj. Manag.* 38, 353–367.
15. Crawford, L., 2013. Leading sustainability through projects. In: Silvius, A.J.G., Tharp, J. (Eds.), *Sustainability Integration for Effective Project Management*. IGI Global Publishing, Hershey, PA.
16. Сильвиус Г., Шиппер Р., 2014 г. Устойчивое развитие в управлении проектами: обзор литературы и анализ воздействия. *Social Business* 4, 63–96.
17. Г. Сильвиус, 2015, Рассмотрение устойчивости в процессах управления проектами. Справочник по исследованиям в области устойчивого развития и экономики.
18. Baumgartner, R.J.; Ebner, D. Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustain. Dev.* 2010, 18, 76–89.
19. Урибе Д.; Ортис-Маркос, И.; Урубур, А. Что происходит с теорией заинтересованных сторон в литературе по управлению проектами? Симбиотические отношения для устойчивости. *Устойчивое развитие* 2018, 10, 1300.
20. Corder, G.D.; McLellan, B.C.; Bangerter, P.J.; Van Beers, D.; Green, S.R. Engineering-in sustainability through the application of SUSOP®. *Chem. Eng. Res. Des.* 2012, 90, 98–109.
21. Silvius, A.G.; Kampinga, M.; Paniagua, S.; Mooi, H. Considering sustainability in project management decision making; An investigation using Q-methodology. *Int. J. Proj. Manag.* 2017, 35, 1133–1150.

22. Тарп, Дж. Управление проектами и глобальная устойчивость. На Глобальном конгрессе PMI – ЕМЕА; Институт управления проектами: Марсель, Франция, 2012 г.
23. Tinoco, R.A.; Sato, C.E.Y.; Hasan, R. Responsible Project Management: Beyond the triple constraints. *J. Mod. Proj. Manag.* 2016, 4, 81–93.
24. Silvius, A.G.; Schipper, R.; Nedeski, S. Sustainability in project management: Reality bites. *PM World J.* 2012, 2, 1–14.
25. Gareis, R.; Huemann, M.; Martinuzzi, A. What can project management learn from considering sustainability principles. *Proj. Perspect.* 2011, 33, 60–65.

## Актуальные вопросы казахстанского искусства в условиях глобализации

Болат Н. <sup>1</sup>, Акбергенова А. <sup>2</sup>

Специальность: Ресторанное дело и гостиничный бизнес, студенты 2 курса

Научный руководитель м.п.н. Джубанова Г.Д. <sup>3</sup>

<sup>1 2 3</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [nazzerke00@mail.ru](mailto:nazzerke00@mail.ru), [akbergenova.asema2003@gmail.com](mailto:akbergenova.asema2003@gmail.com), [dgd000@mail.ru](mailto:dgd000@mail.ru)

**Андатпа.** Мақалада жаһандану жағдайындағы қазақстандық өнердің өзекті мәселелері қарастырылады. Қазақстандық өнерді одан әрі дамыту мүмкіндіктері және оның қоғамдағы рөлі қаралды. Мәдени-білім беру мекемелерінің статистикасы ұсынылған.

**Түйін сөздер:** жаһандану, өнер, экономика, даму, мәдениет.

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные вопросы казахстанского искусства в условиях глобализации. Рассмотрены возможности дальнейшего развития казахстанского искусства и его роль в обществе. Представлена статистика культурно-образовательных учреждений.

**Ключевые слова:** глобализация, искусство, экономика, развитие, культура.

**Annotation:** The article deals with the topical issues of Kazakh art in the context of globalization. The possibilities of further development of Kazakhstan art and its role in the society are reviewed. The statistics of cultural and educational institutions are given.

**Keywords:** globalization, art, economy, development, culture.

### Введение

У каждого поколения существует своё понимание и восприятия искусства. Ведь оно позволяет людям говорить об эмоционально значимых переживаниях. Искусство оказывает огромное влияние на наши души, чувства, формирует наши моральные ценности. Это средство массового влияния, так как имеет свойство воздействия на человеческий мозг. Оно дает нам знания о древних цивилизациях. Например, пирамиды предоставляют нам информацию о том, как жили древние египтяне за 8000 лет до нашей эры. Искусство позволяет понять нашу жизнь в сравнении с образами и восприятиями наших предков, так как формирует новое мировоззрение и обогащает наш внутренний мир. Но мы живем в новом технологическом измерении и это означает, что искусство глобализируется. Этому способствует стремительное развитие современного информационного мира и интенсивное интегрирование различных культурных плоскостей. Казахстан после получения своего суверенитета тоже получил новый вектор национально-культурного развития.

### Методология

Целью данной статьи является изучение вопросов актуализации искусства на просторах Казахстана и выявление способов сохранения уникальности и идентичности казахской культуры в условиях глобального информационного пространства. В исследовании приведены статистические данные, связанные с культурно-образовательными учреждениями, такими как библиотека, кинотеатр, концертный зал, оперный театр, выставки. Для выбора были использованы следующие критерии поиска статьи:

- 1) искомая статья должна быть посвящена вопросам развития искусства Казахстана;
- 2) следует использовать алгоритмы, определяющие развитие искусства «будущего».

## Результаты

Культурное наследие Казахстана создавалось не одну тысячу лет. Уникальное искусство Казахстана отличается своей нетривиальностью, свойственной только лишь казахской культуре. Живопись, литература, музыка имеют особое своеобразие. Но насколько знакома и интересна обществу история появления искусства в Казахстане? Что способствует формированию отношения к искусству? Что влияет на развитие культуры и креативной экономики? Было проведено исследование на определение актуальности этих вопросов.

В начале 90-х годов, когда СССР распался на независимые государства, произошел некий культурный всплеск, который накапливался десятилетиями. Казахстанцы получили полноценную возможность выражать свободу мысли через произведения. Начали публиковаться стихотворения, картины, проводились выставки. Академическая триада – живопись, скульптура, гравюра, как не совсем свойственные формы искусства в степях Казахстана, интуитивно ощущались как форма колониализма, а новые технологии были знаком свободы и независимости [2, 3].

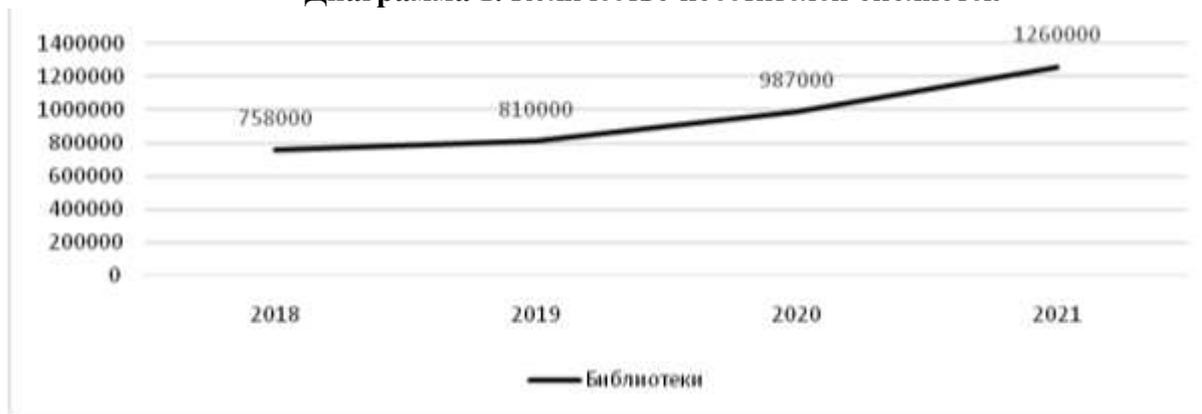
В XXI веке искусство, практически в любом его проявлении, доступно людям и современные девайсы этому, безусловно, способствуют. По оценкам премьер-министра РК Алихана Смаилова, Казахстан имеет необходимый человеческий ресурс в развитии креативной экономики, осталось только улучшить институциональные условия, при которых заниматься творчеством в стране будет комфортно и доступно, а “продавать” креативную продукцию на мировой рынок будет легко и выгодно. К так называемой креативной экономике мы относим такие сферы, как музыка, дизайн, медиа, архитектура, инфраструктура, туристические ресурсы, издательство и тому подобное. Самыми первыми шагами в этой программе актуальности считаются современные, бесплатные библиотеки, коворкинги и сообщества для молодежи. К слову, компания “Казахфильм” активно привлекает вкладчиков в различные творческие проекты [5, 6, 7, 8, 9].

Одним из наиболее успешных проектов современного искусства Казахстана считается компания по производству медиаконтента «Salem social media», которая активно выпускает профессионально исполненные, отечественные картины в высоком качестве.

Креативная экономика у нас имеет определенные пробелы и в структуре. Возможно, это означает, что не прилагается достаточных усилий в продвижении нашей культуры на мировом рынке. А ведь это один из важнейших аспектов развития культуры и искусства в целом. Например, в Англии существует исторический объект Стоунхендж, любимое туристами место, где груда камней превращена в мистическую, привлекательную местность во многом благодаря профессиональной работе местных гидов. Безусловно, это вызывает большой интерес к искусству и истории Англии. А как повысить востребованность к историческим культурным ценностям у нас?

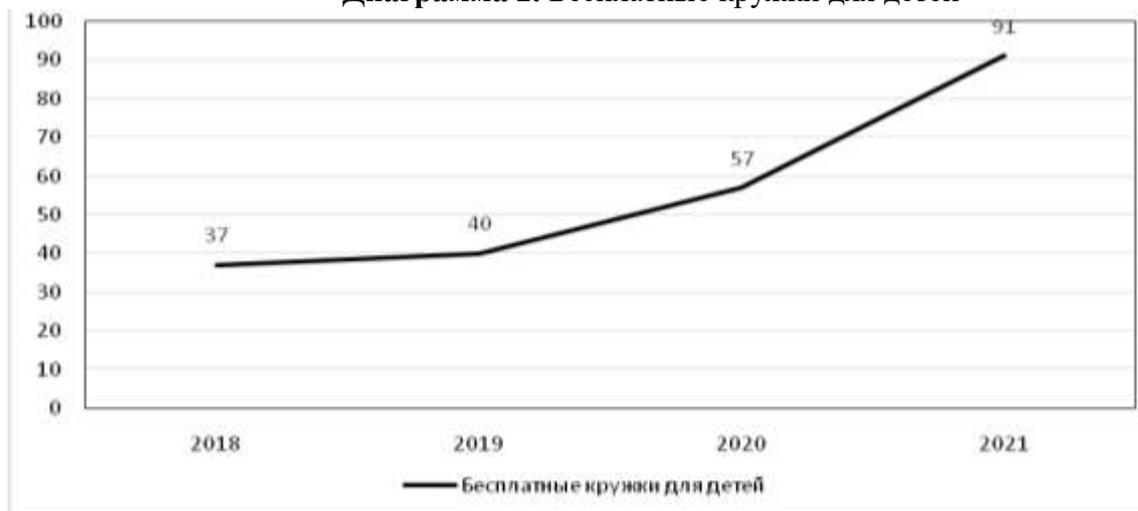
В разных уголках мира существуют международные арт-сцены: в США, Южной Корее, Италии, Бразилии и т.д., представляющие обзор отечественного изобразительного и современного зарубежного искусства. До недавних пор наше правительство не спонсировало такие проекты и у некоторых талантов-самородков не было возможности проявить себя. Но сейчас и в обществе много отдельных заинтересованных в этом лиц. Чем больше инвестиций в развитие культуры нашей страны, тем больше личностного развития ждет казахстанцев. По данным социологических исследований с 2019 по 2021 год отмечается повышенный интерес казахстанцев к культурно-образовательным и культурно-развлекательным объектам, а также значительно возросла удовлетворенность населения качеством услуг [4].

**Диаграмма 1. Количество посетителей библиотек**



В 2021 году в Казахстане было открыто 10 новых библиотек, что увеличило количество заинтересованных людей. Если раньше число посетителей было 758000 человек, то в 2021 г. - 1260000 человек, т.е. более, чем на 60%. Такому росту способствовал и привлекательный современный интерьер, и концепция коворкинга. К тому же 51 казахстанский писатель получил поддержку, и их произведения издавались и переиздавались, благодаря чему ресурсы библиотек увеличились на 20%. А в театрах и концертных залах в сравнении с 2019 годом в 2021 количество зрителей увеличилось на 50%. Также значительно возросло количество бесплатных кружков для детей и подростков. Если в 2019 году их было 40, то в 2021 стало 91 [1].

**Диаграмма 2. Бесплатные кружки для детей**



Казахстанская кинематография тоже развивается, и широко представленный спектр наших картин на различных кинофестивалях тому свидетельство. По данным 2016 года было завоевано 14 призов, в 2020 году эта отметка превысила 50.

Современное искусство позволяет рассмотреть актуальные вопросы этничности и связанные с ней формы идентичности во всем их разнообразии и специфичности. Искусство продолжает выполнять свои традиционные функции в качестве источника вдохновения, внося новые высокие смыслы в интеллектуальные, эмоциональные, моральные и духовные ценности. Действительно, принятие и признание процесса глобализации и культурного разнообразия является незаменимым активом для достижения и устойчивого развития искусства сегодня, особенно благодаря использованию средств массовой информации, компьютерных, информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), интернета и глобальной торговли [10, 11, 12].

## Заключение

В заключение следует отметить, что казахстанское искусство только набирает обороты на мировом рынке и, несомненно, имеет все шансы занять в нем достойное место. Сейчас есть множество готовых решений, инструментов, наработок, которые могут ускорить процесс популяризации казахстанского искусства. Но как привлечь внимание общества к истории собственной страны, модернизировать сознание, научиться анализировать различные соотношения между глобальным и локальным, не превращая это в простое проявление доминирования одного (глобального) над другим (локальным)? Ответы на эти вопросы, возникающие в связи с культурным разнообразием, интеграцией искусства и развитием межкультурной коммуникации, помогут нам переосмыслить традиционное понимание о культурной идентичности.

## Список использованных источников:

1. Отчёт Управления культуры города Алматы о проделанной работе за 9 месяцев 2021 года. - 2021 г. - URL:  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/almaty/press/article/details/66396?lang=kk>
2. Болысбаев Д.С., Кунжигитова Г.Б., Сайнанов Б.С., Сахов А.С. «Изобразительное искусство независимого Казахстана» // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований - 2017 г. - с. 591-593
3. Сайт КазНАИ (диссертации 2017-2018 гг.), Astral Nomads, Focus Kazakhstan, e-history.kz
4. Джессика Л. «Глобальное искусство» // Основы искусства - 2020 г. - с. 37-42
5. Джон М. «Видеомаркетинг: Стратегия, контент, производство» - 2020 г. - с. 121-122
6. Мухамеджан М. «Краткая история казахстанского кинематографа: от Шакена Айманова до Эмира Байгазина» // Статья - 2018 г. - URL:  
<https://the-steppe.com/razvitie/kazahstanskoe-kino/amp/>
7. Самбулов Е. «Креативный маркетинг. 55х2 эффективных инструментов» - 2021 г. - с. 42-43
8. Багдасарова С. «Апокалипсис в искусстве. Путешествие к Армагеддону» - 2022 г. - с. 380-387
9. Камерон С. «Голодная степь: Голод, насилие и создание Советского Казахстана» - 2020 г.
10. Бекмамбетов Т., Шавловский К., Степанов В. «Скринлайф: В поисках нового языка кино» - 2021 г.
11. Чумиков А.Н. Записки PRофессионала. – СПб.: Питер, 2018— 288 с.
12. Электронный журнал Esquire «Театр вовлеченных» // [esquire.kz/inclusivniy-teatr-deistviye-bukvalno-almaty/](https://esquire.kz/inclusivniy-teatr-deistviye-bukvalno-almaty/)

# Основные причины слабых продаж оригинальных аксессуаров Apple в Казахстане.

Гарифуллин Е.Е. <sup>1</sup>

Слушатель МВА-В/О20-В

Научный руководитель Кондрашов И.Н. <sup>2</sup>, PhD

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [ala\\_man@mail.ru](mailto:ala_man@mail.ru), [kondrashov.ivan@gmail.com](mailto:kondrashov.ivan@gmail.com)

**Аннотация.** Мақалада Қазақстанда Apple түпнұсқалық аксессуарларының төмен сатылым мәселесін талдау қарастырылады. Халықтың орташа табысы және несиелік қарыз жүктемесі бойынша статистикалық мәліметтер зерттелген, импорттық тауар бағасының валюта бағамына тәуелділігі зерттелді. Зерттеу барысында Қазақстан Республикасындағы қазіргі экономикалық жағдайға сәйкесінше негізгі мәселелер анықталды.

**Түйін сөздер:** Apple түпнұсқалық аксессуарлары, валюта бағамы, импорт.

**Аннотация.** Данная статья предусматривает анализ проблемы слабых продаж оригинальных аксессуаров Apple в Казахстане. Были исследованы статистические данные по доходу и закредитованности населения, а также изучена зависимость цены импортного товара от курса валют. В рамках исследования выявлены основные проблемы, учитывая текущую экономическую ситуацию в Республике Казахстан.

**Ключевые слова:** оригинальные аксессуары Apple, валютный курс, импорт.

**Annotation.** The article under discussion provides analysis of low sales problem of original Apple accessories in Kazakhstan. Statistical data on profit income and debt load of the population along with imported products' price dependency on currency rate were investigated. The research paper revealed main problems considering current economical situation in Kazakhstan.

**Keywords:** original Apple accessoires, currency rate, import.

## Введение

В настоящее время по оценкам специалистов рынок мобильных устройств в стране и во всем мире стремительно развивается. При этом тенденция развития рынка аксессуаров для планшетов и смартфонов демонстрирует более мощный рост. Что обусловлено, конечно же, тем, что потребитель при использовании какого-либо устройства покупает различные дополнительные аксессуары. Таким образом, рынок аксессуаров для высокотехнологичных гаджетов показывает существенный рост. В рамках текущей статьи исследованы причины низких продаж оригинальных аксессуаров Apple на территории РК. Актуальность данной статью заключается в определении причин влияющих на объем продаж оригинальных аксессуаров Apple в Казахстане.

## Литературный обзор

Основной причиной слабых продаж оригинальных аксессуаров Apple в Казахстане является высокая стоимость по сравнению с аналогичными не оригинальными аксессуарами на территории Казахстана. Это обусловлено такими факторами как:

- Импортная продукция, розничная цена которой напрямую зависит от волатильности национальной валюты по отношению к доллару США;
- Покупательская способность;

- Интеллектуальная собственность.

При осуществлении внешнеэкономической деятельности, а, в частности, экспортно-импортных операций, каждое предприятие встает перед необходимостью отражения в учете курсовых разниц, возникающих в результате несовпадения курсов валют на дату осуществления хозяйственной операции и фактического перечисления средств.

В налоговом кодексе Республики Казахстан сказано: «Импорт товаров – это их ввоз на таможенную территорию ЕЭС, который должен осуществляться в соответствии с таможенным законодательством Евразийского экономического союза и (или) таможенным законодательством Республики Казахстан [3]».

Валютный курс – это цена денежной единицы определенного государства, выраженная к денежной единице другого государства. В зависимости от способа продажи валюты валютные курсы могут устанавливаться на различном уровне. Существуют несколько способов продажи валюты: безналичный, наличный, банкнотный, оптовый и электронный. Необходимо отметить, что курс покупки и курс продажи валюты будут всегда отличаться друг от друга на размер банковской маржи [2].

За последние 5 лет курс доллара США к национальной валюте вырос более чем на 60%. Соответственно это привело к удорожанию оригинальных аксессуаров Apple. Что негативно влияет на покупательскую способность конечных потребителей в Республике Казахстан. По данным “Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК” февраль 2022 года среднемесячная заработная плата составляет 272 968 тенге (Без учета малых предприятий, занимающихся предпринимательской деятельностью).



**Рисунок 1.** График изменения курса тенге к доллару США за период 19.03.2017-19.03.2022

По статистическим данным [1] в феврале 2022 года среднемесячная заработная плата составляет 272 968 тенге (без учета малых предприятий, занимающихся предпринимательской деятельностью). На сайте международной базы данных NUMBEO о стоимости и качестве жизни приведены следующие данные по городам Алматы и Нур-Султан [4]

**Сводная информация о стоимости жизни в Алматы, Казахстан:**

- Предполагаемые ежемесячные расходы семьи из четырех человек составляют **714 284,68 ₸** без учета арендной платы (используя [нашу оценку](#)).
- Предполагаемые ежемесячные расходы на одного человека составляют **198 941,10 ₸** без учета арендной платы.

**Сводная информация о стоимости жизни в Астане (Нур-Султан), Казахстан:**

- Предполагаемые ежемесячные расходы семьи из четырех человек составляют **691 190,33 ₸** без учета арендной платы (используя [нашу оценку](#)).
- Ориентировочные ежемесячные расходы на одного человека составляют **191 239,51 ₸** без учета арендной платы.

Данные агентства мониторинга Ranking.kz, показывают, что общая сумма займов в Республике Казахстан в 2022 году составила 9,6 триллионов тенге. Удельный вес потребительских кредитов из общей суммы займов составляет 58,1%; 30,2% - приходится на ипотеку, остальная доля 11,7 % составляют прочие займы. При этом если общую сумму займов распределить на одного казахстанского занятого, то среднестатистический объем кредитов составит 1,09 миллион тенге на одного занятого казахстанца вне зависимости от вида займа [5].

#### Показатели кредитования населения. III квартал

##### Кредиты физическим лицам. РК



**Рисунок 2.** Показатели кредитования населения.

Отсюда следует, что среднестатистический конечный потребитель в РК не имеет финансовой возможности приобретать товары не первой необходимости, такие как смартфоны, компьютеры планшеты за наличный расчет, соответственно основная часть конечных потребителей вынуждена использовать потребительские кредиты для приобретения данных товаров. По причине высокой стоимости оригинальных аксессуаров Apple, и закредитованности населения РК сопутствующие аксессуары приобретаются за наличный расчет у сторонних производителей.

На примере чехлов для смартфонов, проведен сравнительный анализ цен оригинальных и не оригинальных аксессуаров. Данные приведены в таблице 1, текущие цены предоставлены с онлайн магазина и сайта официальных дилеров. [6,7].

**Таблица 1.** Сравнительный анализ цен.

Модель	Не оригинальный чехол для смартфона, тенге	Оригинальный чехол для смартфона, тенге	Разница в цене, %
iPhone 11 силикон	2790	30 990	1010
iPhone 11 кожа	5490	39 890	626
iPhone 12 силикон	2 990	32 990	1000
iPhone 12 кожа	5 490	39 890	626
iPhone 13 силикон	2 990	32 990	1000

iPhone 13 кожа	5 490	39 890	626
----------------	-------	--------	-----

Все оригинальные аксессуары Apple, изготовлены в соответствии с экологическими нормами, и разработаны для использования непосредственно с продуктами Apple. Использование неоригинальных аксессуаров может привести к нежелательным последствиям, таким как уменьшение работоспособности или вывод из строя продукта. Компания имеет право интеллектуальной собственности на аксессуары и борется с неоригинальными производителями аксессуаров.

## Заключение

В данной статье были использованы следующие методы исследования – анализ литературы, статистический метод. Были определены и разобраны основные причины низких продаж оригинальных аксессуаров Apple на территории РК. На основании проведенных исследований международных и казахстанских статистических агентств, а также интернет-магазинов можно вывести следующее заключение.

Низкая покупательская способность, высокая закредитованность населения и широкий ассортимент дешевых неоригинальных аксессуаров, являются основными причинами низкого объема продаж оригинальных аксессуаров Apple. Для конечного потребителя основным фактором является цена. Так как аксессуары не несут в себе высокотехнологичных решений и ценности, на фоне оригинальной продукции, продукция сторонних производителей выглядит более привлекательной по стоимости.

## Список использованных источников

1. Национальный банк РК: <https://nationalbank.kz/ru/exchangerates/ezhednevnye-oficialnye-rynochnye-kursy-valyut/graph?rates%5B%5D=5&beginDate=19.03.2017&endDate=19.03.2022>
2. Щеголева Н.Г. Валютный рынок и валютные операции: учебник для вузов / Н.Г. Щеголева. - Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 457 с.
3. Налоговый кодекс Казахстана: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000120>
4. База данных по стоимости жизни в городах: <https://www.numbeo.com/cost-of-living/in/Almaty>
5. Кредитование физических лиц: <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/zarplaty-v-kazahstane-rastut-znachitelno-bystrye-chem-v-rossii-kreditnaya-nagruzka-ostayotsya-na-bolee-nizkom-urovne>
6. Ссылки на оригинальный товар: <https://www.mechta.kz/section/chehly/brend-apple/>
7. Ссылки на не оригинальный товар: <http://www.store7.kz/device/apple-iphone-13.htm>

# Влияние аутсорсинга на повышение эффективности сервисной деятельности предприятия

Жакипов С.М. <sup>1</sup>

Слушатель MBA-B/O20-B

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [sz@vicomplus.kz](mailto:sz@vicomplus.kz)

**Аннотация.** Соңғы жылдары біз аутсорсингті кәсіпорындардың негізгі емес қызметін ауыстырудың қарапайым механизмінен өнімдердің немесе ұсынылатын қызметтердің сапасын арттыру үшін серіктестер арасындағы ұзақ мерзімді өзара тиімді ынтымақтастықтың аспектілерін айқындайтын перспективалық бизнес-модельге трансформациялауды көрдік. Аутсорсинг кез келген бизнесті трансформациялаудың сөзсіз кезеңіне айналуға келеді. Бірақ сонымен бірге аутсорсинг компанияның топ-менеджментінің стратегиялық шешімдер қабылдауының себебі емес, салдары болып табылады. Дегенмен, аутсорсинг табысты стратегияны қамтамасыз ете алмайды, өйткені оны іске асыру бизнесті трансформациялауды мұқият жоспарлау кезінде шешілуі керек бірқатар қиындықтармен бірге келеді.

**Түйін сөздер:** Аутсорсинг, Стратегия, Сервис.

**Аннотация.** В последние годы мы наблюдаем трансформацию аутсорсинга из простого механизма передачи непрофильных видов деятельности предприятий к перспективной бизнес-модели, обуславливающую аспекты долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества партнеров для повышения качества производимых продуктов, либо предоставляемых услуг. Аутсорсинг становится неизбежной стадией трансформации любого бизнеса. Но при этом аутсорсинг является не причиной, а следствием принятия стратегических решений высшим руководством компании. Но даже в этом случае, аутсорсинг не может обеспечить успешную стратегию, так как его внедрение сопровождается рядом проблем, которые должны быть решены при первоначальном тщательном планировании трансформации бизнеса.

**Ключевые слова:** Аутсорсинг, Стратегия, Сервис.

**Annotation.** We are witnessing the transformation of outsourcing from a simple mechanism of transferring business non-core activities to the promising business model, which determines the aspects of long-term mutually beneficial cooperation between partners to improve the quality of products or services. Outsourcing is an inevitable stage of any business transformation. But in this case outsourcing is not the reason but the consequence of strategic decisions. Historically made by the top management. But even in this case, outsourcing cannot provide a successful strategy, because its introduction is accompanied by a number of problems that must be solved during the initial careful planning of business transformation.

**Keywords:** Outsourcing, Strategy, Service.

## Введение

Хемингуэйю принадлежит знаменитая мысль о том, что нет человека, который был бы как остров, сам по себе. Каждый человек есть часть Материка, часть Суши. И что сам Хемингуэй един со всем Человечеством. Перефразируя Писателя на язык бизнеса, можно сказать, что нет компаний, которые бы функционировали как остров, любая фирма должна непрерывно взаимодействовать с внешним миром, плавая в океане мегатрендов.

Современные мегатренды чаще возникают в области поиска оптимального взаимодействия людей и компаний. К таким относятся Шеринг («совместное потребление

или пользование»), аутсорсинг и аутстаффинг. Все они основаны на принципе разделения труда. Этот фундаментальный принцип положил, в свое время, начало первой промышленной революции.

Аутсорсинг (outsourcing) – под этим термином подразумевается использование внешних ресурсов или внешних источников [1]. До девяностых годов прошлого века этого слова не существовало ни в одном языке мира.

Основоположником аутсорсинга можно считать Альфреда Слоуна – президента компании General Motors. Начиная с 1921 года компания находилась на пороге краха. К 1953 году Альфред Слоун вывел ее в лидеры автомобилестроения за счет внедрения нового проекта. За семьдесят лет до стремительного распространения аутсорсинга по всему миру, Альфред Слоун разработал и применил методологию по двум направлениям:

1. В направлении системы управления компанией;
2. В организации производства.

Альфред Слоун впервые на практике доказал, что отдельные фирмы выполняют специализированные функции гораздо лучше, чем сотрудники таких-же подразделений в самой компании General Motors.

Мировая статистика показывает, что на сегодняшний день более 50% иностранных компаний применяют подход Альфреда Слоуна. В нашей стране аутсорсинг находится на начальной стадии развития. Применяется, в основном, в финансово-хозяйственной деятельности и информационных технологиях. Эта особенность присуща не только Казахстану. Так, например, в развитых странах Европы, а также в США каждая третья компания поручает ведение бухгалтерии специализированной бухгалтерской фирме. В той же России этот показатель находится на стабильно-низком уровне и составляет всего 17% [2].

Увы, аутсорсинг не решает всех проблем. Так, по данным отчета Standish Group's, в среднем, достигают успеха только 28% проектов внедрения аутсорсинга. В одном только 2008 году компании во всем мире потратили более 600 миллиардов долларов на неудачные проекты. А еще история знает много примеров, когда компании возвращали бизнес-функции себе [1]. Российская пивоваренная компания «Балтика» в начале оценила затраты на оплату логистических услуг внешних исполнителей, а затем вернулась к инсорсингу (так называют ориентацию на внутренние ресурсы, отказ от аутсорсинга).

На аутсорсинг можно попытаться свалить даже крупные трагедии: Федеральная авиационная администрация США (FAA) передала свои бизнес-функции по сертификации систем безопасности самолетов Boeing 737 Max 8 самому производителю, что поставило под сомнение объективность этих тестов. В 2018-2019 годах, с разницей в полгода, произошли две авиакатастрофы 737 Max поколения 8, в обоих случаях причиной катастрофы стало действие системы MCAS, сертификация которой и была передана FAA на аутсорсинг самой Boeing [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что выстраивание долгосрочных отношений с партнерами не может являться, по своей сути, легкой и дешевой стратегией.

В своей статье, я ставлю целью выявить основные проблемы, с которыми могут столкнуться компании в процессе передачи части своей деятельности в аутсорсинг. А также попытаюсь определить подходы к развитию аутсорсинга, как основополагающего фактора, который позволит повысить эффективность деятельности предприятия.

## **Обзор подходов к определению понятия аутсорсинга**

У термина «Аутсорсинг» отсутствует общепризнанное четко-сформулированное определение. Также отсутствует и единый подход к определению данного понятия. Можно говорить о том, что множественные определения аутсорсинга подразделяются на две основные группы.

К первой группе относятся определения, сформулированные непосредственно самими бизнесменами на основе их практического опыта. Так, к примеру: Руководитель по связям с

клиентами в одной из ведущих американских компаний-поставщиков аутсорсинговых услуг Р. Морган, считал аутсорсингом использование качественных ресурсов третьего лица (знаний, материальных средств, имущества) на гибких приемлемых условиях и по приемлемой цене. Если данные услуги ранее оказывались внутренними подразделениями, то возможен переход собственных сотрудников к поставщику услуг. А также возможна трансформация или обновление процессов, которые поддерживают бизнес [4].

Ко второй группе относятся все определения, приведенные в различных научных работах экономистов и иных исследователей. Попробуем систематизировать научные определения в следующей таблице:

**Таблица 1.** Систематизация научных определений термина «Аутсорсинг»

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
<i>Некоторые авторы рассматривают понятие «Аутсорсинг» как традиционную передачу процесса внешней организации</i>	
А.М. Лазарев	«Делегирование прав на предоставление непрофильных услуг сторонним организациям»
Э. Абрамов	«Передача на договорной основе непрофильных или сопутствующих функций профессионалу» [14]
Б.А. Райзберг	«Передача неключевых традиционных функций внешним исполнителям – субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам, не имеющим отношения к передающей организации» [15]
А.С. Крамских	«Передача на договорной основе менее значимых, но функционально необходимых бизнес-процессов другим организациям – субподрядчикам, специализирующимся в этой области, за определенную плату» [16 с.147]
<i>Некоторые авторы трактуют термин «Аутсорсинг» как привлечение внешней организации в целях приобретения их продуктов (услуг)</i>	
И.Л. Рудая, Б.А. Аникин	«Исполнение отдельных видов деятельности внешней организацией, располагающей необходимыми ресурсами, в рамках долгосрочной договоренности» [6]
Дж.Б. Хейвуд	«... организация выделяет свои непрофильные функции, и передает сторонним организациям, которые специализируются в этой сфере» [18]
<i>Также некоторые авторы вкладывают в понятие «аутсорсинг» следующий смысл: «оптимизация деятельности организаций». В данном случае особое внимание уделяется не передаче процесса или привлечению третьей стороны, а оптимизации деятельности</i>	
Е.А. Цатурян, В.С. Ситко	Аутсорсинг – один из способов повышения эффективности деятельности, при котором компания концентрируется на основном направлении деятельности и в то же время передает остальные виды деятельности сторонним компаниям, с соответствующим сокращением персонала [21]
Л.П. Климкина	«Стратегия управления, которая определяет более прагматичный подход к функционированию организации за счет фокусировки на главном направлении. При этом, почти все остальные функции передаются на договорной основе организациям – специалистам в конкретной области (в которых они обладают наибольшим опытом и соответствующими техническими средствами» [22]

Как видим, из приведенной выше таблицы – самый популярный подход к определению понятия «аутсорсинг» – это «передача процессов внешней организации».

Отмечу, что передача части процессов в аутсорсинг не означает отказа от ответственности. Так, передача части собственности или функций от государства в руки

частного бизнеса с целью отказа от собственности – называется приватизацией, а не аутсорсингом.

Эволюция терминологии аутсорсинга позволяет проследить трансформацию от простой передачи отдельных процессов предприятия, до развития в одну из разновидностей партнерского сотрудничества. В современных условиях, такое сотрудничество может быть главным стратегическим интересом для отдельных компаний; другими словами – единственный способ развития – ставить общие цели и достигать их вместе с партнерами. К примеру, на таком принципе базируется философия новой модели бизнеса – Платформы (Apple Store, Google Play, Facebook, Instagram и так далее). Линейный бизнес растет за счет роста численности персонала и увеличения объемов производства. Платформа же растет за счет увеличения сообщества. Для платформы самый ценный ресурс – люди, присоединившиеся к ее сети, внешней по отношению к самой компании.

## Проблемы развития аутсорсинга

Что же подталкивает компании к передаче своих бизнес-функций на аутсорсинг, если в мире так много неудачных примеров его внедрения? Аналитики выделяют четыре основные экономические причины, которые побуждают предприятия передавать функции на аутсорсинг:

1. Сокращение затрат;
2. Перевод постоянных затрат в переменные;
3. Перераспределение свободных ресурсов;
4. Более эффективное выполнение функций.

Казахстанские же реалии, среди прочего, предполагают еще одну причину – так называемый «вынужденный аутсорсинг», подразумевающий под собой любые другие виды деятельности, требующие лицензирования со стороны надзорных (регулирующих) органов.

Практически все причины возникают вследствие самой главной – желания максимального сокращения затрат. Ошибочно полагать, что причиной аутсорсинга может быть желание повысить эффективность технологий. Так, исследователи Лейблен, Реер и Дальзас (Leiblein, Reuer & Dalsace, 2002) изучали влияние выбранной стратегии аутсорсинга на эффективность технологий. В отличие от распространенного мнения (будто инсорсинг или аутсорсинг обеспечивают высокую эффективность технологий), исследователи пришли к следующему заключению: выбор управления как такового не оказывает прямого, а также существенного влияния на степень эффективности использования технологий.

В процессе рассмотрения аутсорсинга не стоит заикливаться только на причинах, обусловленных желанием максимального сокращения затрат. На мой взгляд, вопрос нужно ставить шире: В современном мире нет компаний, которые смогли или смогут избежать передачи части своей деятельности в аутсорсинг. Любой бизнес в начальной точке своего развития должен предполагать использование аутсорсинга. Это даже не вопрос «когда».

Аутсорсинг обусловлен самой природой человека, а именно следующими его базовыми факторами:

- Один человек не может быть специалистом во всех областях знаний;
- Человек – социальное существо и его развитие полностью зависит от того, насколько продуктивно он взаимодействует с другими участниками.

Поэтому, правильный вопрос заключается в том, «что оставить у себя, а не в том, что нужно передать на аутсорсинг». По мнению специалистов IBM, для средней компании целесообразно оставлять только 25% функций в качестве профильного стратегического бизнеса, делающего компанию уникальной. Остальные 75% должны быть «с легким сердцем» переданы на сторону.

На мой взгляд, проблема развития большинства современных казахстанских компаний в том, что они слишком мало своих бизнес-функций отдают на аутсорсинг. Залог успеха в том, чтобы концентрироваться на самом главном – это поможет компании не только

завоевать репутацию «лидера мнений в отрасли», но и дать толчок мощного развития множеству региональных компаний – потенциальных партнеров.

И не нужно бояться кражи технологий. Да, для лидеров наукоемкого производства кроется опасность выращивания и стимулирования своих завтрашних конкурентов. Небезосновательность таких опасений подтверждается конкретными фактами из практики функционирования рынков. Примером может послужить контракт между Motorola и BenQ, который был заключен несколько десятилетий назад и по которому тайваньской фирме передавались разработка и выпуск миллионных партий новых образцов мобильных телефонов для продажи в США и Европе под товарным знаком американской компании. Но в 2005 году вскрылось, что BenQ реализует эту продукцию на благоприятном китайском рынке под собственным брендом. Эти действия не противоречили условиям соглашения напрямую, но заставили Motorola пересмотреть вопрос дальнейшего сотрудничества с BenQ и контракт был расторгнут [5].

Разумеется, подобные примеры единичны. При правильном тщательном планировании, выигрыш от применения аутсорсинга гораздо больше, а риски незначительны.

## Подходы к развитию аутсорсинга

Аутсорсинг, прежде всего, является следствием определенного пути развития компании. Он не является причиной, так как стратегию компании определяет исключительно высший менеджмент [6].

Именно поэтому отправной точкой в принятии решения о передаче части деятельности компании в аутсорсинг, прежде всего, является стратегическое обоснование. Этот процесс состоит из нескольких шагов:

- Анализ целей;
- Анализ конкурентов и определение стратегической позиции;
- Принятие решений о целесообразности передачи на аутсорсинг отдельных направлений бизнеса [6].

Приведем пример практического анализа целей, который поможет нам обосновать необходимость аутсорсинг-проекта в сервисной деятельности компании. Применим метод «узловой проблемы» [7], который является основным методом внедрения и развития инновационной деятельности предприятия (Рисунок 1).



Рисунок 1. Метод «узловой проблемы»

*Узловая проблема:* Объемы сервиса растут, компания начинает испытывать целый ряд трудностей, связанных с поддержанием уровня качества, а также все чаще не соблюдается время реакции на инциденты, особенно по случаям, возникающим в других регионах Казахстана (кроме городов Алматы и Нур-Султан).

*Причина 1:* дефицит технических специалистов в компании;

*Причина 2:* дефицит специалистов обусловлен тем, что из одиннадцати технических специалистов компании, десять находятся в городе Алматы и один специалист находится в городе Нур-Султан. Требуется до 72-х часов (в отдельных случаях) для прибытия инженера на объект Заказчика в других регионах страны;

*Причина 3:* обучение каждого специалиста стоит немалых денег, компания считает невыгодным содержание низкоквалифицированных специалистов наряду с высококвалифицированными.

На основании вышесказанного мы можем определить *корневую проблему*, которая теперь заключается в следующем: высококвалифицированные специалисты вынуждены реагировать даже на самые незначительные инциденты, возникающие в других регионах Казахстана, потому что этого требуют условия сервисных контрактов.

Теперь попробуем определить последствия игнорирования проблемы:

*Результат 1:* количестве запросов на инженерные силы будет возрастать. Нагрузка на инженеров пропорционально увеличится.

*Результат 2:* компания рискует не выполнить договорные обязательства по реагированию в срок по возрастающему количеству контрактов.

*Результат 3:* вследствие систематического невыполнения своих обязательств, у компании возрастает риск потери репутации доверительного провайдера сервиса.

Проведенный анализ четко показывает, что аутсорсинг должен явиться логичным следствием решения проблемы непрерывно растущих объемов сервиса во избежание потери репутации доверительного сервисного провайдера.

Однако, следует с особой осторожностью относиться к внедрению аутсорсинга в существующие бизнес-процессы компании. «Если неудачный проект по структурированию и внедрению более эффективной системы обслуживания повлечет за собой дополнительные издержки, то неудачи в выборе и управлении отношениями с внешними поставщиками могут привести к потере контроля над процессами или вообще к потере бизнеса. В первом случае мы имеем проблему менеджмента, во втором – уже проблему акционеров» [1].

С какими основными проблемами может столкнуться сервисная компания при принятии стратегического решения перехода на аутсорсинг? Вот некоторые из них:

1. *Неформализованный аутсорсинг.* Большое количество компаний не располагает минимально необходимой базой для оценки рисков, связанных с аутсорсингом. К примеру, не разрабатываются четкие критерии выбора аутсорсинг-партнеров, или не уделяется должного внимания для определения критериев уровня качества предоставляемого сервиса. Как правило, для большинства компаний, стандартной целью при внедрении аутсорсинга является экономический эффект в краткосрочном периоде, при этом долгосрочная перспектива практически не рассматривается;

2. *Фрагментарный подход.* Большинство компаний не рассматривает передачу функций предприятия на аутсорсинг в качестве стратегической цели. Как уже упоминалось ранее, на аутсорсинг передаются лишь второстепенные непрофильные виды деятельности предприятия. Со стратегической точки зрения, этот подход не позволяет сделать выводы – насколько аутсорсинг существенен и значим для компании;

3. *Неполный анализ затрат.* Подразумевает необходимость в предварительном анализе всех издержек, расчете затрат на собственные службы и аутсорсинг. Выявление и оценка всей совокупности затрат – сложная задача. Однако, к настоящему времени разработано и внедрено множество различных математических моделей, начиная от простейших формул экономической целесообразности содержания собственного штата сотрудников [8] и заканчивая экономико-математическим моделированием механизма аутсорсинга;

4. *Определение непрофильных элементов деятельности.* Необходимо всегда помнить, что неформализованный аутсорсинг ведет к потере корпоративных знаний, присущих каждой компании с учетом специфик отрасли или рынков. Аутсорсинг может

обеспечить более конкурентное производство, но не может привести к повышению уровня профессионализма сотрудников [2].

## **Заключение**

В настоящей статье рассматривается применение аутсорсинга. Эта информация будет полезна для руководителей сервисных компаний и может рассматриваться в качестве руководства по реализации стратегических решений высшим менеджментом компании.

Еще несколько лет назад под термином аутсорсинг подразумевали простую передачу сопровождения бухгалтерии и поддержки работы информационных технологий в предприятиях. Сегодня же аутсорсинг занял важное место в ряду перспективных бизнес-моделей.

В реалиях нашей страны, аутсорсинг остается либо вынужденной мерой (в особенности, когда аутсорсинг предполагает посреднические услуги при лицензировании надзорными регулирующими органами) либо традиционным способом передачи второстепенных (некритичных) видов деятельности внешним исполнителям. Однако, в сервисе (как и любом другом виде деятельности компании) необходимо постоянно работать над сокращением затрат, не снижая уровня качества. А это возможно лишь в том случае, если компания будет активно развивать партнерские отношения.

Помимо указанных выше проблем, существует немалое количество рисков, сопутствующих внедрению аутсорсинга. Пожалуй, самым главным риском является утеря бизнес-информации: уникальных знаний компании, технических навыков и так далее. Оправдан ли такой риск? На мой взгляд, оправдан, так как с развитием интернета уникальность общей информации снижается. Любой человек может вбить в поисковой строке пару ключевых слов либо найти множество учебных видео в Youtube.

Выгодной же стороной передачи информации аутсорсинг-партнерам является появление возможности разделения ответственности и повышения качества предоставляемых услуг.

## **Список использованных источников**

1. Е. Аксенов, И. Альтшулер, «Аутсорсинг. 10 заповедей, 21 инструмент» СПб.: Питер, 2009;
2. Т.Н. Дубровская «Эффективность предприятий на условиях аутсорсинга» Вестник МГСУ 4/2016;
3. Wikipedia: Boeing 737 MAX раздел 8.1. ([https://ru.wikipedia.org/wiki/Boeing\\_737\\_MAX#Запрет\\_на\\_полёты](https://ru.wikipedia.org/wiki/Boeing_737_MAX#Запрет_на_полёты));
4. Бравар Ж.Л., Морган Р. «Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений»: Пер. с англ. М.: Баланс Бизнес Букс, 2007;
5. Минасьян М. «Аутсорсинг в практике американских компаний» //Инвестиции в России 2008 №10 (165) с.27-37;
6. Аникин Б. Рудая И. «Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента.» Учебное пособие. Издательство Инфра
7. С. Филин, учебный материал по предмету «Инновационный менеджмент» Алматы Менеджмент Университет 2021 г;
8. А.Х. Курбанов, В.А. Плотникова «Аутсорсинг: история, методология, практика: Монография» - М: ИНФРА-М, 2012;
9. А.Х. Курбанов «Алгоритм управления отношениями с аутсорсером», Электронный научный журнал «Современные исследования социальных проблем» №1(09), 2012;
10. Н.В. Ткачева «Индийская ИТ-революция и индустрия аутсорсинга», Масс-медиа зарубежных стран №4/2009;

11. Т.Н. Кутаева, А.А. Шекурова «Систематизация подходов к определению понятия Аутсорсинг», Экономические науки, 2020;
12. А. Моазед, Н. Джонсон «Платформа: практическое применение революционной бизнес-модели» /Альпина Паблишер 2019;
13. М. Портер «Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость» Альпина Диджитал, 1985;
14. Абрамов Э. Аутсорсинг // Аудит и налоги. 2007. No 3. С. 27-31;
15. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. М.: ИНФРА-М, 2008;
16. Крамских А.С. и др. Бухгалтерский аутсорсинг в России // Вестник Кузбасского государственного технического университета. 2015. No. 1 (107).
17. Дремова М.В., Дегтярева А.Ю. Аутсорсинг в области ведения бухгалтерского учета// Реформы в России и проблемы управления: мат. 30-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. 2015. С. 9-11;
18. Хейвуд, Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. 176 с.
19. И.Д. Котляров «Аутсорсинг: опыт теоретического описания» УДК 334.752;
20. Татьянок М.В. Аутсорсинг в системе обеспечения конкурентоспособности современной предпринимательской структуры: автор. дисс. канд. экон. наук. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2008.
21. Витко В.С., Цатурян Е.А. Юридическая природа договоров аутсорсинга и аутстаффинга. М.: Статут, 2012. 128 с.
22. Климкина Л.П., Волкова Г.А, Ментюкова О.В., Суханова О.Н. Аутсорсинг бухгалтерских услуг // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, аудита и анализа в современных условиях. 2017. С. 163-181.

# Конкурентоспособность банков в эпоху цифровых технологий

Жамшит А.М. <sup>1</sup>

Специальность: Финансы, магистратура, 1 курс

Научный руководитель Серикбаева Ж.Д. <sup>2</sup>

к.э.н., доцент

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [aishazh14@gmail.com](mailto:aishazh14@gmail.com), [zhanna\\_sd@inbox.ru](mailto:zhanna_sd@inbox.ru)

**Аннотация.** Бұл мақалда Қазақстандағы банк жүйесіндегі бәсекелестік туралы деректер берілген. Қазіргі заманғы алаңда банк бәсекелестерінің жіктелуі жүргізілді. Қоғамдағы цифрлық трансформацияның әсері банктің жаңа қызметтерінің пайда болуына әкелді. Сандық технологияларды банк құралы ретінде пайдалану банк ұйымдары арасында бәсекеге қабілеттілік деңгейін көтереді. Банктің цифрлық технологияларға негізделген экожүйесі неғұрлым тұрақты және бәсекеге қабілетті болады, бұл клиенттердің адалдығы мен жаңаларын алуға әсер етеді.

**Түйінді сөздер:** цифрлық технологиялар, банк, цифрлық трансформация, бәсекелестік, мобильді қосымша.

**Аннотация.** В данной статье представлены данные об конкуренции в Казахстане банковской системы. Проведена классификация конкурентов банка на современной площадке. Влияние цифровой трансформации в обществе привело к появлению позиционно новых услуг банка. Использование цифровых технологий как инструмента банка, поднимает уровень конкурентоспособности среди банковских организаций. Экосистема банка, построенная на цифровых технологиях, станет более устойчивой и конкурентоспособной, что будет отражаться на лояльности клиентов и получении новых.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, банк, цифровая трансформация, конкуренция, мобильное приложение.

**Annotation.** This article presents data on the competition of the banking system in Kazakhstan. The classification of the bank's competitors on a modern site is carried out. The impact of digital transformation in society has led to the emergence of positionally new bank services. The use of digital technologies as a bank tool raises the level of competitiveness among banking organizations. The bank's ecosystem built on digital technologies will become more stable and competitive, which will affect customer loyalty and the receipt of new ones.

**Keywords:** digital technologies, bank, digital transformation, competition, mobile application.

## Введение

Масштабное развитие цифровых технологий в мировой экономике обуславливает их использование во всех сферах жизни, она меняет облик основных отраслей экономики. Организации по всему миру стремятся изменить и подстраивать свою деятельность под современные тенденции, которые возможно благодаря цифровой среде. Бизнес-процессы организаций увеличивают объемы экономической деятельности. Интернет-пространство дало скачок к формированию большого рынка с конкуренцией и динамикой всех имеющихся элементов. В таких масштабных условиях требуется способность к анализу и обработке базы данных [1].

Как нам известно, в современном рынке происходит и произошла цифровая трансформация. Она означает преобразованием какой-либо компании при использовании

цифровых технологий. Казахстан последние десятилетия проводит работы по цифровизации населения и правительства. Данный объем работы рассчитан и на банковскую систему, которая популярна в нашем сообществе. Точного определения «цифровой трансформации» не сложилось в мировом сообществе [2, 3].

Размытость понятия усложняется тем, что динамика процесса внедрения цифровых технологий и их влияния постоянно меняется. Исследователи в данной области утверждают, что это изменения общественных институтов наряду с цифровыми технологиями. В банковской системе происходит регулярное обновление процессов с внедрением передовых цифровых технологий [4].

## Теоретическое обоснование

Развитие банковской системы приводит к диверсификации деятельности отдельных коммерческих банков, которое происходит за счет внедрения новых услуг. Это своего рода путь решения задач в современной адаптации банков в изменяющихся условиях финансового рынка.

Казахстан современное и открытое к цифровой трансформации государство. Переход нашей банковской системы на 2-х уровневую рыночную конкуренцию развило проблему в банковском деле.

Что из себя представляет банковская конкуренция в современном мире? На сегодня конкуренция – это соперничество субъектов на рынке для достижения поставленной ими цели. Цели организаций похожие друг на друга находятся в конкуренции с ними. У коммерческого банка стоит следующая цель – «клиент должен приобрести именно у них конкретную услугу». То есть продавец представляет, покупатель приобретает [5].

Конкуренция характеризуется следующими признаками:

- альтернативные возможности для выбора (банк);
- определенное количество «покупателей», находящихся в конкуренции с различными инструментами;
- поочередность применения инструментов ведения бизнеса.

Конкуренция банковской системы в стране бурный процесс с динамикой состязания, в кругу которых они стараются обеспечить себе стабильное положение и актуальность их слуг. С появлением цифровых технологий конкуренция среди банков повысилась и расширился круг банковских услуг и регулирование цены на них.

Повышение уровня конкуренции в Казахстане за последние 5 лет, обеспечил хорошую обстановку на рынке банковских систем. Повысился уровень эффективности предоставления услуг, что происходит в постоянном ритмичном их совершенствовании. Например, в США имеется законопроект, который обеспечивает развитие конкуренции на рынке (Закон Шермана, Закон Клейтона) [6].

Как мы выяснили, предмет конкуренции на сегодня банковский рынок, сложная организация, состоящая из множественности элементов. Рассмотрим отдельные секторы, формирующие банковский рынок с внедрением цифровых технологий:

- рынок средств производства и производственных услуг (ведение счетов компаний, кредитование рабочих объектов);
- рынок предметов потребления и потребительских услуг. (выдача ссуды на личные цели, работа с общественностью);
- рынок интеллектуально-информационного продукта (консультации по финансированию и хранению средств, ПО для ЭВМ);
- рынок труда. Это важнейший этап в вопросе кадровой политики, ведь банкам приходится часто обновлять и расширять персонал, выступая иногда и как покупатель.
- рынок недвижимости. Банк-посредник для ипотечного кредита, покупки земельных участков, а также реализует залог по ипотечному кредиту;
- рынок финансов, где банки характеризуются главными действующими лицами. Тут

происходит формирование:

рынка ссудных капиталов – это когда, банки приобретают временные права на денежные ресурсы у своих вкладчиков;

рынка ценных бумаг – это когда, банк осуществляет продажу ценных бумаг по желанию клиента;

рынка валют и драгоценных металлов – данный сектор подобен рынку ценных бумаг [7].

Знание сектора деятельности, где может работать и развиваться банк, можно обеспечить бесперебойную ее работу. Цифровые технологии – это инструмент, обеспечивающий активность работы на рынке экономики, труда, финансов, населения.

В Казахстане имеется множество банков, отличающихся своей политикой работы. Для улучшения результативности работы, банкам следует проводить анализ конкурентов. Благодаря этому, можно:

- наработать стратегию парализования их рабочих сторон;
- формирование и сохранение устойчивых банковских услуг;
- сохранность постоянных клиентов и получение перспективных;
- положительная мотивация в сторону банка;
- анализ своих сильных и слабых сторон;
- анализ слабых сторон конкурентов [8].

Отсюда следует, что анализ проводится с оценкой стратегически возможностей самого банка, который взаимосвязан с оценкой и конкурента. На основе данных анализа можно будет провести положение имеющегося банка на рынке, в каком направлении работать и развиваться, какие инструменты в этом будут использованы.

Множество банков-конкурентов классифицируются по следующим категориям:

- прямые конкуренты – банки, с высоким показателем роста;
- новые на территории страны банки – чаще иностранные банки, которые адаптируются к нашим условиям;
- «новички» – небанковские конкуренты, которые предоставляют похожие услуги [8,9].

Появление на рынке банковских систем новых лиц, подводят нас к применению цифровых технологий в сфере банковских услуг.

Такой отличительной меткой в переходе к цифровизации банков можно отнести:

видеокамеры, датчики, смартфоны, и прочие гаджеты;  
современные бизнес-модели компаний.

переход на использование автоматизированных элементов в банковских транзакциях [10].

Для развития банковской системы в Казахстане необходимо настроить соответствующую экосистему. С каждым появлением новейших технологий меняется модель обслуживания и получения услуг в банках.

Скорость возникновения свежих бизнес-идей, технологий и моделей работы – составляют основополагающий фактор конкурентоспособности и сохранения лояльности клиентов на услугу банка.

В последние годы в нашей стране большую популярность приобрели мобильные приложения или же онлайн-платформы с большими функциональными возможностями. Многие исследователи в данной области отмечают, что банк предоставивший возможность использования мобильного приложения повышает эффективность проделанных операций, что приводит к бесперебойной работе сектора. Возможность дистанционного получения услуг у банка, открыла новые возможности перед банком и клиентами. Почти 50% людей страны используют интернет-банкинг или мобильное приложение.

Рассмотрим основные преимущества цифровых технологий, на примере мобильного приложения Kaspi.kz (Kaspi Bank):

- легкость в регистрации;

- доступный в использовании интерфейс;
- широкий спектр предоставляемых услуг;
- возможность оплаты коммунальных услуг;
- получение денежных средств в считанные минуты;
- предоставления услуг рассрочки для приобретения необходимых товаров.

Данный список представляет из себя часть функциональных особенностей и возможностей, при использовании мобильного приложения. В современном мире смартфоны имеются у каждого второго человека, что обеспечивают банку хорошую узнаваемость и привлекательность для новых клиентов.

В век рыночных отношений конкурентоспособность повышается благодаря цифровым технологиям. Источником инновационных продуктов в банковской сфере являются технологические и цифровые тенденции, такие как анализ большое множество данных, машинное изучение, углубленная аналитика данных, появление искусственного интеллекта, роботоэдвайзинг, «блокчейн», который позволяет совершать операции без участия посредников и «бэк» офиса. Возникнувшие сквозные технологии дают толчок в формировании относительно новых банковских продуктов, со стержневым коммерческим потенциалом, интернет-сервисы, с возможностями и услугами, которые ранее требовали личного присутствия физических и юридических лиц в отделение банке. Сейчас услуги банков повысились и упростились благодаря онлайн среде, в которой обычно происходит множество операций.

Главнейшей мотивацией для улучшения банковских услуг стало привлечение новых клиентов, а также необходимость в удержании старых с удовлетворением их потребностей. Множество банков Казахстана сейчас используют мобильные приложения, онлайн банкинг, дистанционный банкинг, онлайн кредитование, открытие и закрытие счетов онлайн, оплата всех услуг с помощью нажатия «одной» кнопки. Подобное наличие услуг в банковских системах повышает их конкурентоспособность, необходима для здорового развития рыночной экономики страны.

За последние шесть лет упростились услуги получения дебетовых карт, если раньше на это уходило порядка двух недель, то теперь эта услуга сократилась до 5-ти минут. Денежные переводы между банками происходят за короткий промежуток времени (1-3 минут). Ускорение процессов также стало причиной возрастания лояльности у настоящих клиентов и привлечению новых.

В новых условиях цифровизации общества анализ конкурентов необходимый процесс. В банковской системе существует 2 типа сбора информации о потенциальных конкурентах:

1. Количественная
2. Качественная

Для первого типа характерно собрание таких данных как:

- наименование организации, их специализация, информация о первых лицах банка;
- объем уставного капитала, динамика;
- законная деятельность банка;
- состояние филиалов;
- цена и качество услуг;
- структура банка;
- крупные клиенты банка.

Что касательно качественной информации, то к ней можно отнести:

- бренд компании;
- качество предоставляемых услуг;
- клиентоориентированность;
- рекламные инструменты;
- операционная система банка;
- банковская конкуренция;
- инструменты новейшей цифровизации [11].

На основе данных типов информации складывается банковская конкуренция. «Банковская конкуренция» – это относительный термин, ввиду того, что на банковском рынке конкурируют не только банки, но и небанковские организации [11].

Исследования конкуренции в банковской системе, с каждым годом полняются новыми категориями это: основной, второй и третий уровни. Отличающимися между собой конкурирующими банками.

Здоровое соперничество между банками приобретает серьезность ситуации с появлением небанковских кредитно-финансовых институтов. К таким компаниям относят страховые компании, финансовых брокеров, пенсионных фондов, инвестиционных фондов. Перечисленные организации используют цифровые технологии в свою пользу, что снижает количество клиентов в банках.

## **Результаты развития конкуренции банковского сектора Казахстана**

Индивидуализация банковской системы и увеличение конкуренции со стороны других небанковских организаций привело к быстрому развитию конгломератов. Финансовые маркетплейсы стали выступать прототипом финансового института будущего. А банки нашей страны, такие как Halyk Bank, Kaspi Bank, Jusan Bank укрепили свои позиции на рынке. Для их дальнейшей работы появившиеся цифровые технологии дополнительный инструмент для эффективной работы с клиентами.

Для привлечения клиентов современные банки выпускают качественно новые цифровые продукты. К примеру, Kaspi Bank имеет платформу для кредитования товаров и услуг, с беспроцентной оплатой в определенные сроки. Помимо этого, услуги депозитного счета привлекают клиентов своей надбавкой и простоте в использовании. Все секторы данного банка укомплектованы приложением, которое позволяет воспользоваться услугами с любой точки страны при наличии интернет доступа [12].

Интеграция банков с различными магазинами также является популярным направлением деятельности банков. В Халык банке (Halyk Bank) используется функция идентификации пользователя по фотографии, что позволяет дистанционно заключать с пользователем договора. Множество банков подключили систему онлайн бота, что сокращает время ожидания ответа от операторов клиентами. Видеосвязь с клиентом, который по причине не может явиться в отделение банка, также популярное и необходимое условие в современном быстро развивающемся мире.

Одним из популярнейших функций банка является их кэшбэк. Кэшбек – это процентный возраст денег от совершенной покупки, при использовании конкретного сервиса. К примеру, в Каспи банке (Kaspi Bank) на сегодня кэшбэк составляет 5% от стоимости покупки. Лояльность клиентов повышается и за счет процентов возвращенного кэшбэка. Накопление и использование данных денежных средств активизирует доверие к банку, что повышает их ценность на фоне остальных банков.

## **Заключение**

Современное появление различных цифровых инструментов на мировой арене, ускорило процесс развития банковских услуг. А также вывело их на новую среду конкуренции между небанковскими организациями. Инновационные технологии с использованием цифровизации должно стать рывком в предоставлении качественных услуг. Экосистема банка, построенная на цифровых технологиях, станет более устойчивой и конкурентоспособной, что будет отражаться на лояльности клиентов и получении новых.

На сегодня конкурентоспособность банков построена на использовании мобильных приложений. Качество предоставляемых услуг в данном сервисе должно обеспечить потребность клиентов. Тот банк, который решился на шаг адаптации услуг в дистанционный лад, обеспечит достойную конкуренцию между банками. Что и произошло в

Казахстане за короткие 7 лет.

Цифровой современный банк должен обеспечить клиента качеством цифровых услуг. Оптимизация услуг с взаимодействием цифровых технологий решает ряд повседневных задач, что упрощает клиентам жизнь.

#### Список использованных источников

1. Матвеевский С.С. Влияние цифровизации на оценку эффективности работы банков развития (на примере Азиатского банка развития) «Вестник университет», no. 11, 2018, pp. 164-168.
2. Матвеевский С.С., Агафонова Н.Н. «методология оценки уровня цифровизации банков развития на примере азиатского банка развития» Финансовые рынки и банки, no. 1, 2021, pp. 72-77.
3. Эзрох Ю.С. «Конкурентоспособность коммерческого банка: затратный подход к оценке». Экономическая наука современной России, no. 2 (65), 2014, pp. 77-91.
4. Маляренко О.И. «Основные аспекты формирования оптимального кредитного портфеля коммерческого банка (на примере АО «Kaspi bank»)» Политика, экономика и социальная сфера: проблемы взаимодействия, no. 2, 2016, pp. 118-123.
5. Козимова Ф.Н. «Конкурентоспособность банков второго уровня в Республике Казахстан» Вопросы науки и образования, no. 11 (57), 2019, pp. 35-38.
6. Глеубердиева Г.И. Анализ инструментальных средств имитационного моделирования // Международная научно-практическая конференция «Современные концепции естествознания и информационных технологий», КазГАСА – Алматы, 2016. – С.130-135
7. Жерновых Д.А. Постановка управленческого учета в коммерческом банке. Вестник науки и образования, no. 17-1 (95), 2020, pp. 31-42.
8. Идрышева С.К. Электронные платежи и электронные деньги: правовые основы и отдельные коллизии в правовом понимании терминов. Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения, vol. 17, no. 1, 2021, pp. 68-85.
9. Касьянов С.В. Влияние банковской деятельности в Республике Казахстан на развитие малого и среднего бизнеса. Вестник науки и образования, no. 1-1 (79), 2020, pp. 27-30.
10. Жумагулова А.К, Бимагамбетова Б.К. Организация маркетинговой деятельности коммерческих банков (на примере банков второго уровня республики Казахстан. Наука и реальность/Science & Reality, no. 4, 2020, pp. 91-94.
11. Джаксыбекова Г.Н., Нажмудинова А.Ф. Основные тенденции развития новых банковских продуктов в республике Казахстан. Евразийский Союз Ученых, no. 4-7 (73), 2020, pp. 21-29.
12. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. 3-е изд., перераб. и доп. / А.Д Шеремет // ИНФРА-М, 2014. С. 208.

## Қорқыт ата мұрасы және оның заманауи мәселелері

Жумабекова Л.Ә. <sup>1</sup>

Өнертану ғылымдарының кандидаты

<sup>1</sup> Т.Жүргенов атындағы Қазақ Ұлттық өнер академиясының

Эстрада вокал кафедрасының мұғалімі

E-mail: [laura\\_zhum@bk.ru](mailto:laura_zhum@bk.ru)

**Аннотация.** Мақала Түркі әлемінің бірегей тұлғасы Қорқыт Қарақожаұлы мұрасына арналған. Атап айтқанда, Қорқыт пен оның мұрасы қобыз аспабының жалпы түркілік негіздерін аша отырып, қазіргі заманғы зерттеулердің жаңа қырлары тұрғысынан талданады. Қазақ халқының дүниетанымында қобыз аспабы таза қолданбалы мәннен тыс шығып, абыз бен жыраулардың ажырамас атрибуты болды және кейіннен кәсіби аспап қызметіне ие болды. Сондай-ақ, қобыз аспабының тарихи мәліметтері, философиялық аспектілері мен қасиеттілігіне қатысты мәселелер қозғалады. Мақалада қазақ қылқобызының дүние жүзінің көптеген халықтарында оған ұқсас ысқышты аспаптардың арғы атасы екендігі туралы гипотеза қарастырылады. Олардың арасында қырғыз, қарақалпақ, өзбек және түркі халықтары, сондай-ақ Қазан татарлары мен Қырым, Астрахань, Кубан ноғайлары, башқұрттар және т.б. ұқсас құралдардың ұқсастықтары мен ерекшеліктері салыстырылып, сараланады. Бүгінгі жаһандану жағдайында Қорқыт бабаның бай мұрасын әлемдік кеңістікте оның халық рухы мен батылдығының кепілі болуға арналған адамзаттың жауһары ретіндегі маңызы тұрғысынан кеңінен танытудың маңыздылығы ашылуда.

**Түйін сөздер:** Қорқыт ата, түркі әлемі, қобыз, қылқобыз, Қорқыт күйлері, бақсылық дәстүрі, Ықылас Дүкенұлы.

**Аннотация.** Статья посвящена наследию Коркыта Каракожаулы, уникальной личности тюркского мира. В частности, Коркыт и его наследие анализируются с позиций новейших аспектов современных исследований, раскрывая общетюркские основы инструмента кобыз. В мировоззрении казахского народа инструмент кобыза вышел за рамки чисто прикладного значения, был непременным атрибутом абызов и жырау и впоследствии обрел функции профессионального инструмента. Также затрагиваются вопросы, касающиеся исторических сведений, философских аспектов и сакральности инструмента кобыз. В статье рассматривается гипотеза о том, что казахский кылқобыз является прародителем родственных смычковых инструментов у многих народов мира. Среди них киргизские, каракалпакские, узбекские и тюркские народы, а также казанские татары и крымские, астраханские, кубанские ногайцы, башкиры и др. При этом сопоставляются и дифференцируются сходства и особенности аналогичных инструментов. Сегодня, в условиях глобализации, раскрывается важность популяризации богатого наследия Коркыт-баба в мировом пространстве с точки зрения его значимости как шедевра человечества, призванного стать залогом народного духа и мужества.

**Ключевые слова.** Коркыт ата, тюркский мир, кобыз, кылқобыз, кюи Коркыт, шаманские традиции, Ықылас Дүкенұлы.

**Annotation.** The article is devoted to the legacy of Korkyt Karakozhauuly, a unique personality of the Turkic world. In particular, Korkyt and its heritage are analyzed from the perspective of the latest aspects of modern research, revealing the common Turkic foundations of the kobyz instrument. In the worldview of the Kazakh people, the kobyz instrument went beyond the purely applied meaning, was an indispensable attribute of Abyz and zhyrau and subsequently acquired the functions of a professional instrument. Questions concerning historical information, philosophical aspects and the sacredness of the kobyz instrument are also touched upon. The article discusses the

hypothesis that the Kazakh kylkobyz is the progenitor of related bowed instruments among many peoples of the world. Among them are Kyrgyz, Karakalpak, Uzbek and Turkic peoples, as well as Kazan Tatars and Crimean, Astrakhan, Kuban Nogais, Bashkirs, etc. At the same time, similarities and features of similar tools are compared and differentiated. Today, in the context of globalization, the importance of popularizing the rich heritage of Korkyt Baba in the world space is revealed from the point of view of its significance as a masterpiece of humanity, designed to become a pledge of national spirit and courage.

**Keywords:** Korkyt ata, the Turkic world, kobyz, kylkobyz, kui Korkyt, shamanic traditions, Ykylas Dukenuly.

## Кіріспе

Қорқыт және қобыз – егіз ұғым. «Жер-жаһан күй дегенді естімеген, адам баласы ән-күйді білмей тұрған шақта, осы өнерді бірінші аспабының қылына оралтып шығарған» Қорқыт бабамыздан қалған мұра – қобыз аспабы түбі бір түркі халықтарына бірдей құнды, бірдей киелі.

Адамзат құндылықтарының өзгеріп, өркениеттің жаһандану заманында өткен күндерден мирас болып қалған мәдениет үлгерін жаңғырту, сондай-ақ, кейбір түйткілді мәселелерді қайта көтерудің қажеттілігі пайда болды. Осы тұрғыда Қорқыт бабамыздың асыл қазынасы түркітану мәселелері ретінде түркітөктес халықтарының тарихи тамырластығын айқындап, бүкіл адамзат мәдениетіне құнарлы және мағыналы. Көптеген ғалымдардың бұл тақырыпқа ықыласпен қарауы – әлмисақтан ұрпақтан ұрпаққа жалғасқан ата-бабаларымыздың рухани құндылықтарын жоғары дәрежеде, әрі саналы түрде меңгерудің қажеттілігін күшейте түседі.

Қорқыт тарихи дәуірлерде Сырдария өлкесін қоныс еткен, оғыз-қыпшақ тайпаларының ортасынан шыққан данышпан қария, ақылшы батагөй, асқан ақын (ұзан), болашақты болжап сөйлейтін сәуегей кісі болған [1, 1]. Түркі халықтарының философиясындағы Қорқыт ата бейнесі – ел бірлігін нығайтқан ойшыл, философ, жалпытүркілік дүниетанымның негізін қалаушы қайраткер, әлемдік ақыл-ой мәдениетінде елеулі орнын қалдырған гуманизмнің символы. Сондай-ақ, жалпы түркі музыкалық өнерінің, оның ішінде қобыздың пайда болуы мен қалыптасуы, көптеген деректер бойынша VII-IX ғасырларда өмір сүрген Қорқыт Қарақожаұлы есімімен байланысты. Осыған ұқсас кейіпкерлер фин-угор халықтарының («Калевала» ішекті аспаптың өнертапқышы - Вайнямейнен) және Солтүстік Кавказ халықтарының («Нартада» - үрмелі аспап - Ашамезде) эпикалық мұраларында да кездеседі [2, 305].

Соңғы жылдары зерттеуші ғалымдар арасында Қорқыттың тарихи прототипі мәселесі төңірегінде ғылыми пікірталастар қайта көтеріліп жүр. Қорқыттанудың заманауи зерттеулері оның тарихи тұлға екендігі немесе Алдар Көсе мен Насреддин сияқты ұжымдық фольклорлық образ екендігіне күмәнмен қарай бастаған [3, 1].

Дана Қорқыттың асыл мұрасын бүгіндері қазақ, түрікмен, түрік, ноғай, қарақалпақ, башқұрт, қырғыз, өзбек секілді тамырлас халықтар өзіне тәбәрік етеді, сөйтуге де толық хақысы бар. Қорқыт ата қабірінің өзі үш жерде табылған: Түркияның Байбұрт ауданы, Кавказда Дербентте, Сырдария бойында Қармақшы ауданында. Бұл сырлы жұмбақтың мәнін халық даналығындағы «атақты тұлғалар бір жерде туып, мың жерде дүниеден өтеді және қайтадан тіріледі» деген кеменгерлігімен түсіндіруге болады.

Қорқыт Атаның есімі барша түркі халықтарының тарихы мен мәдениетінде көне заманнан бері көрнекті тұлға мағынасында кең танымал, игілердің қатарында орын алғаны мәлім. Оғыз тайпалары бір ұлыс тобы болмаса да жалпы біртұтас оғыз елі аталып, бірлікте ғұмыр кешкен. Бағзы сәттердің әсерлерімен түркі тайпалары дараланып, жекеленген кезінде түрік, әзірбайжан, түрікмен, қазақ, қарақалпақ, құмық, башқұрт т.б. ұлттардың түпкі негізін қалыптастырғаны тарихи дәлел. Уақыт өте олардың әрбірінде Қорқыт өзіне тән

ерекшеліктеріне меншіктелініп, тұлғаның жан-жақты қасиетін саралайды. Мысалы, отырықшылық өмір салтына орта ғасырларда көшкен түркі тектес халықтарында (түрік, әзірбайжан, т.б.) Қорқыт – фольклор поэзиясының өкілі, көне дастанда жырау ретінде эпикалық сипаттамаға тән белгілерді анықтап, бірнеше көшпелілердің шежірелерінде (қазақ, башқұрт, т.б.) бабамыздың мұрасы негізінде бақсылық салтымен, өміршендік идеясымен мифологиялық тұрғыдан аңғарылады.

Қорқыттың тарихи бейнесі ғылыми тұрғыда тек өткен ғасырдың ортасынан бастап қана зерттеле бастаған. Қорқыт туралы ең алғашқы жазба материалдары Ш.Уәлиханов, В.В.Вельяминов-Зернов, И.И.Лерх, Л.Мейер, Г.Потанин, В.Радлов сынды ғалым-зерттеушілерге тиесілі. Қазақ даласында жүрген Қорқыт туралы аңыз-әңгімелерді жинап, жазып алып, әртүрлі деректерге кеңірек тоқталып, ғылыми тұрғыда тереңірек зерттеуде В.Радлов, П.Спиридинов, И.Бартольдтар елеулі еңбек атқарды [1, 1].

Бастапқыда синкретикалық өнер ретінде туындаған Қорқыт мұрасы уақыт өте келе сараланып, мифологиялық және эпикалық бағыттары бойынша ерекшелене бастады. Алғашқыда оғыз-қыпшақ тайпалары арасында аңыз ретінде таралған Қорқыттың ауызша-поэтикалық мұралары әртүрлі туыстас түркі тайпаларымен тарихи әрекеттесу нәтижесінде жаңа территорияларда баяндала бастаған, уақыт өте келе бұл тайпалардың этноэлеуметтік жағдайының сипатына сәйкес олар әртүрлі нысандарға ие болған. Кейбір халықтарда Қорқыт туралы әңгімелер тарихи негіздерін сақтап қалса, ал басқалары Қорқыт туралы сан түрлі эпикалық әңгімелерге, ал басқалары ертегілерге айналдырды. Ал қазақ халқында Қорқыт мұралары өзге түркі халықтарымен салыстырғанда мифологиялық, эпикалық және музыкалық бейнесінде неғұрлым толық түрде сақталған.

## Әдеби шолу мен әдістер

Қорқыт бейнесінің эпикалық сипаттамасының негізі – «Китаби деде Коркуд» («Китаб – и дедем Коркут аля лисан-и таифа-и огузан») немесе «Қорқыт ата кітабы» – түркі тілдес халықтардың, дәлірек айтқанда, кейінірек қазақ, түрікмен, әзірбайжан және түрік халықтарының құрамына енген оғыз тайпаларына тиесілі ортағасырлық эпостың жалғыз жазбаша ескерткіші. «Қорқыт ата кітабы» көне түркі халықтарының көркемдік дәстүрлерін толық қамтыған қазіргі түркі халықтарына ортақ мұра болып табылады. Түркі әлеміне тікелей қатысты Қорқыт бейнесінің эпикалық мінездемесі бауырлас халықтарды ынтымақтық пен ауызбірлікке үндейтін, даму үрдісінде ақиқат ортақ болмысымызды ұмытпауға бағыттайтын Шығыстың ортағасырлық аса маңызды әдеби және тарихи ескерткіші – «Қорқыт-Ата кітабында» жан-жақты анықталады. Шығармада біздің дәуіріміздің бірінші ғасырларындағы тайпа бірлестігінің өмірі мен тұрмысы суреттелініп, мәдениетінің толғам-дүниетанымы мен өнегелі құндылықтары қамтылып көрсетіледі. Шын мәнісінде, Қорқыт жырларындағы түріктердің ежелгі тәлім-тәрбие үлгілері рухани даналықтың феномені ретінде ХХІ ғасырдың басқы шеңінде де өзектілігін нығайта түседі.

Эпостың басты кейіпкері – халықтың дана патриархы – Қорқыт ата. Ол сондағы іс-әрекеттің қатысушысы және оларды жасаушы және орындаушы ретінде көрінеді. Әмбебап білімімен жер жүзін тамсандырған Қорқыт Атаның дастандағы бейнесі жан-жақты: ол әскери жорықтарға аттанғанда немесе сан-алуан әлеуметтік проблемалардың шешімін табуға елге, хан мен батырларға кеңес беретін, ақыл айтатын данышпан ақсақал: «Нендей іс болса да, әбден таныспайынша, көз жеткізбейінше кіріспейтін Қорқыт Атаның сөзін халық ақыр соңына дейін ұйып тыңдаған» [4, 11]. Бектердің салтанатты кештері мен тойларында Қорқыт-жырау қобыздың сүйемелдеуімен рухтандыратын, қайраттандыратын жырларды орындап, халқына батасын береді.

Профессор Сара Күзембаеваның айтуынша, «бата» сөзінің түпкі мазмұны (араб тілінен фатаа) қасиетті Құранның бірінші сүресінен тарқай, бата берушінің өзіне де ерекше тіл байлығы мен шешендігімен қатар дауысының қоңыр үнділігін де қажет етеді. Сонымен бірге, ғалым Қорқыт бабаны тұңғыш батагөй деп атайды [5, 29]. Демек, «Ел болмаса – ер

болмас еді» деген халық мақал-мәтелінің мән-мазмұны оғыз дастанындағы Қорқыт Ата адам баласын адалдық, парасаттылық пен әдептілік принциптерін ұстануға бағыттап, замана бойы қалыптасқан өнегелі-рухани білімімізді жандандырып, батырлық рухымызды шабыттандарады.

Зерттеушілер «оғыз жыршыларының осы батырлық эпосты қазақ халқындағы қылқобыздың аналогы - гопуз аспабының сүйемелдеуімен орындағанын» анықтады [6, 12]. Қоңыраулы қобыз әскери-патриоттық өнердің салтанатты құралы да болған. «Қорқыт ата» кітабында батырлардың жорыққа өзімен бірге қобыз аспабын алып жүретіні, майдан даласында күй ойнайтын, жыр толғайтын дәстүрі болғандығы айпарадай етіліп жазылған. Бұл аспаптың музыкалық, эстетикалық мәні де қатар жүрген. Сөзімізге В.М.Жирмунскийдің «Сказание о Коркуте» еңбегіндегі мына деректер дәлел болады: «Қорқыт ата кітабында узан қобызда ойнайды. Кәсіби халық әншілері болмаса да, оғыз батырлары, мысалы, Салор-Қазан, Дерсе-хандар өз әндерін қобызбен сүйемелдейді. Бамси-Бейрек әйелінің үйлену тойында әншінің атын жамылып қобызбен де өнер көрсетеді. Барлығы Қорқыт атаның қобызын ерекше құрметтейді» [7, 502].

Қорқыт бабамыздың мұрасы саналатын қобыз аспабы жалпытүркілік тамырымен, шығу тегінің тереңдігімен және киелілігімен ерекше маңызға ие. Аспап (тұрқы қазақ қобызымен бірдей) қазақ, қырғыз, қарақалпақ елдерінде жақсы сақталған. Сонымен қатар, өзбектерде, Қазан татарлары мен Қырым, Астрахан, Кубан ноғайларында, башқұрттарда кездеседі [8, 7].

Бауырлас халықтарының арасындағы ортақтылығы аспаптық музыка саласында Қорқыт Атаның есіміне қатысты байланысы әр халықта ұлттық аспаптарының үндеу ерекшеліктері бөлек түрінің қалыптасқанын көрсетеді.

Орталық Азия түркі халықтарындағы қылқобыз тектес музыкалық аспаптар (қазақ қыл-қобызы, қырғыз қыл-қыяғы, қарақалпақ қобызы, өзбек кобуздары) бақсылардың құралы және эпикалық жырларды сүйемелдейтін аспап ретінде пайда болған. Қазақ, қырғыз, өзбектерде қобыз күй тартуда ерекше дамыған болса, қарақалпақ халқында эпикалық дастандарды сүйемелдейтін қызметі сақталған. Айта кету керек, Орта Азиядағы түркі халықтарының ішінде тек қарақалпақтар ғана жыраулық өнерін сақтап қалған. Қазіргі уақытта қобыз осы халықтардың ешқайсысында бақсылардың атрибуты ретінде пайдаланылмайды [8, 501].

Қазақтың қылқобызына ұқсас ішекті-ысқышты хордофон аспаптарының бір бұтағы (Қойқап) Қап тауы (Әзірбайжан, Армения, Грузия, Дагестан) және Таяу, Орта Шығыс халықтарының арасында дөңгелек корпусты «кеманча», «кяманча», «кемане» атауларымен тараған. Түркияның өзінде аталған аспаптың тұқымдас түрлері бірнеше: бірі – «кемане» - түрік халқының ішекті-ысқылы аспабы, оның шанағына ағаш немесе асқабақ пайдаланады; оның басқа атаулары: «камане», «кабак», «иклыг», «рабаб», хегид»; өзге түрі – «кеманча» аспабының атынан таралған «кяманча», «кеменче», «каманджа». Түркияның Қара теңіз жағалауында «кеманча» деген түрік халқының үш ішекті ысқышты аспабы кең қолданылады.

Кеманча аспабының жалпы құрылысы өзгеше: дөңгелек шанағы ағаштан немесе дайын кокос жаңғағынан жасалады, декасы жыланнның немесе балықтың терісінен, ағаш мойынды, оған қоса ұзын темір аяғы бар. Сыртқы келбеті мен ойнау тәсілдерінің қобызға жақындығы – тікеден-тік ұстау позициясы (кеманчада орындаушы отырып ойнағанда, аспаптың аяғын еденге немесе тізесіне қояды), талдан иілген ысқышқа жылқының қылы тартылып, оны оң қолдың алақанын сыртқа қаратып ұстайтын тәсілі ортақ. Кеманчаның өзге сипаттамасы қазақтың төл аспабының негізінде құрылған төрт ішекті прима-қобыздың мәнездemesіне жақын: а) кеманчаның екі, үш, төрт ішекті түрлерінде кварта-квинталық, құлақ келтіру қалпы ұстанады; б) дәстүрдегі аспап жасаушылар бұрын малдың ішектерін пайдаланған, соңғы кезде темірден жасалған дайын (скрипкаға арналған) ішектерді қолданады [9, 775].

Қазақ музыкасының диатоникалық әуенділігімен салыстырғанда, түрік халқының ұлттық саздылығында сан-алуан хроматикалық бояулар, оюланған мелизмдер басым. Жалпы

қобыз күйлеріне фрагментарлық қарапайым композициясы мінездемелі болса, түрік музыкасында – ән-күй мақам жанрының көлемді циклдық формасы (хиджаз, зен-гуле, курды, глистан, т.б.) сіңірілген. Егер қазақ халқының әуенділігіне монодийлік-гомофония тәрізді көркемдік құралдар жинақтарының үстемділігі қатысты болса, Таяу Шығыстың мақамының негізінде көпдауысты полияфониялы-гармониялық құрылым дамыған.

Қобыз аспабының тарихы географиялық қозғалыстарымен бірге жер жүзін аралаған жерлерінде тамыр жібергені мүмкін. Қай себептен қобыз аспабының көне түрі қазіргі Түркияда сақталмағаны – зерттеу қажет ететін бөлек мәселе. Бірақ қазақ қобзына туыс, ұқсас аспаптар дүние жүзіне тарап, еуропадағы скрипкаға айналған деген пікір ешкімді таң қалдырмайды. Атап айтқанда, аспаптың неғұрлым байырғы түрі көшпенді (қазақ, башқұрт, т.б.) елдерінде аман қалып, ал түркі тектес халықтардың отырықшы салтына көшкен (түрік, армян, әзірбайжан, т.б.) ұлттардың мәдениетінде аспаптың түрі мен аталуы өзгеріп, «кеманча» деген атпен тараған. Бұл жерде Шығыс пен Батыстың әр кездегі тарихи қарым-қатынасы мәдени тұрғыда бір-біріне тигізген әсерлері анық: егер кезінде жер шарының күн шығысындағы халықтардың көне ысқылы қобыз түрлі аспабы еуропадағы скрипканың пайда болуына себепші болса (виола, т.б.), ал ХХ ғасырда скрипканың темір ішектері түрік кеманчасына, қазақ прима-қобзына тағылып, аталған өзгертілген ұлттық аспаптарында шетел композиторларының шығармалары шебер орындалатын дәрежеде әлемге танылды.

Киев Русінің аумағында қазіргі Украина халқының дәстүрлі аспабы саналатын қобза түркі тайпаларымен өзара әрекеттесу нәтижесінде пайда болған деседі. «Қобыз» және «қобза» сөздерінің этимологиялық ұқсастығы осы теорияны растайтын сияқты. Бұл гипотезаны КСРО Ғылым академиясының Археология институтының Краснознамен экспедициясы (1983-1985) тапқан құрал бекіте түскеді. Херсон облысы Кирово ауылының жанындағы Ингулец өзеніндегі суару жүйесін салу аймағында қазба жұмыстары кезінде ХІV ғасырдағы қобыз бен қобызбен ортақ музыкалық аспап табылды. Краснознаменская экспедициясы Украина аумағынан тапқан бұл аспап қазақтың қылқобзына сыртқы түрімен өте жақын келеді. Үш аспап та - Краснознаменская экспедициясының қазбаларында табылған аспап, қазақтың қобзы мен украин қобзасы - сыртқы көрінісі жағынан негізінен ұқсас (сурет 1), бірақ қобза музыкалық аспаптардың еуропалық стиліне жақын. Сондай-ақ украин думалары мен қобыз күйлерінің еркін речитативті стилінің ұқсастығын атап өткен жөн. Мұны А.Шәріпбаева бұл аспаптардың жалпытүркілік бастауларымен түсіндіреді [10, 96-97].

Түрлі тарихи себепті қозғалыстардың әсері халықтың тұрмыс шаруашылығының басты формасы мен қоғамның әлеуметтік саласына, яғни дәстүрлі музыканың болмысына да ықпалын тигізді. Мысалы, қобызда орындалатын шығармалар аспаптың ғұрыптық-тылсым салттармен тығыз байланыстан туғандықтан, көңіл көтеретін жайларда тартылмаған. Ал, отырықшы халықтарда, атап айтқанда, би билеу өнерінің жетіліп дамуы, тембрлері ашық, жеңіл, тез қыздыратын бояулы дыбыстарды шығаратын музыкалық аспаптарды қажет етті. Сол себептен түрік, армян, әзірбайжан, т.б. халықтардың саздылығында жылдам екпінді, биге жақын әуенділігі кеманча, гиджак аспаптарын жеке және ансамбльдің құрамында қолдануының ұтымдырақ түріне ерекше көңіл аударады. Түркі халықтарының қобызға туыс аспабы кеманчаға арналған шығармаларының аймағы – әуелі көңіл көтеретін мінездемеге лайық. Сонымен, түркі тектес халықтарының Қорқыт атымен байланысты рухани мұрасы аспаптық музыкалық өнерінің де өзгешілігін көрсетті. Бұл өте қызықты, арнайы зерттеуді керек ететін проблема.

## Нәтижелер

Барлық түркі халықтарына ортақ Қорқыт бейнесі де, есте жоқ ерте замандардан бері елдің қайғы-мұңын, армандары мен мақсаттарын, үміті мен күдігін баяндап, халықтың үнін сақтап келген қобыз бейнесі, оның сарыны да киелі. Сол себепті де Қорқыт-қобыз ұғымдарын бөліп, жармай, бірге қолдану заңды құбылыс.

Қазақ халқының ұлттық танымында «қарағайдың түбінен қайырып, үйеңкінің түбінен үйіріп жасаған аққу бейнелі, қаз дауысты» Қорқыттың қобызы жыраулық-музыкалық өнердің алтын жаршысы ретінде, сондай-ақ, шаманизмнан дарыған дәстүрлі медицинаның шипалы құралы ретінде қастерлі орын алған.

Қобыз өнері өмір сүруінің барлық кезеңдерінде сан түрлі мәнге ие болып, шарықтау мен шегіну, қастерлеу мен қудалау сынды әр қилы жолдардан өтті. Әсіресе, бұл аспап - бақсылық дәстүрінің, сондай-ақ, абыздық пен жыраулықтың ажырамас бөлшегіне айналды.

Аспан-Тәңір ұғымдары түркі халықтарының алғашқы діни сенімі болып саналады. Ал шаманизм – бұл діни практика. Бақсылықтың ажырамас бөлігі – табиғат рухтарымен тілдесу, адамдарды аурудан айықтыратын немесе соғыс кезінде жауынгерлерді қорғайтын күштермен өзара әрекеттесу идеясы [11, 17]. Яғни, әлемдік діндердің біздің мекендерімізді жайлауына дейінгі замандарда түркі халықтарының ортақ табынары – Тәңір, сыйынары – аруақтар, тілдесері – табиғат болса, халық пен сенімнің ортасындағы дәнекер басты тұлға бақсы мен қасиетті қобыз болған.

Орталық Азия бақсылары үшін жаратылыс мифтері мен дүние моделі абстрактылы ұғымдар емес, адамға, оның сеніміне немесе сенімсіздігіне тәуелсіз өмір сүретін әбден нақты құбылыстар. Қарапайым профандық адамдардан айырмашылығы, бақсылар - қасиетті білімнің тасымалдаушысы, бақсыға әлемдер арасында қозғалуға мүмкіндік беретін – қобыз. Ол - бақсының жол көрсетушісі немесе тіпті рухани «қосары» [12, 231-240].

Коммуникациялық технологиялардың арқасында мәдениет қазіргі уақытта геомәдениетке айналып, мемлекеттердің стратегиялық саясатында барған сайын маңызды рөл атқара бастады [13]. Қобыз және оның философиялық мәні П.Паллас, И.Андреев, А.Левшин, А.Алекторов, А.Эйхгорн, Ш.Уәлиханов, Ә.Марғұлан, М.Әуезов, А.Жұбанов, А.Затаевич, Е.Тұрсынов, С.Қасқабасов, С.Аязбекова, т.б. қазақстандық, ресейлік және еуропалық шығыстанушылар, мәдениеттанушылар, филологтар, философтар мен өнертанушылардың еңбектерінде этнографиялық және философиялық контекстегі шаманизмның атрибуты ретінде зерттеу нысанына айналған.

Ондаған ғасырларды тарих қойнауына жіберіп, бүгінгі күні бізге Қорқыт қобызында туындаған 20-дан аса күйдің аты жетіп отыр. Оның тек жартысына жуығы ғана нотаға түсірілген. Ғасырлар бойы жинақталған қазақ халқының жан дүние тәжірибесі қобыз күйлерінің бейне жүйесінің дамуында көріктеліп, дәстүрлі аспаптық өнердің сан-алуан түрлілігіне тән қасиеттерін айқындап, адам өмірінің қилы-қилы сезім, ой-толғауларын сездендіреді.

Қорқыттың күйлерінің мәні мен мазмұны философиялық ой-толғамдарға толы. Қобыз мұраларын шығармалардың жанрлық сипаттамасы мен мазмұндық ерекшеліктері бойынша екі ірі топқа бөліп қарастыруға болады.

Біріншісі, неғұрлым көне, қола дәуірінің алғашқы кезеңінде бақсылық салтында қобыздың үнімен аруақтарды шақырып, о дүниемен байланыс орнатуға арналған сарындар. Олардың арасындағы Қорқыттың авторлығына жазылатындары: «Сарын» (екі түрі), «Абыз толғау». Бұл күйлердің құрылымында, дыбыстау ырғақтық деңгейінде, тематизмнің даму жүйесінде емдеу үрдісінің рухтарды шақыруындағы айналып билеу қозғалысы келтіріледі. «Сарын» күйінде ажалмен бетпе-бет келген Қорқыттың жан-дүниесінің белгісі танылғандай.

Екіншісі, халық әфсаналары бойынша Қорқыт Атаның өміріндегі оқиғаларымен байланысты шыққан автобиографиялық күйлер, олардың тақырыбы жазмыш тағдырға қарсылас – өміршеңдік идеясының айнасы: «Желмая», «Тарғыл тана» Қорқыттың дүниетанымының өнегелі-этикалық принциптерінің желісін айқындайтын: «Башпай», «Әушпай», «Байлаулы киіктің зары», «Ұшардың ұлуы», «Елім-ай»; және табиғат құбылыстарын қобыздың үнімен бейнелеу: «Әушпай», «Байлаулы киіктің зары», «Ұшардың ұлуы». Қорқыттың өлімді пендеге қалай ұшырағаны «Тарғыл тана» күйінде немесе осы халі айқындалғаннан кейінгі халқына шығарған мұны мен зары «Елім-ай» күйлерінде ерекше сезіледі. Өлімнен қашып, одан мәңгілікке арылудың жолын іздеген Қорқыттың мұң-зарын «Қорқыт», «Желмая» атты күйлерінен естіледі.

Қорқыттың күйлерінің ішіндегі орындауы жағынан ең күрделі, мазмұнында жоғарыдағы өміршілдік және бақсылықтың элементтерінің біріккенін суреттейтін «Қорқыт» және соған ұқсас «Абыз толғау» күйлері.

Мәселен, «Қорқыт» күйінде оның дүниетанымындағы бақсылық салты мен мәңгі өмірді іздеуге байланысты күй өнерінің қырлары шығарманың макро және микро деңгейлерінде, қылқобыз аспабының табиғи айрықша ерекшеліктері мен ойнау тәсілдеріне сәйкес форманың жалпы және әрбір бөлімінің құрылымында, сонымен қатар тақырыптық және интонациялық тұрғыларында орнықталады. «Қорқыт» күйі – аса күрделі, қиын күй болмағанымен де, ол өзінің тыңдарманын ерекше сазымен, шынайылығымен тартады. Тыңдарманды, Қорқыттың өзі баяндайтындай, өмір сүруге, мәнді де мағыналы тіршілік жолында күресуге күш, жігер береді. Көлемі мен құрылымы жағынан қарапайым туындының философиялық тұжырымы өте кең. Күйді тыңдап отырған адамға Желмаяның тұяғының, оның желе жортып шапқандығының дыбысы ерекше тереңнен әсер қалдырады.

«Қорқыт дәстүрінің мұрагері» ретінде танылған қобызшы Дәулет Мықтыбаевтың (1904-1976 жж.) орындауында таралып кеткен «Қорқыт» күйінің екі түрлі нұсқасы бүгінгі күндегі қобыз өнерінің ең үздік үлгілерінің бірі болып табылады. Демек, түркі халықтарының арасындағы аспаптық күйлердің ішіндегі қылқобыз күйлері жоғары деңгейдегі шығармалар деп толыққанды айтуға болады.

Неғұрлым жоғары дәрежеде мотивтердің қайталануы шығармадан шығармаға ауысатын универсал интонациялық-тақырыптық буындарға айналып, біздің естуімізде қалыптасқан түрінде қабылданады [14, 28].

Қобыз күйлерінің даму тәсілдерінің арасында өзгермеліліктің негізін құрайтын қайталау, бірнеше күйлерде бітіру функциясын атқаратын ырғақтық-тақырыптылық жиынтығы анықталады. Қорқыттың шығармаларына тән стильдік тұтастық, қобыздың бірыңғай тартылу үлгісі, өмірді бейнелеу тәсілі авторлық қолтаңбаны айқын аңғартады. Сонымен, қазақ халқының мәдениетінде Қорқыт – қобыз өнерінің іргетасын қалаған тұлға ретінде танылады.

Бізге жеткен қобыз күйлері сол заманның пәлсапалық ойларымен, тарихи тағдырымен және дүниетанымдық көзқарастарымен астасып, сабақтасып жатыр. Қорқыттың қобзынан туындаған кейбір шығармаларда табиғаттың үніне еліктеу (жан-жануарлардың ұлуы мен әр түрлі сезімдерінен шыққан дыбыстары, құстардың сайрауы мен қанат сермеуі, аттың шабысы сияқты дыбыстар) байқалады. Бұл ерекшеліктерді Қорқыт мұрасының табиғатпен, қоршаған әлеммен үндестігінің белгісі ретінде пайымдаймыз.

Аталған музыкалық құбылыс рухани-адамгершілік, үйлесімді тұлға болып өсуіне ықпал ететін көркемдік-эстетикалық қарым-қатынас жасаудың қажетті шарттарының бірі [15]. Ондаған ғасырлар бойы атадан-балаға, ұстаздан шәкіртке өтіп, бүгінгі кезеңге келген Қорқыт-қобыз мұралары өзінің түпкілікті нұсқасында толық сақталды деп айта алмаймыз. Дегенмен де, бұл санаулы күйлердің фактуралық стилі сақталған, тіпті олардың түсі қанығырақ боялып, өңі баи түскенін байқаймыз. Ең басты ескеретін жайт – Қорқыт дәріптеген сарын, мән мен мазмұн, баяндалған ой-толғамдары, шығарманың жалпы философиясы еш өзгеріссіз қалып, түбегейлі түсіндірілген.

Халық жадында Қорқытты шаманизм қызметінде үлгі ретінде санап, әрбір ритуалдарында оның өлімге қарсы күресін қайта жаңғыртқан қазақ бақсыларының есімдері сақталған. Олардың арасында ең танымалдары – Қойлыбай, Кет-Бұға, Есей-Бұқа, Балқыбай, Досжан, Нұрғали, Көкаман бақсы, Домбауыл сынды бақсылар. Олардың әрқайсысы Қорқыттың жоғары дәстүрлерінен тәлім алып, сол арқылы ғасырлар бойы Қорқыт философиясын мұқият сақтап, ұрпақтан ұрпаққа жеткізушілер ретінде тарих жадына жазылған.

## **Пікірталас немесе талқылау**

Қобыз музыкасының тарихында шамандық дәстүрдің шарықтау шегіне жеткеннен

кейін үлкен үзіліс байқалады. Жыраулардың тарих сахнасынан жойылуымен бірге қобыз аспабы бірлі-жарым бақсы қызметінде ғана қолданыста қалды.

Дегенмен, мәдениет сахнасынан өшуге жақын тұрған қобыз ойнау өнері ХІХ ғасырда Ықылас Дүкенұлының арқасында қайта жаңғырды. Классикалық қобыз музыкасының хас шебері арқылы қобыз өнерінің өрлеуі қазақ халқы мәдениетінің «алтын ғасырымен» тұспа-тұс келді. Ықыластың музыкасына қобыздың философиялық дүниетанымын айқындайтын шығармашылық бейнелердің байлығы тән. Ықылас Дүкенұлы өз күйлерінде өміршеңдікке, шындыққа және оптимизмге баса назар аудара отырып, экспрессивтіліктің жаңа құралдарын іздеуге деген ұмтылысын көрсетті. Оның күйлерінде адамның ішкі әлеміне ену тенденциясын айқын көрінеді.

2020 жылдан бастап қазақстандық мәдениет өкілдері ортасында Қорқыт туындыларының авторлығы жайында қызу пікірталастар жүріп жатыр. Халық композиторы Ықыластың бірқатар шығармалары және Нышан қобызшының сарындары мен сарнау музыкалық әуендері шын мәнінде Қорқытқа тиесілі болмауы да мүмкін деген мәселелер көтерілді. Ықылас Дүкенұлының тікелей ұрпағы саналатын А.Шәріпбаеваның талдамалы зерттеулерінің негізінде Қазақстан Республикасы Мәдениет және спорт министрлігінің тапсырмасымен комиссия құрылып, 2020 жылдың күз айында қобызға арналған көптеген күйлердің тарихи авторы Ықылас Дүкенұлы деген бұйрыққа қол қойылған болатын. Дегенмен де, 2021 жылы жоғарыда аталған мәселелерді қайта қарау бойынша Құрманғазы атындағы Қазақ ұлттық консерваториясында арнайы комиссия тағайындалып, күн тәртібінде Ықылас пен Қорқыт күйлерінің авторлығына қатысты ғылыми және ноталық әдебиеттер талданды, сонымен қатар қобызшы А.Шәріпбаева ұсынған мәліметтер нақтыланды, тексерілді. Комиссия жұмысының нәтижесінде Ықылас пен Қорқыт күйлерінің музыкалық-стильдік талдауы әртүрлі екендігі анықталды. Сәйкесінше, бұл күйлердің Қорқыт авторлығында қалуы керек деген шешім шығарылды. Мұндай шешімді комиссия өкілдері баяндамалық хатында былайша тұжырымдайды: «...Разумеется, что дошедшие до наших дней кюи, относящиеся к имени Коркыта, в действительности могли быть им и не созданы. Тем не менее, народные кюйши, рассказывающие легенды об этом уникальном, выдающемся музыканте, патроне, шамане, вероятно, и создали эти образцы с тем, чтобы увековечить память о нем, сохранить его имя в традиционной казахской музыкальной культуре. Это коллективное творчество, отразившееся в кюях Коркыта, должно быть сохранено» (автордың архивінен).

Бұндай даулы мәселелер ресми әдебиеттерде, ғылыми жинақтар мен зерттеулерде толығымен түсіндірілмей келеді. Сондықтан да, «Қорқыт күйлерін» мәдениет және өнер саласының білікті сарапшыларын тарта отырып, республикалық немесе халықаралық деңгейде зерделеп, ғылыми аргументациялармен қайта бекіту қажеттілігі өте өзекті мәселеге айналып отыр.

## **Қорытынды**

Үшінші мыңжылдықтың табалдырығында адамзат ғылыми-техникалық революцияның келесі бір толқынымен тұспа-тұс келе отырып, өзінің рухани-мәдени құндылықтарын қайта өзектендіруді де қарқынды қолға алуда. Соның бір көрсеткішіндей, түбі бір түркі халықтарының ортақ қазынасы Қорқыт ата есімін қайта жаңғырту және оның мұраларын ЮНЕСКО-ның адамзаттың материалдық емес мәдени мұра тізіміне енгізу осы мақсат жолындағы маңызды қадамдардың бірі болды.

Қорқыт бабамыздың философиялық тұжырымдарының идеялық және эстетикалық мәні «Қорқыт ата» кітабы негізінде түркітөктес халықтармен қатар бүкіл адамзат мәдениетіне ортақ рухани дүниеге айналды. Қорқыт ата әлемінің ажырамас бөлігі – оның қобызы. Қорқыт қобызы – ежелгі оғыз, қыпшақтардың бүгінгі ұрпағы саналатын Орта Азияны мекендеген халықтарға ғана емес, Кавказ, Анадолы тарапындағы ағайын елдерге де ортақ мұра.

Қобыз аспабы және қобыз музыкасының өзіне ғана тән төл белгілері бақсылық наным-сенімдер аясында Тәңірлік сенім дәуірінде қалыптасқаны белгілі. Ислам дінінің таралуымен қудаланған шаманизмнің құралы заман ағымымен өзінің мән-мағынасын және функциясын құбылта отырып, туыстас халықтар мәдениетінде бүгінгі заманымызға дейін жетіп отыр.

Мақалада Қорқыт және оның төл туындысы қобыз аспабының жалпытүркілік негіздерін айқындай отырып, заманауи зерттеулердегі жаңаша қырларын ашылды. Түркі өркениетінің мұраларын қайта жандандыру жағдайында қазақстандық ғалымдар мен музыканттар елеулі еңбектер атқаруда. Нәтижесінде Қорқыт-қобыз мәселелерінің жаңа қырлары ашылып, даулы түйіткілдер мен тың мәселелер айқындалуда. Бұл жағдайдан оғыз-қыпшақ заманынан ондаған ғасырлар өтсе де, бұл мәселе әлі де толығырақ зерттеуді қажет ететін терең тақырып екендігі байқалады. Осының бәрі қазіргі заманғы мәдениет контекстінде қазақтың халық аспаптарының органикалық бөлігі ретінде қобызды жан-жақты зерттеуге негіз болады.

Қасиетті кара қобыздың үні ХХІ ғасырдың мәдениетінде нақты орын алып, қоғамның келешек дамуына өнегелі ықпалын тигізуде. Елбасы Н.Ә.Назарбаев айтқандай: «Ұлттық мәдениетімізді дамыту және оның жаһандану үдерісіндегі өзгерістерге дайындығы, ең бастысы, жаһандану жағдайында мәдени және қоғамдық құндылықтарды сақтау кез-келген елдің бәсекеге қабілеттілік деңгейін анықтау өлшемдерінің бірі болып табылады». Қазақстанның тарихи мұрасы – мәдени құндылықтары мен бірегей менталитеті – бізге ғана тән қуатты ресурс. Сол себепті де, Қорқыт-қобыз мұрасын одан әрі тереңірек зерделеп, айқындалған мәселелерді шешуді көздеу керекпіз. Адамзаттың аса бағалы қазынасы деген бағаға лайықты Қорқыт бабамыздың мұрасын адамзаттың жауһар қазынасы тұрғысынан әлемдік кеңістікте дәріштеп, өскелең ұрпақтың кәдесіне жаратудың маңызы зор.

### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі**

1. Марғұлан Ә. Қорқыт ата-қазақ халқының аңызы // <https://kitap.kz/book/qorqyt-ata-qazaq-xalqynyng-angyzy>
2. Омарова Г.Н. Казахская инструментально-эпическая традиция в системе тюркской культуры // Этнокультурные традиции в музыке: Материалы международной конференции, посвященной памяти Т.Бекхожиной./Сост.: А.И.Мухамбетова, Г.Н.Омарова. – Алматы: Дайк-Пресс, 2000. – С.304-308.
3. Қоңыратбай Т.А. Критические заметки о музыкально-инструментальном наследии Коркыта. – Фейсбук, жеке парақшасы.
4. Қорқыт Ата кітабы. Түрік тілінен ауд. Б.Ысқақов. - А.: Жазушы, 1994.
5. Кузембаева С. А. Национальная основа жанра оперы в Казахстане. //Казахская музыка в контексте культур. - А.: Ғылым, 2002.
6. Гуллыев Ш. Туркменская музыка (наследие). – Алматы: Фонд Сорос-Казахстан, 2003. – 208 с.
7. Gaukhar Tasbergenova, Galiya Begembetova, Arman Zhudebayev, Marlana Kokisheva, Danara Mussakhan // Types and Methods of Promoting and Developing Culture on the World Stage among the Countries of the USA, Europe and Asia // Journal of Talent Development and Excellence. Vol. 12 No. 1 (2020): Issue 2020/1
8. Медеубек М.С. Қазақ қылқобызы және Орталық Азия түркі халықтарының музыка мәдениетіндегі типологиялық туыстас аспаптар.- Алматы, 2021
9. Кеманча. // Музыкальная энциклопедия. - М.: Советский композитор, 1974.
10. Шарипбаева А.Т. Носитель традиций музыкально-исполнительского искусства в социуме (на примере казахских кобызистов и украинских кобзарей). - // <https://cyberleninka.ru/article/n/nositel-traditsiy-muzykalno-ispolnitel'skogo-iskusstva-v-sotsiume-na-primere-kazahskih-kobyzistov-i-ukrainskih-kobzarey>

11. Hülya Taflı. The Concept of God in Beowulf and The Book of Dede Korkut // epiphany Online Journal of the Faculty of Arts and Social Sciences International University of Sarajevo ISSN 1840-3719 / Volume 1 / No.1 Fall 2008.
12. Ақтолқын Кулсариева, Мадина Султанова, Жанерке Шайгозова. Шаманская Вселенная Кочевников Центральной Азии: Волки и Волчицы // *Przegląd Wschodnioeuropejski* IX/2 2018:231-240.
13. Жирмунский В.М. Огузский героический эпос и «Книга Коркыта» // Қорқыт Ата. Энциклопедиялық жинақ / Бас редактор Ә.Нысанбаев. – Алматы: Қазақ энциклопедиясы» Бас редакциясы, 1999. – С.476-572.
14. Омарова Г.Н. Казахская кобызовая традиция. Автореф. дисс. канд. иск. - Л., 1989.
15. Begalinova G.A., Osanova T., B.A. & Z.K. (2019). The song art's representational functions in the formation of Kazakhstan's cultural image. *Opcióń*, 35, 1390-1407.

## **Эффективность системы корпоративного обучения врачебного персонала на примере высокоспециализированного центра НАО «ННКЦ».**

Иванова-Разумова Т.В. <sup>1</sup>

Слушатель МВА-О20-ЗДР

Научный руководитель Алталиева А.А. <sup>2</sup>

PhD, доцент

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [tania-ivanova@mail.ru](mailto:tania-ivanova@mail.ru), [alakan@mail.ru](mailto:alakan@mail.ru)

**Аннотация.** Мақалада компания жетістігінің негізгі факторы болып саналатын қызметкерлерді үздіксіз оқытудың негізгі тенденциялары бойынша жалпы әлемдік тәжірибесіндегі, оның ішінде, денсаулық сақтау жүйесіндегі әдеби дереккөздерге шолу жасалды.

Автор «ҰҒКО» КеАҚ дәрігерлік персоналын оқытудың корпоративтік жүйесін клиникалық және экономикалық тиімділігі тұрғысынан талдады. Сондай-ақ, қызметкерлердің оқуға дайындығын бағалау, қолда бар бағдарламалармен қамту, қызметкерлердің өздері осы бағдарламаларды бағалау жүргізілді.

Білім беру бағдарламаларының тиімділігін анықтау үшін клиниканың 1 адамды оқытуға жұмсаған шығындары, сондай-ақ орталықтың клиникалық қызметі көрсеткіштерінің серпіні талданды. Зерттеуде құрылымдық сауалнаманы қолдана отырып, қызметкерлерге сауалнама жүргізу әдісі де қолданылды, респонденттердің пікірін зерттеу үшін жеткілікті іріктеу қамтамасыз етілді.

Жүргізілген талдау негізінде бағдарлама тиімді деп танылды, оны одан әрі оңтайландырудың жолдары айқындалды.

**Түйін сөздер:** корпоративтік оқыту, дәрігерлік персонал, жоғары мамандандырылған орталық.

**Аннотация.** в статье приведен обзор литературных источников по основным тенденциям непрерывного обучения сотрудников в мировой практике в целом, и в здравоохранении в частности, как основополагающего фактора успешности компании.

Автором проведен анализ корпоративной системы обучения врачебного персонала НАО «ННКЦ» на предмет ее клинической и экономической эффективности. Так же была проведена оценка готовности персонала к обучению, охват уже имеющимися программами, оценка этих программ самими сотрудниками.

Для определения эффективности образовательных программ проведен анализ затрат клиники на обучение 1 человека, а так же динамика показателей клинической деятельности центра. В исследовании так же применен метод опроса сотрудников с применением структурированной анкеты, обеспечена достаточная выборка для изучения мнения респондентов.

На основании проведенного анализа программа признана эффективной, определены дальнейшие пути ее оптимизации.

**Ключевые слова:** корпоративное обучение, врачебный персонал, высокоспециализированный центр.

**Annotation.** The article provides a review of literary sources about main tendencies in continuous personnel training as fundamental factor of company succesfulness in global practice generally and in healthcare in particular.

The author have analyzed clinical and financial effectiveness of continuous physicians education corporative system of National research cardiac surgery center. Besides, assessment of

staff readiness for training, coverage by existing training programs and assessment of these programs by employees themselves were made.

To determine the effectiveness of educational programs, an analysis of the costs for 1 person training, as well as the dynamics of center clinical activity indicators was made. The study also applied the method of interviewing employees using a structured questionnaire, a sufficient sample to study the opinions of respondents was provided.

Based on the analysis, the program was recognized as effective, and further ways of its optimization were determined.

**Keywords:** corporate training, medical staff, highly specialized center.

## **Введение**

«Можете ли вы представить себе врача, который не обучается в течение своей профессиональной жизни? Через некоторое время такой специалист становится опасным для своих пациентов» [1]. Обучение персонала в сфере здравоохранения всегда значительно отличалось от этого процесса в других областях. Концепция непрерывного образования, которая в значительной мере набирает обороты в большинстве сфер деятельности в последние десятилетия, в медицине существовала в той или иной форме всегда и была продиктована спецификой профессии. Ошибка, обусловленная недостатком знаний врача, может стоить пациенту не только здоровья, но и жизни. Кроме того, на данный момент клиники принято рассматривать не только и не столько как лечебное учреждение, но так же как объект бизнеса [2]. Соответственно, современная клиника должна быть и флагманом в медицинской сфере, и успешным бизнес-проектом, финансово стабильным и конкурентоспособным на рынке медицинских услуг. И в этом отношении непрерывное обучение персонала, так же является ключевым моментом. Существующая на данный момент в государстве обязательная система обучения носит формальный характер и отличается выраженной ригидностью. В этой связи особенно актуальной представляется развитие внутрикорпоративной системы обучения, которая будет обладать рядом уникальных преимуществ - гибкость, ориентированность на потребности клиники и персонала, актуальность изучаемых методик, адекватный контроль качества, экономическая эффективность.

Целью данной работы является оценка эффективности корпоративной системы обучения врачей на примере высокоспециализированного центра НАО «Национальный научный кардиохирургический центр».

## **Литературный обзор**

На сегодняшний день человеческий капитал признан международными экспертами основным фактором развития любой организации, а также одним из главных преимуществ в укреплении отраслевого лидерства [3]. Процесс трансформации человеческого потенциала в человеческий капитал является следствием другого процесса – непрерывного образования персонала, который является в равной степени как трудно организуемым, так и требующим больших капиталовложений процессом. В среднем ежегодно крупные западные компании тратят от 2 до 5% своего бюджета на обучение и развитие персонала [4].

С точки зрения системности обучения, качества образовательного продукта, эффективности процесса наиболее перспективной представляется система корпоративного обучения. Это система постоянного непрерывного обучения, разработанная в соответствии с потребностями и стратегическими целями компании. По итогам конференции Corporate Learning, проходившей в Москве в марте 2018 г. была составлена следующая картина состояния корпоративного обучения в России: 40% компаний использовали услуги сторонних организаций, 33% организаций обучали сотрудников своими силами, 10%

компаний рассматривали организацию собственного обучающего центра, и только у 20% компаний имелась выделенная структура для организации и проведения постоянного обучения сотрудников [5, 6]. Об экономической эффективности корпоративного обучения могут свидетельствовать данные исследования Р. Земски, включавшего в себя 3200 американских компаний: 10%-е увеличение расходов на обучение и развитие сотрудников дает прирост производительности труда на 8,5%, в то время как увеличение инвестиций в том же объеме дает прирост производительности только на 3,8% [7]. Еще одним показателем эффективности можно считать повышение лояльности сотрудников при наличии в компании корпоративного обучения. По исследованиям Копенгагенской школы бизнеса рост лояльности работника на 1% приводит к увеличению лояльности клиента на 1,25%, что приводит к росту прибыли в следующем квартале на 0,885%. В отличие от наших ближайших соседей в РК развитие корпоративного обучения только набирает темпы [8].

При наличии общих тенденций у каждой сферы деятельности, и в здравоохранении, в частности, есть свои особенности в организации непрерывного обучения и непрерывного профессионального развития.

По определению Всемирной организации медицинского образования последипломное медицинское образование - это фаза, в которой врачи развивают свои компетенции для ведения самостоятельной практики после получения базовой медицинской квалификации и которая состоит из систематических профессиональных, специальных и других формализованных образовательных программ для обретения экспертных знаний [9].

В европейских странах, а также в США общепринятой является кредитная система СМЕ (continuous medical education credit) [10]. Согласно положению о СМЕ тематическим курсам, семинарам, тренингам и любым другим видам образовательной активности присваивается определенное число кредитных единиц [11]. Для продления лицензии и получения более высоких позиций врачу необходимо набирать определенное количество кредитов за выделенный период [12]. Эффективность системы СМЕ, и, в частности, её положительное влияние на клиническую практику доказана рядом клинических рандомизированных исследований [13, 14]. При этом, в последние 10 лет все чаще стали появляться сообщения, о том, что СМЕ существует в отрыве от клиник, и проводимое обучение практически не соответствует потребностям организаций и их стратегиям [15, 16]. Для того, чтобы оценить, насколько собственный выбор врача касательно составных элементов его обучения соотносится с нуждами и потребностями клиник, в 2002 году в Уэльсе был проведен опрос 869 врачей [17]. Большинство опрошенных выбирали программы, относящиеся к их профессиональным навыкам и знаниям, гораздо реже курсы по дополнительным навыкам, таким как тайм-менеджмент, коммуникации, ИТ. Преимущественно в выборе образовательных программ опрошенные сотрудники ставили свои интересы превыше потребностей работодателя, а также требований местной и национальной политики.

Вплоть до 2020 г. постдипломное обучение врачей и присвоение врачебных категорий в Республике Казахстан регламентировалось приказом МЗ РК № 531 [18]. В перечне требований к претендентам на получение более высокой врачебной категории или подтверждения имеющейся оговорено наличие документа о повышении квалификации в рамках специальности с определенным количеством часов за 5 лет [18]. При кажущемся сходстве с кредитной системой СМЕ имеется ряд существенных различий: не реализуется принцип непрерывности, обучение носит формальный характер. Таким образом, данная система непрерывного врачебного образования однозначно не способна удовлетворить потребности передовых клиник в отношении обновления и поддержания профессиональных навыков. При этом надпрофессиональным навыкам врача в официальной системе не придается никакого значения.

Возвращаясь к западной модели обучения врачебного персонала можно сказать, что первые сообщения о корпоративных системах образования появились в западных изданиях только несколько лет назад, в это же время все большее значение начинают приобретать

надпрофессиональные навыки [16]. Потребность в создании корпоративных систем обусловлена все углубляющимся разрывом между системой СМЕ и истинными потребностями клиник. В 2017 году Др. Гр. МакМахон, президент АССМЕ, пропагандируя развитие сильных СМЕ программ во всех институтах (по сути корпоративная форма обучения) сказал: «Вы можете убеждать ваших клиницистов проводить меньше времени, обучаясь в другом месте и информировать их о ваших собственных клинических экспертах. Или вы можете создать репутацию своего института, как организации, проводящей качественное обучение, которое является очень важным и полезным для ваших практикующих врачей и при этом полностью отвечает потребностям вашего сообщества!» [19]. При этом, как в зарубежной так и в российской литературе удалось найти только несколько публикаций по эффективности такого типа образования именно в медицинской среде [20, 21]. В отечественной же литературе такие публикации практически не встречаются, в виду отсутствия в стране культуры университетских клиник с сильной академической базой, и соответственно отсутствия системы корпоративного образования в здравоохранении.

На данный момент в РК активно развивается рынок медицинских услуг. Медицинские организации вступают в конкурентную борьбу за пациентов, получение государственных заказов и соответственно финансирование. В таких условиях существующая негибкая система образования является больше помехой, чем преимуществом для развития организации и ее финансовой устойчивости. В этой ситуации развитие внутрикорпоративных систем непрерывного обучения врачебного персонала позволила бы организациям своевременно выявлять свои потребности в обучении и быстро их решать. Кроме того, это позволит сформировать пул высокопрофессиональных специалистов, которые помимо узкоспециализированных навыков будут готовы при поддержке работодателя и в комфортной для себя форме развивать также надпрофессиональные навыки. НАО ННКЦ практически с момента открытия начало шаг за шагом выстраивать собственную систему корпоративного обучения персонала. Соответственно, анализ системы корпоративного обучения врачебного персонала указанной клиники и ее оценка эффективности, представляется несомненно актуальной. Данная работа позволит экстраполировать успешный опыт на другие медицинские учреждения Казахстана, а так же будет способствовать выявлению проблемных участков и дальнейшей оптимизации процесса образования.

## Методы

Исследование проведено на базе высокоспециализированной клиники - НАО «Национальный научный кардиохирургический центр». Центр на данный момент является крупнейшим в среднеазиатском регионе, объединяет все направления кардиологии и кардиохирургии, включая детские. В составе клиники насчитывается 16 структурных подразделений, которые объединены в 4 клиничко-академических департамента. Врачебный персонал представлен 140 специалистами, различной специализации.

С целью оценки эффективности корпоративной системы обучения врачебного персонала были проведены ее анализ и оценка по следующим показателям:

- Виды обучения;
- количество обучившихся;
- Определение профессиональной эффективности системы образования;
- Определение удовлетворенности сотрудников проводимым обучением;
- Оценка финансовых затрат компании на обучение специалистов;
- Оценка экономической эффективности корпоративной системы обучения.

Для определения удовлетворенности врачебного персонала имеющейся системой обучения, а так же, для выявления потребностей сотрудников в обучении проведено анкетирование с помощью опросника, состоящего из 15 вопросов открытого и закрытого

типа. Опрос проводился в онлайн режиме с использованием Google form, с последующей статистической обработкой данных.

## Результаты

С момента открытия НАО «ННКЦ» позиционировала себя, как ведущий кардиохирургический центр в центрально-азиатском регионе, ориентированный на международные стандарты как в клинической деятельности, так и в сфере управления. Решением проблемы кадрового потенциала стало внедрение концепции непрерывного обучения сотрудников, и как результат поэтапное развитие системы корпоративного обучения. В 2015 году в клинике был создан Центр передовых знаний (ЦПЗ), включавший в себя в том числе и симуляционный центр. Эта структура сконцентрировала на себе все образовательные процессы в ННКЦ, и с этого момента в центре начали развиваться и систематизироваться учебные программы.

На данный момент в системе корпоративного обучения можно выделить несколько направлений, по каждому из которых далее и будет проводиться анализ эффективности:

- Обучение сотрудников согласно требованиям международной аккредитации, а так же, обусловленное профилем клиники (пациенты с высоким риском внезапной сердечной смерти), – по программам BLS (basic life support), ACLS (advanced cardiac life support), PALS (pediatric advanced life support);
- Обучение сотрудников в рамках требований МЗ РК в отношении сертификации врачебной деятельности, непрерывного повышения квалификации и присвоения врачебных категорий;
- Формирование у персонала надпрофессиональных навыков (тренинги, семинары);
- Подготовка управленческого кадрового резерва – обучение ведущих сотрудников по программам MBA.

Первое направление корпоративной системы обучения – программы поддержки жизнеобеспечения при возникновении экстренной жизнеугрожающей ситуации - BLS, ACLS, PALS. Согласно требованиям международной аккредитации в клинике подобного профиля и уровня 100% сотрудников должны быть обучены по программе BLS, весь врачебный персонал – дополнительно ACLS и PALS, кратность обучения – каждые 2 года. С 2012 по 2017 год данное обучение проводилось на базе сторонних учебных центров, имеющих лицензию Американской ассоциации сердца (AHA), средняя стоимость обучения на 1 сотрудника – 30 000 тг. При этом качество обучения не соответствовало требованиям клиники. В 2017 году разработана и внедрена политика «синего кода», проведено обучение и сертификация в качестве инструкторов группы сотрудников, разработана и внедрена программа обучения сотрудников по всем 3-м направлениям, разработана система симуляций «синего кода» и система оценки эффективности реанимации.

С 2017 года в НАО «ННКЦ» постдипломное обучение врачей в рамках приказа № МЗ РК № 531 проводится так же на базе центра силами собственного преподавательского состава. При этом клиника получила уникальную возможность не только повысить качество обучения, но и сделать контент целевым, адаптированным к ее собственным потребностям. Было создано несколько школ – школа эхокардиографии (ЭХОКГ), школа хронической сердечной недостаточности, школа ЭКМО (экстракорпоральная мембранная оксигенация). К тому же в программу циклов были включены занятия в симуляционном центре, что положительно сказалось на клинических показателях деятельности центра.

Показатели экономической и клинической эффективности указанных программ представлены в таблице № 1.

**Таблица 1.** Показатели эффективности программ обучения НАО «ННКЦ в сравнении с аналогами, закупаемыми из внешних источников.

№	показатель	Внешние источники до 2017 года	Образовательные программы центра 2017 – 2022 год
<b>Программа обучения BLS, ACLS, PALS</b>			
1.	Кол-во проведенных курсов	1680	1974
2.	Стоимость обучения на 1 человека	30 000 тг.	7134 тг.
<b>Клиническая эффективность</b>			
1.	Время прибытия бригады после активации «синего кода»	4-6 минут	До 2-х минут
2.	Начало реанимации до прибытия команды «синего кода»	25%	100%
3.	Процент успешных реанимационных мероприятий	74%	88%
<b>Программа повышения квалификации врачебного персонала</b>			
1.	Кол-во обученных сотрудников	211	332
2.	Стоимость обучения на 1 человека	240 часов – 88 000 тг	240 часов - 8340 тг.
<b>Клиническая эффективность</b>			
1.	Средний результат внутренней аттестации врачебного персонала	72,4%	89,6%
2.	Количество послеоперационных осложнений	2,3%	0,9%
3.	ЭКМО школа: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сборка контура</li> <li>• Установка канюль</li> </ul>	5-7 минут 30 минут и выше	2-3 минуты 10-20 минут

Анализируя данные таблицы можно отметить, что после внедрения программы обучения BLS, ACLS, PALS стоимость обучения одного сотрудника с учетом всех финансовых затрат на сертификацию группы инструкторов составляет 7134 тг. Экономия бюджета клиники, рассчитанная как разница предполагаемой стоимости при закупе услуги из внешнего источника и фактических затрат составила порядка 90 млн. тг. Показатели клинической эффективности были так же значительно выше у программы центра – время прибытия бригады сократилось в 2,5 раза, и как результат процент успешных реанимационных мероприятий увеличился с 74% до 2017 до 88%.

Экономическая эффективность программы повышения квалификации так же не вызывает сомнения, с момента ее внедрения затраты клиники на обучение сотрудника сократились более чем в 10 раз. Стоимость 8340 тг получена как результат сложения зарплаты преподавательского состава и амортизация оборудования симуляционного центра. Так же обращает на себя внимание значительное улучшение показателей клинической деятельности центра начиная с 2017 года, в частности снизилось количество послеоперационных осложнений с 2,3% до 0,9%. Улучшились показатели обязательной внутренней аттестации врачебного персонала – средний балл по тестированию повысился с

72,4% до 89,6%. В таблице представлены технические параметры ЭКМО, одной из самых высокотехнологичных и дорогостоящих операций центра. С момента открытия школы ЭКМО и разработки программы обучения сотрудников, отмечается как уменьшение времени сбора контура, так и времени имплантации. Оба показателя на прямую влияют на исход для пациента.

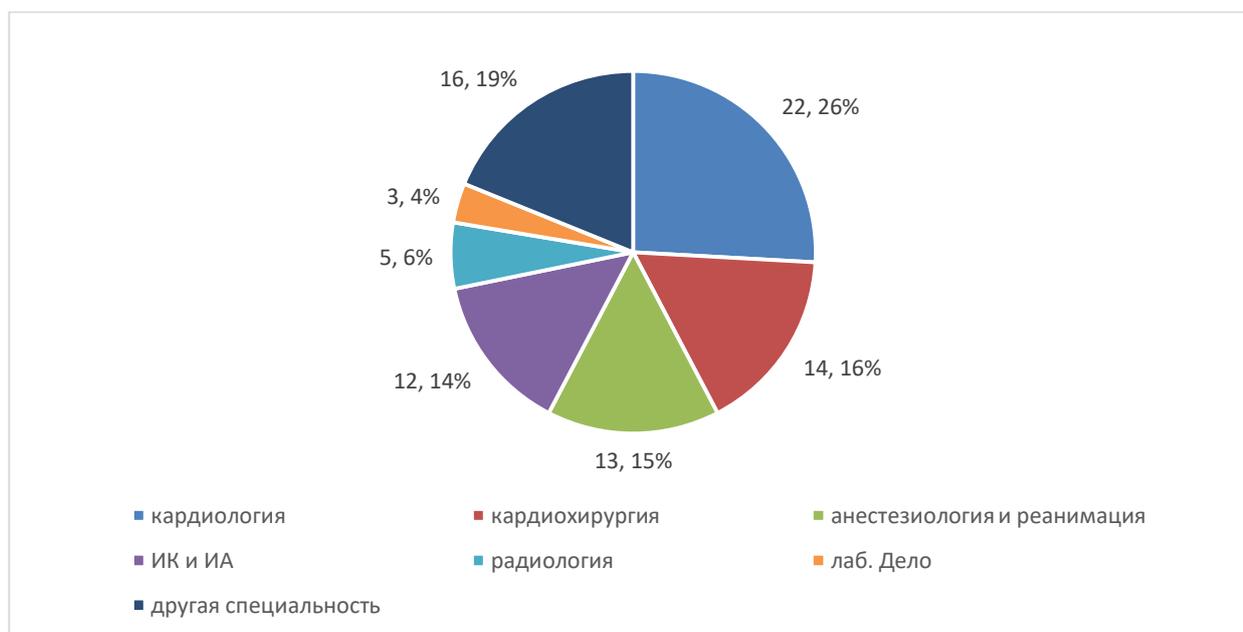
В течение последних 4-х лет согласно требованиям современных реалий появилась потребность в развитии у сотрудников надпрофессиональных навыков (soft skills). В связи с чем были организовано 11 тренингов по различным тематикам: «Командообразование», «Конфликтология в медицине», «Ораторское искусство», «Личный бренд врача». К сожалению, в центре на данный момент не разработана система оценки эффективности данного типа образовательных программ. Косвенным способом оценки может служить мнение самих сотрудников об их эффективности.

Еще одной долгосрочной корпоративной образовательной программой является обучение ведущих сотрудников по программам MBA с целью формирования управленческого кадрового резерва. Программа была начата 2 года назад, полный курс завершили 2 сотрудника, на этапе обучения 5 человек. Эффективность этой программы пока не реализована в полной мере, поэтому о ее необходимости для центра можно так же судить только на основании оценок самих сотрудников.

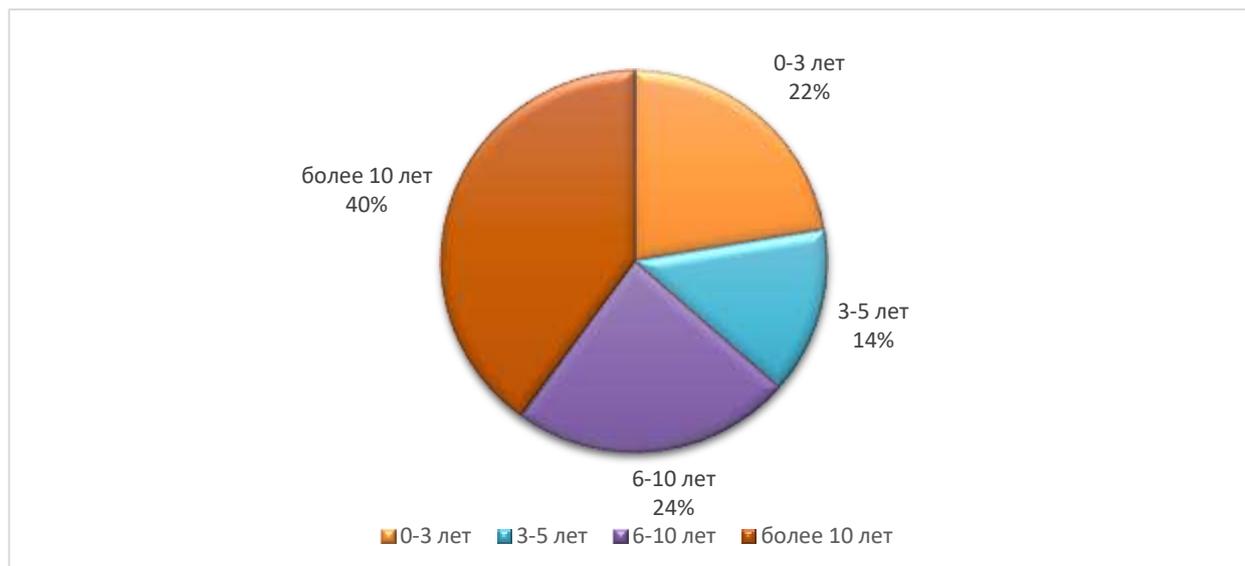
Для определения удовлетворенности врачебного персонала имеющейся системой обучения и проведения косвенной оценки ее эффективности проведено анкетирование. Из 140 врачей на момент опроса 22 человека являются совместителями и 16 человек находится в декретном отпуске. Таким образом в опросе приняло участие 84 человека из 102 специалистов, находящихся на рабочем месте, что составило – 82,3%, выборка репрезентативна.

Гендерный состав: мужчины – 36 (42,4%), женщины – 49 (57,6%). Возрастной состав респондентов: 20 - 30 лет – 18 человек (21,3%), 31 - 40 лет – 45 человек (53%), 41 – 50 лет – 15 врачей (17,6%), 51 и старше – 7 человек (8,2%), следовательно большая часть врачебного коллектива моложе 40 лет. Распределение респондентов по специальностям и по срокам работы в НАО «ННКЦ» представлено на рисунках № 1,2.

**Рисунок № 1: Распределение респондентов по специальностям.**



**Рисунок №2:** Стаж работы врачей в НАО «ННКЦ»



Из 85 человек 44 (52%) отметили, что в различные периоды времени проходили какое-либо обучение за счет клиники. Обхват обучением чуть более половины персонала можно объяснить как относительной молодостью коллектива - 36% врачей работают в центре менее 5 лет, так и влиянием пандемии Covid-19 – в течение последних 2-х лет многие образовательные программы были вынуждено приостановлены. При этом, 79 человек (92%) отметили, что испытывают потребность в обучении и готовы обучаться.

Среди прошедших обучение 36 человек (81%) оценили эффективность профессиональных курсов (hard skills) по 5-балльной системе (где 1 – абсолютно неэффективно, 5 – очень эффективно) на 4 и 5 баллов соответственно. В отношении проведенных тренингов и семинаров по надпрофессиональным навыкам оценка эффективности так же оказалась высокой – 34 человека (77%) оценили проведенные тренинги и семинары на 4 и 5 баллов. К сожалению, только 40% врачей расценили обучение как систематизированное, 45% как полностью отвечающее их потребностям. 78% респондентов отметили, что нуждаются в развитии надпрофессиональных навыков. Полученные результаты могут свидетельствовать о вовлеченности персонала в процесс образования, а так же об эффективности проводимых программ, но при этом их частичном соответствии потребностям респондентов.

Таким образом, проведенный анализ, позволяет охарактеризовать имеющуюся в НАО «ННКЦ» систему корпоративного обучения как находящуюся в процессе активного развития. Форма реализации расценена как гибридная – часть образовательных курсов проводится специалистами самого центра, часть по-прежнему закупается из внешнего источника. Система показала себя эффективной как с клинической, так и с экономической точки зрения, и кроме того, была высоко оценена самими сотрудниками центра.

## **Выводы и обсуждения**

На основании представленных данных и проведенного анализа можно заключить, что на сегодняшний день в НАО «ННКЦ» имеется эффективная корпоративная система обучения врачебного персонала. Ее формирование началось в 2015 году, когда в организации был создан ЦПЗ, призванный сконцентрировать на себе все образовательные процессы клиники. Среди существующих программ можно выделить 2 наиболее развитые - программа обучения BLS, ACLS, PALS и программа повышения квалификации. Остальные программы находятся на стадии разработки.

На основании детального анализа образовательной деятельности центра можно

сделать следующие выводы:

- 1) Система внутрикорпоративного обучения персонала медицинской организации является наиболее оптимальной как для самой клиники, так и для персонала, как максимально адаптированная к их потребностям. Об этом свидетельствуют показатели клинической эффективности – снижение количества послеоперационных осложнений, улучшение технических параметров операции ЭКМО, а так же улучшение результатов обязательной аттестации врачебного персонала по специальности;
- 2) С момента внедрения корпоративных образовательных программ клинике удалось снизить расходы на обучение одного сотрудника в 3 раза по первой программе и более, чем в 10 раз по второй, что несомненно доказывает экономическую эффективность системы;
- 3) Наиболее успешной по эффективности можно считать программу обучения BLS, ACLS, PALS. Этот факт можно объяснить обязательным характером данного курса, унифицированным контентом, структурированностью программы, строгой периодичностью обучения, а так же измеримостью клинических индикаторов эффективности (время до прибытия бригады, процент успешных реанимационных мероприятий и т.д.). Разработка новых образовательных продуктов должна опираться на этот успешный опыт;
- 4) Охват врачей образовательными программами центра на данный момент составляет 52%, при том, что 92% респондентов испытывают потребность в обучении и готовы обучаться. Соответственно имеется большой потенциал в отношении разработки новых образовательных продуктов и вовлечения в процесс большого количества сотрудников. Однако только 45% оценили образовательный процесс, как систематизированный, соответственно – это еще одно направление оптимизации системы. Наиболее перспективным представляется таргетное обучение, основанное на предварительном систематизированном определении потребностей персонала.
- 5) Большинство сотрудников центра испытывают потребность в развитии надпрофессиональных навыков. В клинике было проведено 11 тренингов, но их выбор больше определялся личными предпочтениями руководства, чем потребностью сотрудников. Кроме того, в центре не разработаны индикаторы эффективности данного типа образовательных продуктов. Соответственно, одним из путей оптимизации корпоративной системы будет разработка алгоритма выделения целевых групп на тот или иной вид обучения, а так же разработка системы оценки проводимого обучения.

Таким образом, анализ корпоративной системы обучения НАО «ННКЦ», доказавший ее клиническую и экономическую эффективность позволяет рекомендовать ее к внедрению в другие высокоспециализированные центры РК.

#### **Список использованных источников**

1. National Healthcareer Association Homepage, <https://info.nhanow.com/> 5 trend transforming the continuing education landscape, last accessed 23/02/2022.
2. Igor Ilin, Oksana Ilyaschenko, Alexandra Konradi. Business model for Smart Hospital health organization.// SHS Web of Conferences 44, 00041 (2018).
3. Доклад BCG «Россия 2025: от кадров к талантам» [Электронный ресурс]. –[http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills\\_Outline\\_web\\_tcm26-175469.pdf](http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf) (дата обращения: 04.04.2019).
4. Kursiv.kz.: электронный портал. <https://kursiv.kz/news/kompanii-i-rynki/2017-06/rabotodateli-rk-tratyat-na-rabotnikov-v-srednem-po-2-mln-tenge-v-god>.
5. Corporate Learning. 2018. IMC Conference. [Electronic resource]. <https://im-conferences.com/corporate-learning/> (accessed: 15.12.2019). (In Russian).
6. Коваленко А. 2016. Чего они хотят? КУ они хотят. *Эксперт Урал* 22 (689). [Электронный ресурс]. <https://expert.ru/ural/2016/22/chego-oni-hotyat-ku-oni-hotyatx/> (дата обращения: 15.12.2019).

7. P. Zemsky: Making Reform Work: The Case for Transforming American Higher Education Published by: Rutgers University Press (2009).
8. Ларс Грюнхольд, Анне Мартенсен. Лояльность работника - лояльность клиента - прибыльность компании. // «Персонал микс». - 2001 г. - № 6 – стр. 11-17.
9. World Federation for Medical Education. Trilogy of Standards: Areas. WFME, 2011. (Electronic resource). URL: <https://wfme.org/standards/> (access date: 24.08.2019).
10. [Alejandro Aparicio, MD, FACP](#); [Humayun J. Chaudhry, DO, MACP](#) et al. Supporting Physician Lifelong Learning Through Effective Continuing Medical Education and Professional Development.// Journal of Medical Regulation (2016) 102 (1): 7–15.
11. [Davinder Sandhu](#). Postgraduate medical education – Challenges and innovative solutions.// Published online: 24 Apr 2018 [Medical Teacher](#) Volume 40, 2018 - [Issue 6: Curriculum Themes/ Postgraduate Education](#). - Pages 607-609.
12. Wentz DK, Aparicio A.: Continuing Medical Education and the American Medical Association: An Educational Journey. Continuing Medical Education: Looking Back, Planning Ahead. Hanover, NH: Dartmouth College Press, 2011. 56–60.
13. Cervero RM, Gaines JK. The impact of CME on physician performance and patient health outcomes: an updated synthesis of systematic review.// J Contin Edu Health Prof. 2015; 35(2):131–138.
14. Rayburn WF, Regnier K, McMahon GT. Comparison of continuing medical education at U.S. medical schools and other accredited organizations: a 20-year analysis.// Acad Med. 2020 Apr; 95(4):623-628.
15. Morain, S. R., N. E. Kass, and C. Grossman. 2016. What allows a health care system to become a learning health care system: Results from interviews with health systems leaders.// Learning Health Systems. - 1:310015. <https://doi.org/10.1002/lrh2.10015>.
16. David W. Price, MD, University of Colorado Anschutz School of Medicine and the American Board of Family Medicine; David A. Davis, MD, AXDEV Group, University of Toronto, and Mohammed Bin Rashid University of Medicine & the Health Sciences; and Gary L. Filerman, MHA, MA, PhD, Atlas Health Foundation. «Systems-Integrated CME: The Implementation and Outcomes Imperative for Continuing Medical Education in the Learning Health Care Enterprise»// Expert Voices in Health & Health Care, - October 4, 2021.
17. Jonhson C. (2002) Career Grade Medical Staff: CPD Research Project 2000/02 (Cardiff, University of Wales College of Medicine).
18. Об утверждении Правил, сроков выдачи и отзыва свидетельства о присвоении квалификационной категории для специалистов в области здравоохранения, за исключением специалистов в сфере санитарно-эпидемиологического благополучия населения. Утративший силу. Приказ Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 29 июня 2015 года № 531. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 29 июля 2015 года № 11787. Утратил силу приказом Министра здравоохранения Республики Казахстан от 15 декабря 2020 года № ҚР ДСМ-274/2020.
19. McMahon GT. The leadership case for investing in continuing professional development.// Acad Med. 2017;92:1075–1077.
20. Хрипкова Т.П. «Корпоративное обучение в системе управления персоналом ЛПУ удаленных территорий».// автореферат диссертации на соискание степени кандидата медицинских наук, - Москва, 2007 г.
21. Бандоев И.С. «Научное обоснование и разработка системы непрерывного медицинского образования специалистов по семейной медицине в Республике Таджикистан и изучение ее эффективности».// автореферат диссертации на соискание степени доктора медицинских наук, - Казань, 2013 г.

## Технология управления временем проекта

Кайырлыболат А.К. <sup>1</sup>

Специальность: Управление проектами, магистратура, 2 курс

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [amir600900@gmail.com](mailto:amir600900@gmail.com)

**Аннотация.** Мақалада қатаң уақыт шектеулері жағдайында жоба уақытын басқару технологиясы сипатталған. Мақала аясында генератор, оператор, кеңсе дрондары, ұйымдастырушы, фрилансер сияқты түрлерін қамтитын ұйым қызметкерлерінің жіктелуі берілген. Әр түрлі жағдайларды білдіретін жобаны іске асырудың әртүрлі шарттары қарастырылады. Жобаның барлық міндеттерін іске асыру мүмкіндігін бағалау негізінде жеке тапсырмаларды орындау кезінде әртүрлі қызметкерлердің өнімділігіндегі айырмашылықтардың әсері көрсетілген. Жоба уақытын басқару тетіктері айқындалды-қызметкерлердің жекелеген кезеңдерде бірлесіп жұмыс істеуі, фрилансерлерді тарту, міндеттерді орындауға уақытты қысқарту. Жобаны іске асыру мерзімдерін қысқарту үшін тетіктердің кең спектрін кешенді пайдаланудың әсерін дәлелдейтін нұсқалық есептеулер жүргізілді.

**Түйін сөздер:** жоба, жоба шарттары, фрилансер, өнімділік, сыни жол.

**Аннотация.** В статье описана технология управления временем проекта в условиях жестких временных ограничений. В рамках статьи дана классификация сотрудников организации, предполагающая такие типы, как генератор, оператор, офисные дроны, организатор, фрилансер. Рассматриваются различные условия реализации проекта, которые представляют разные ситуации. На основе оценки возможности реализации всех задач проекта показано влияние различий в производительности разных сотрудников при выполнении отдельных задач. Определены рычаги управления временем проекта – совместная работа сотрудников на отдельных этапах, привлечение фрилансеров, сокращение времени на выполнение задач. Были проведены вариантыные расчеты, доказывающие эффект комплексного использования широкого спектра рычагов для сокращения сроков реализации проекта.

**Ключевые слова:** Проект, условия проекта, фрилансер, производительность, критический путь.

**Annotation.** The article discusses the technology of time management in a narrow time frame. The article describes the classification of employees of the organization as a generator, operator, office drones, organizer, freelancer. Based on the assessment of the possibility of completing all the tasks of the project, the influence of differences in the productivity of different types of workers when performing individual tasks is demonstrated. The levers of time management are defined. Variant calculations were carried out, proving the effect of the integrated use of a wide range of levers to shorten the project implementation time.

**Keywords:** project, terms of the project, freelancer, productivity, critical path.

### Введение

В настоящее время эффективность проектов на производственных предприятиях во многом определяется эффективностью повседневной работы проектной команды. Очевидно, что сложно организовать работу в команде, когда руководитель и его подчиненные не владеют современными методами работы, не совершенствуют свой индивидуальный стиль работы. Конечно, готовность членов команды к успеху определяется знаниями, навыками и

качествами личности. Однако важную роль играет изучение причинно-следственного механизма существующих недостатков и проблем, а также поиск путей улучшения собственной работы. Рациональное использование рабочего времени имеет решающее значение для устранения недостатков в практике повседневной деятельности. Важным шагом в создании эффективной системы управления собственным временем для членов проектной команды является определение целей деятельности, как на короткий, так и на длительный период. Вышеизложенное определяет актуальность и необходимость соответствующих технологий управления проектным временем на предприятии современному ритму и сложности оперативных задач.

## **Литературный обзор**

Теоретико-методологическая основа исследования основана на работах по различным аспектам управления проектами таких авторов, как: Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н., Балашов А.И., Рогов Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А., Ашманов И.С., Беляева С.А., Карстенс Д.С., Ричардсон Г.Л., Смит Р.Б., Червоне Ф., Фортуна Дж. Уайт, Д. Джагдев, К. Уокер Д., Ильина О.Н., Лич Л., Мингалеев Г.Ф., Мир Ф.А., Пиннингтон А.Х., Мюллер Р., Тернер Р., Вестервельд Э.

## **Методы**

Ведущим методом исследования этой проблемы является метод системного анализа, который позволяет рассматривать эту проблему как целенаправленный и организованный процесс улучшения параметров проекта с целью сокращения сроков его реализации и снижения рисков срыва сроков.

Кроме того, для разработки решения были использованы инструменты управления проектами, такие как: многоэкранная схема; консалтинг; технология формулирования и разрешения противоречий, алгоритм решения изобретательских задач, анализ ресурсов, метод критического пути, метод PERT, метод построения сетевых графиков, метод анализа производительности, методы управления временем.

Целью статьи является разработка технологии управления сроками реализации проектов в условиях жестких временных ограничений и нехватки квалифицированного персонала и возможности привлечения временных сотрудников.

Чтобы описать технологию управления временем проекта, необходимо рассмотреть исходную ситуацию. Менеджер поставил задачу перед сотрудниками отдела – реализовать проект под конкретный заказ в течение дня. В этом случае существует строгое ограничение по срокам реализации проекта. Сами задачи, которые являются частью дизайна проекта, имеют разный характер и разную продолжительность. Практическая проблема заключается в несоответствии требуемого времени для выполнения задач и имеющегося времени персонала.

Цель планирования проекта - распределить задачи между сотрудниками таким образом, чтобы все задачи решались в условиях ограниченного бюджета времени на проект. В рамках проекта были определены следующие условия:

1. Все задачи имеют разный характер – творческий, рутинный, организационный.
2. Все задачи взаимосвязаны, то есть отдельные задачи могут начинаться только после завершения других.
3. Персонал делится на 4 типа персонажей – генератор, оператор, организатор, офисный дрон.
4. Все задания имеют разную продолжительность.
5. У всех сотрудников разная производительность.

В процессе поиска решений последовательно рассматривались четыре ситуации, отличающиеся рычагами, используемыми для управления условиями проекта:

Ситуация №1. Задачи распределяются только между сотрудниками отдела, и каждая работа выполняется только конкретным сотрудником. Нет возможности пользоваться услугами фрилансеров, а также применять метод совместной работы двух сотрудников над проектом.

Ситуация №2. Задачи распределяются только между сотрудниками отдела, но возможно применить метод совместной работы двух сотрудников над конкретной задачей.

Ситуация №3. Задачи распределены между сотрудниками, а также есть возможность сократить время рутинной работы за счет креативности генератора.

Ситуация №4. Применение всех возможных рычагов управления проектами – генератор, фрилансеры, совместная работа нескольких сотрудников над одной задачей.

## Результаты

В ходе реализации проекта возникают следующие типы задач: творческие, рутинные и организационные. Творческие задачи - это задачи, которые являются новыми для отдела. Рутинные задачи - это задачи, решение которых известно сотрудникам отдела. Ранее они уже решали эти проблемы. Сложность таких задач заключается в их обыденности и однообразии. Для их решения требуются концентрация и воля. Организационные задачи - это задачи, которые предполагают умение договариваться, согласовывать параметры проекта и находить компромисс с другими людьми [1]. Чтобы их решить, необходимы навыки ведения переговоров и умение чувствовать настроение других людей.

В проекте участвуют 4 сотрудника отдела, которые отличаются своей склонностью решать различные проблемы. Характеристики типов сотрудников представлены ниже (см. табл. 1).

**Таблица 1.** Характеристики сотрудников организации

Генератор	Лучше всего выполняет творческие задания. Генератор плохо выполняет рутинные задачи, потому что ему не нравится монотонная и неинтересная работа. Он также плохо справляется с организационной работой, так как обладает низкими организационными способностями.
Оператор	Оператор успешно справляется с рутинными задачами. Оператор создан для решения задач в реальной жизни. При необходимости он может решить творческую задачу, хотя и хуже генератора. Он в среднем выполняет организационные задачи.
Офисный дрон	Офисный дрон приходит на работу, чтобы общаться с коллегами и обмениваться сообщениями через социальные сети. У него нет большого интереса к работе, поэтому у него низкая производительность во всех видах задач. Более-менее справляется с рутинными задачами, если есть понятная инструкция.
Организатор	Организатор успешно справляется с организационными задачами. Ему легче найти кого-то, кто решит проблему, чем сделать это самому. Творческие и рутинные задачи ему плохо даются, так как он не любит концентрироваться и заниматься методичным поиском.
Фрилансер	Сотрудник, работающий в режиме удаленного доступа. Вовлекается для выполнения части работы только в случае необходимости. Он не является сотрудником компании. Он может выполнять некоторые рутинные и организационные задачи.

Примечание: Разработано автором на основании источников [1]

В Таблице 2 описано время, затраченное на решение задач. Временные затраты

описываются в предположении, что задача выполняется сотрудником с самой низкой квалификацией. Сотрудники отдела могут выполнять все виды задач, но с разной эффективностью [1].

Генератор быстро выполняет творческие задачи, но организационные и рутинные для него идут медленно, такие как В, С, Е, F, G, H, J, K, M, N, P. Оператор быстро выполняет рутинные задачи, но не готов заниматься творческими и организационными задачами, такими как А, D, I, L, O [4]. Организатор легко справляется с организационными задачами, в то время как рутинных и творческих задач он старается избегать.

Характеристики квалификации сотрудников приведены в Таблице 3.

**Таблица 2.** Перечень и характеристика задач сотрудника отдела

Код задачи	Вид задачи	Время, затраченное на выполнение задачи, часов
A	Творческий	4
B	Рутинный	4
C	Организационный	3
D	Творческий	4
E	Рутинный	6
F	Организационный	3
G	Организационный	2
H	Рутинный	5
I	Творческий	2
J	Рутинный	2
K	Организационный	3
L	Творческий	2
M	Рутинный	3
N	Организационный	3
O	Творческий	2
P	Организационный	2

Примечание: Разработано автором на основании источников [4]

**Таблица 3.** Характеристики квалификации сотрудников по типу задач

Тип задачи	Типы сотрудников											
	Генератор			Оператор			Офисный дрон			Организатор		
	Выс	Ср	Низ	Выс	Ср	Низ	Выс	Ср	Низ	Выс	Ср	Низ
Творческий	+				+					+		
Рутинный			+	+				+				+
Организационный			+		+				+	+		

Примечание: Разработано автором на основании источников [2]

Различные уровни квалификации предполагают различия в производительности. То есть сотрудник с высокой квалификацией будет выполнять работу в 2 раза быстрее, чем сотрудник с низкой производительностью. Коэффициент производительности показан в Таблице 4.

**Таблица 4.** Время, затраченное на выполнение задач для сотрудников разной квалификации

Квалификация	Высокая	Средняя	Низкая
Время, потраченное на выполнение задач, %	50%	75%	100%

Примечание: Разработано автором на основании источников [2]

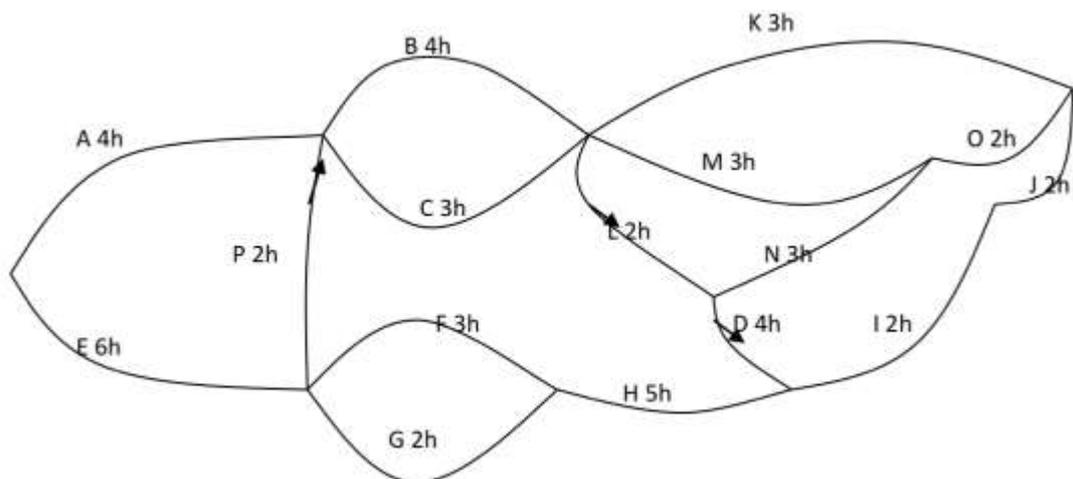
Например, Задача А носит творческий характер. Это требует 4 часов времени для сотрудника с низкой квалификацией. Если это сделает сотрудник средней квалификации (например, оператор), он потратит –  $4 \times 75\% = 3$  часа времени.

Если эту задачу выполняет сотрудник с высокой квалификацией (например, генератор), он потратит –  $4 \times 50\% = 2$  часа времени. График сетевого проекта на Рисунке 1.

**Таблица 5.** Связи между задачами

Текущая задача	Последующая задача	Предыдущая задача
А	Начало	В, С
В	А, Р	К, М, L
С	А, Р	К, М, L
Д	L	I
Е	Начало	Р, F, G
F	Е	Н
G	Е	Н
Н	F, G	I
I	Н, D	J
J	I	Конец
К	В, С	Конец
L	В, С	N, D
М	В, С	О
N	L	О
О	М, N	Конец
Р	Е	В, С

Примечание: Разработано автором на основании источников [3]



**Рисунок 1.** Расписание сетевого проекта

Каждая задача имеет свой характер и требует определенного количества времени. Все задачи имеют связи между собой, то есть отдельные задачи могут начинаться только после завершения другой задачи (см. табл. 5). Время выполнения задач может быть разделено на меньшие периоды между отдельными сотрудниками [4].

Участники проектов имеют возможность сократить время, затрачиваемое на выполнение задачи, с помощью следующих рычагов:

- совместная работа двух сотрудников над задачей;
- привлечение фрилансера для участия в проекте;
- попросите генератор придумать упрощенный способ выполнения задачи;
- сочетание всех указанных задач управления временем [7].

Использование рычага №1 – это совместная работа двух сотрудников над заданием. При определении рабочего времени необходимо учитывать, какой метод организации работы используется – индивидуальный или групповой. Если работа выполняется индивидуально, то есть над задачей работает один сотрудник, то рабочее время определяется по формуле:

Рабочее время = Базовое время для выполнения задачи x Производительность сотрудника.

Базовое время для выполнения задачи определяется временем, которое сотрудник с наименьшей производительностью потратит на работу. За основу берется его время.

Например, задача А является творческой и на ее выполнение уходит 4 часа. Если это выполняется офисным дроном с низкой квалификацией, он выполнит эту задачу за 4 часа.

Если это выполняется оператором со средней квалификацией, он выполнит эту задачу через 3 часа.

Если работу выполняет генератор с высокой квалификацией, то он выполнит эту задачу через 2 часа.

Если два сотрудника работают над задачей одновременно, требуется распределить объем работы между ними. В то же время задача должна быть выполнена полностью, и они должны закончить свои рабочие участки одновременно [6].

Для этого необходимо решить уравнение:

$$(\text{Производительность сотрудника №1} \times \text{Объем работы сотрудника №1}) = (\text{Производительность сотрудника №2} \times \text{Объем работы сотрудника №2}).$$

Следовательно: (Время выполнения задачи сотрудником №1 / Время выполнения задачи сотрудником №2) = (Объем работы сотрудника №2 / Объем работы сотрудника №1).

Например, задание является творческим и занимает 3 часа для его выполнения.

Если это выполняется офисным дроном с низкой квалификацией, он выполнит эту задачу за 3 часа.

Если работу выполняет генератор с высокой квалификацией, то он выполнит эту задачу через 1,5 часа.

Если разделить работу между двумя сотрудниками, чтобы общее время выполнения задачи было минимальным, то  $3 / 1,5 = 2$ . Отсюда видно, что соотношение объема работы генератора и офисного дрона равно 2:1. Генератор выполняет 2/3 работы, а офисный дрон 1/3 работы.

Благодаря своей производительности генератор будет выполнять 2/3 работы ( $3 \times 2/3 = 2$  часа) в течение 1 часа ( $2 \times 50\%$ ), в то время как дрон будет выполнять 1/3 работы ( $3 \times 1/3 = 1$  час) в течение 1 часа ( $1 \times 100\%$ ).

В результате общее время совместной работы составит 1 час. Соотношение частей работы между сотрудниками в совместной работе представлено в Таблице 6.

**Таблица 6.** Соотношение труда в совместной работе разных типов сотрудников

Производительность работника №1	Производительность работника №2		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	1:1	1,5:1	2:1

Средняя	1:1,5	1:1	1,3:1
Низкая	1:2	1:1,3	1:1

Примечание: Разработано автором на основании источников [5]

Например, необходимо разделить рутинную работу между оператором (сотрудник №1) и офисным дроном (сотрудник №2). Базовое время работы составляет 5 часов.

Производительность сотрудников для этого вида работы разные. У оператора он высокий, у дрона - средний. Соотношение объема работ составит 1,5:1. То есть общее количество деталей составляет 2,5. Дрону потребуется объем работы в 2 часа, а оператору - 3 часа работы. В результате работа будет завершена за 2 часа (оператор потратит на свой объем работы 2 часа, а не 3 часа).

Используя рычаг №2 - Фрилансер. Часть задач участники проекта могут делегировать на сторону (фрилансеру). Фрилансер может выполнять часть рутинных и организационных задач [8].

Фрилансер может выполнять следующие задачи:

- Рутинные задачи - В, Е, Н, J
- Организационные - С, F, G, К.

Как правило, стоимость услуг фрилансера определяется в процентах от общего бюджета проекта (см. табл. 7).

**Таблица 7.** Стоимость услуг фрилансера

Рутинные задачи	Базовое время, мин	Затраты, % от бюджета	Организационные задачи	Базовое время, мин	Затраты, % от бюджета
В	240	5	С	180	5
Е	360	7	F	180	5
Н	300	5	G	180	5
J	180	3	К	180	5

Примечание: Разработано автором на основании источников [7]

Существует ограничение на стоимость услуг фрилансера – в общей сложности рекомендуется потратить не более 25 % бюджета проекта.

С помощью рычага №3 - Генератор. Один из сотрудников отдела обладает творческими способностями. Он может придумать новую технологию, которая сократит время выполнения задачи. Однако, как и в любой творческой задаче, есть риск, что новую технологию придумать не удастся, и тогда генератор будет тратить время впустую.

Поэтому участники проекта стоят перед выбором:

- Доверить генератору разработать новую технологию с вероятностью успеха 75% и выделить ему на это время;
- Продолжать работать по старой технологии с большими затратами времени, но без риска потерять время на разработку новой технологии [9].

Характеристика работы генератора приведена в Таблице 8.

Использование рычага №4 - Обмен заданиями. Участники проекта могут обмениваться задачами проекта между собой. В этом случае выигрыш достигается за счет того, что участники решают те задачи, которые у них получаются лучше всего.

С помощью рычага №5 - Отмена индивидуальных заданий. Клиенты могут изменить свои требования, поэтому часть задач исчезает. Эта возможность носит вероятностный характер, поэтому участникам следует тщательно подумать, прежде чем откладывать выполнение конкретной задачи.

**Таблица 8.** Показатели работы генератора

Индикатор	Значение
Вероятность успеха	75%
Сокращение продолжительности начальной операции	50%
Время на поиск решения, % от базового времени	15%

Примечание: Разработано автором на основании источников [8]

### **Условия финансирования проекта**

Если отдел успешно справляется с проектом в требуемые сроки, он получает согласованную сумму в полном объеме. Если департамент задерживает проект, сумма компенсации уменьшается за счет штрафных санкций. Таким образом, продление времени проекта на 10% влечет за собой потерю 20% денег (см. табл. 9).

**Таблица 9.** Характеристики штрафов с задержкой во времени

Задержка по времени, %	Штраф, % от бюджета
0	0
10	20
20	50
30 и более	70

Примечание: Разработано автором на основании источников [11]

Если сроки задерживаются на 20%, то оплата уменьшается на 50%. Если проект задерживается на 30 % и более, оплата снижается на 70%.

Департамент имеет право выделять до 25 % от общего бюджета проекта на внештатные услуги.

Принимая во внимание эти предпосылки и условия реализации проекта, были проведены варианты расчеты для различных ситуаций. В ситуации №1 задачи распределяются только между участниками проекта, без привлечения фрилансеров и использования услуг генератора, по принципу: работа распределяется между людьми с учетом их квалификации.

Как показывают расчеты, в ситуации №1 департамент не завершает проект в установленные сроки. Отделу требуется около 13 часов для завершения проекта, и, соответственно, это приводит к резкому снижению уровня платы за проект.

Как показывают расчеты, наиболее эффективным способом сокращения времени проекта является работа в рамках ситуации №4, когда используется широкий спектр методов управления временем.

Общее время, затраченное на проект в ситуации №4, составило 8 часов 30 минут, что значительно меньше, чем в других случаях.

### **Выводы и обсуждения**

В условиях ограниченного времени реализация проектов требуется разработка новых подходов и технологий для управления временем проекта. Эти технологии развиваются в нескольких направлениях – технико-технологическом, организационном, кадровом. Первое направление предполагает поиск методов и способов сокращения определенных видов работ за счет использования новых видов оборудования и техники. Второе направление

предполагает поиск методов организации работ во времени, а также распределение исполнителей по отдельным задачам с учетом их квалификации. Третье направление предполагает управление количеством исполнителей, задействованных в выполнении работ на постоянной и/или временной основе. Комплексное применение всех направлений повышает вероятность получения эффекта от значительного сокращения сроков реализации проекта.

Эффективное управление временем проекта в деятельности организаций требует, чтобы руководитель проекта знал отдельные рычаги управления проектами, а также понимал их содержание и результирующий эффект от их применения. Среди инструментов были выделены такие инструменты, как совместная работа нескольких сотрудников над индивидуальными задачами, привлечение современного человеческого ресурса, такого как фрилансеры, а также использование такого инновационного внутреннего ресурса организации, как активизация творческого мышления отдельных сотрудников. Осведомленность руководителя проекта о принципе использования таких рычагов, а также их свободное владение также положительно сказывается на результатах проекта.

Успешная работа по сокращению срока реализации проекта предполагает детальное предварительное изучение плана проекта, включая формирование списка работ по проекту, уточнение содержания и характера работ, выявление связей между задачами. Кроме того, это также требует понимания взаимосвязи между характером работы и квалификацией отдельных исполнителей для различных видов работ, что обеспечивает многократный рост производительности по сравнению с интуитивным размещением исполнителей для выполнения задач. В целях повышения эффективности планирования проекта рекомендуется создание сетевого графика реализации проекта и его дальнейшую оптимизацию путем моделирования и тестирования отдельных вариантов его реализации. Это позволяет значительно сократить количество потенциальных ошибок на этапе реализации проекта и, соответственно, избежать чрезмерных затрат времени на устранение сбоев.

Для повышения технологичности работы по управлению временем проекта мы рекомендуем технологию поиска методов сокращения сроков проекта, включающую ряд этапов, а также набор специальных карт, заполняемых руководителем проекта при планировании проекта. Главной особенностью данной технологии является ее простота и доступность для ускоренного восприятия специалистами, даже теми, кто не владеет специализированной терминологией и методологией управления проектами. Кроме того, данная технология не требует использования специального программного обеспечения, что часто усложняет работу над проектом, если сотрудники не имеют опыта работы с программами.

#### **Список использованных источников**

1. Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н. Модели управления проектами в условиях неопределенности. М: МАТИ, 2014. 160 с.
2. Ашманов, И.С. Жизнь внутри пузыря. М: Манн, 2008. 204 с.
3. Балашов А.И., Рогов Е.М., Тихонова М.В., Ткаченко Е.А. Управление проектом. М: Юрайт, 2013. 198 с.
4. Беляева С.А. Роль планирования в процессе управления инновационными проектами. Организатор производства. М: Юрайт, 2010. 87 с.
5. Карстенс Д.С., Ричардсон Г.Л., Смит Р.Б. Инструменты и методы управления проектами. М: CRC Press, 2012. 317 с.
6. Червоне Ф. Понимание гибких методов управления проектами с использованием Scrum. М: OCLC, 2011. 96 с.
7. Фортуна Дж., Уайт Д., Джагдев К., Уокер Д. Еще раз взглянем на текущую практику управления проектами. М: Международный журнал управления проектами, 2014. 572 с.

8. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. Москва: ИНФРА, 2015. 422 с.
9. Исмагилов Р.Х., Фаттахов Х.И. Повышение эффективности планирования и контроля производственных процессов на промышленных предприятиях за счет использования инструмента бережливого производства «Управление цехом». М: Юрайт, 2011. 157 с.
10. Лич Л. В срок и в рамках бюджета. Управление проектами методом критической цепочки. М: Альпина, 2018. 268 с.
11. Мингалеев Г.Ф. Экономические аспекты развития автомобилестроения и послепродажного обслуживания. Осуществление Международных Услуг. М: Манн, 2012, 84 с.
12. Мир Ф.А., Пиннингтон А.Х. Изучение ценности управления проектами: Увязка проекта Эффективность управления и Успех проекта. М: Международный журнал управления проектами, 2013. 217 с.
13. Мюллер Р., Тернер Р. Влияние менеджеров проектов на критерии успеха проекта и успешность проекта в зависимости от типа проекта. М: Европейский журнал менеджмента, 2012. 309 с.
14. Вестервельд Э. Модель совершенства проекта: увязка критериев успеха и важнейших факторов успеха. М: Международный журнал управления проектами, 2003, 418 с.

## Анализ фармацевтического рынка города Нур-Султан с целью планирования стартового бизнеса

Калабаева М.К.<sup>1</sup>, Мукажанова М.У.<sup>2</sup>

Слушатели МВА-О20-ЗДР

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [mairusha.85@gmail.com](mailto:mairusha.85@gmail.com), [maira\\_11@mail.ru](mailto:maira_11@mail.ru)

**Аннотация.** Мақалада бастапқы бизнесті жоспарлау және оны одан әрі дамыту жолын іздеу мақсатында Нұр-Сұлтан қаласының фармацевтикалық нарығы қаралып, талданды. Мақалада тұтынушылардың пікірлерін анықтауға бағытталған сауалнама нәтижелері келтірілген « қазіргі дәріханаларда не жетіспейді? » және « сатып алушылар үшін ең маңыздысы не? ».

**Түйін сөздер:** жоспарлау, бизнес, талдау, тұтынушылардың қалауы.

**Аннотация.** В статье рассматривался и анализировался фармацевтический рынок города Нур-Султан, с целью планирования стартового бизнеса и поиска дальнейшего пути его развития.

В статье представлены результаты опроса, целью которого было выявить мнения потребителей «чего не хватает современным аптекам?» и «что наиболее важно для покупателей?».

**Ключевые слова:** планирование, бизнес, анализ, предпочтения потребителей.

**Annotation.** The article considered and analyzed the pharmaceutical market of the city of Nur-Sultan, in order to plan a start-up business and search for further ways of its development.

The article presents the results of a survey aimed at identifying consumer opinions «what are modern pharmacies missing?» and «what is most important for customers?».

**Keywords:** planning, business, analysis, consumer preferences.

### Введение

В ходе разработки планирования стартового бизнеса на фармацевтическом рынке, необходимо системное видение, знания, а также использование информационных баз в системе здравоохранения, аналитическая обработка данных о лекарственных средствах, сопутствующих товаров, постоянная активность и вовлеченность в процесс планирования всех участников, творческий подход к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей. Совокупность товаров компании, предоставляемых услуг и их характеристик являются одной из составных частей, определяющих конкурентные позиции организаций на фармацевтическом рынке. Концепция стратегического маркетинга ставит во главу угла полезность товаров и услуг, то есть способность удовлетворять желания. Одним из главных аспектов развития является выявление мнения потребителей сложившейся ситуации на фармацевтическом рынке ситуации, с целью определения ситуации, а именно перехода с традиционной розничной реализации, на новый формат реализации аптечных товаров [1, 2].

Фармацевтический рынок – это система, представляющая собой совокупность взаимосвязанных составляющих субъектов и объектов фармацевтического рынка.

К субъектам рынка относятся органы управления и регулирования, производственные и дистрибьютерские организации, включающие фармацевтические промышленные отечественные предприятия, представительства зарубежных компаний, оптовые и розничные организации, научно-исследовательские центры, фармацевтические информационно-

аналитические компании, издания и агентства, консалтинговые компании, профессиональные общественные организации, учебные заведения подготовки кадров, ориентированными на непрерывное фармацевтическое обучение на этапах профориентации, дипломного и последиplomного образования, специалисты фармацевтической и медицинской области, потребители, как физические так и юридические лица.

К объектам рынка относятся фармацевтические товары и услуги, парафармацевтические товары, изделия медицинского назначения, оборудование медицинское, фармацевтическая информация, мнение потребителей, платежеспособность, качество продукции, технологии и иное.

Фармацевтический рынок - лицензируемый вид деятельности, регулируемый рынок со стороны государства и регламентирован множествами нормативно-правовыми актами.

Еще одной особенностью для перехода на новый формат реализации лекарственных средств является глобальные изменения. COVID-19 стал началом изменений, в том числе и на фармацевтическом рынке это тоже отразилось. С каждым годом растут онлайн продажи лекарственных средств, по данным статьи Центр деловой информации Kapital.kz «Объем онлайн-покупок вырос в Казахстане на 57%» онлайн продажи лекарственных препаратов за 2020 год повысились на 23,6 % (Рисунок 1) [4].



**Рисунок 1.** Данные статьи Центр деловой информации Kapital.kz Количество онлайн продаж разных групп товаров.

## Литературный обзор

В 2021 году фармацевтический рынок города Нур-Султан развивается в сложной конкурентной среде. По данным международной аналитической компании IQVIA, объем фармацевтического рынка РК на состояние октября 2021 года, вырос на 29% в стоимостном выражении и сократился на 12% в натуральном выражении. Условия бизнес-среды в аптечном сегменте – это увеличение конкуренции, так на конец 2018 года количество аптек в городе составляло 442, на первое полугодие 2021 года количество аптек составляет 617 [3, 5].

Полезность того и или иного товара зависит от множества факторов, что в значительной степени определяет конкуренцию за предпочтения потребителей.

Клиент обращается в аптеку в первую очередь за лекарственным препаратом или изделием медицинского назначения, с целью удовлетворения своей потребности. Данные категории аптечных товаров имеют особенности, во-первых, значительная часть

лекарственных средств и изделий медицинского назначения реализуются с ограниченной розничной наценкой, во-вторых, аптека должна иметь обязательный минимальный ассортимент лекарственных средств и медицинских изделий. В то же время аптека может продавать и более маржинальные препараты, а также имеет право реализовывать другие категории товаров - биологические добавки, парафармацевтические средства, товары для матери и ребенка, спортивные товары и иные товары, не запрещающие требованиями законодательства Республике Казахстан. Эффективное управление ассортиментом с использованием эффективного планирования, дает возможность управлять товарными категориями, выводя тем самым на новый уровень взаимодействие аптеки с потребителями. Был проведен обзор аптечных организаций разных стран, по наличию сервиса и категориям товаров.

**Таблица 1.** Информация по обзору сервиса предоставляемых услуг в аптечных организациях других стран

№	Страна	Характеристика сервиса аптек
1	Республика Корея (Южная Корея)	<p>Смешанные виды аптек, как традиционные, так и маркет формата;</p> <p>Каждая полка подписывается на 7 языках (корейский, английский, китайский, русский, вьетнамский, тайский, арабский);</p> <p>Бесплатный WI-FI;</p> <p>Кофемашина, диспенсер воды;</p> <p>Расфасовка лекарств: если аптека при больнице таблетки в упаковки с распределением доз на утро или вечер, если человек не умеет пить таблетки, то тогда размельчают и так же распределяют по упаковкам и маркируют утро или вечер.</p>
2	Государство Япония	<p>Аптечные маркеты, почти 10 рядов большая квадратура;</p> <p>Фоновая музыка;</p> <p>У входа корзины, тележки, хоз товары: тапочки, мусорные пакеты, коврики, пледы, туалетная бумага, салфетки, носки, канистры;</p> <p>Ряд масок разных упаковками;</p> <p>Спортивные напитки, питание;</p> <p>Согревающие пластыри (разные ИМН);</p> <p>ЛС безрецептурного отпуска (обезболивающие таблетки от простуды таблетки, сиропы, ангины, мази от геморроя);</p> <p>Полка памперсов (для взрослых, детские памперсы, памперсы для животных);</p> <p>Прокладки (для мужчин и женщин);</p> <p>Корм и лотки для собак и кошек (колбаски, палочки деликатесы для собак);</p> <p>Детское питание, прикорм для детей (суп, каши);</p> <p>Готовая смесь молока в баночке как газировка (пьют в холодном виде от 0 до 1 года);</p> <p>Напитки, кофе разного вида, чай с молоком разные для беременных и кормящих женщин;</p> <p>Детские принадлежности (баночки, соски, посуда, ножницы, присоски (насадки) для груди), расчёски</p> <p>Освежитель воздуха, аромадиффузоры;</p> <p>Борьба с насекомыми, блох, комары, мухи</p> <p>Средство для стирки белья, ароматы для белья, спреи для</p>

		белья; Лапша быстрого приготовления, разного вида; Крема по линейкам возрасту, средства для умывания, маски, помады гигиенические, декоративная косметика, краски, зубные пасты, средства для волос, антисептики Коктейли для похудения, биодобавки, блокатор калорий (аппетита) и др.
3	Российская Федерация	Смешанные виды аптек, как традиционные, так и маркет формата; В наличие редкие препараты, также на заказ; Фитобар; Для дошколят создан «проект юный фармацевт» игровая зона с погружением в профессию фармацевт;
4	Республика Казахстан	Смешанные виды аптек, как традиционные, так и маркет формата; Стандарт GPP; Широкий ассортимент лечебной косметики разных брендов; Кабинет персональной консультации; Широкий ассортимент ЛС; Широкий ассортимент товаров для детей и будущих мам; Отдел ортопедии и товаров медицинского назначения; Персональная консультация и индивидуальный подбор; Профессиональная рецептурная зона сторекс; Специализированные аптечные метабоксы сторекс.
5	Республика Азербайджан	Смешанные виды аптек, как традиционные, так и маркет формата; Зона отдыха для сотрудника; Кабинеты врачей; Гостевой санузел.
6	Федеративная Республика Германия	Смешанные виды аптек, как традиционные, так и маркет формата; У входа вода для собак Продается лекарства для кошек и собак Для привлечения клиентов рассылаются брошюры, рекламки и купоны. Есть бесплатные леденцы на пробу (пробники от фирм)
7	Республика Узбекистан (интернет -аптека)	Новый формат аптечного склада, розничная реализация идет через склад, без торгового помещения; Контакт центр 24 часа; Курьеры – не специалисты, можно забрать с филиала.

Аптечная организация - это сложное коммерческое предприятие, аптекам приходится работать с огромной номенклатурой, препараты поступают в разных дозировках и лекарственных формах, разница в ценовых предложениях от разных дистрибьюторов и производителях, необходимость отслеживать и переоценивать остатки, но дополнительно присутствует государственный контроль за ценообразованием и специфические модели свойственные именно фармацевтическому бизнесу – все эти процессы необходимо автоматизировать.

Основные нормативно-правовые документы, по которым регламентируется деятельность:

- 1) Кодекс Республики Казахстан от 18 сентября 2009 года №193-IV «О здоровье

народа и системе здравоохранения».

2) Приказ и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 4 февраля 2021 года № ҚР ДСМ-15.

3) Закон Республики Казахстан от 16 мая 2014 года № 202-V «О разрешениях и уведомлениях»

4) Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 11 августа 2020 года № ҚР ДСМ -96/2020. Об утверждении Санитарных правил «Санитарно-эпидемиологические требования к объектам здравоохранения»

5) Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 7 июля 2021 года № ҚР ДСМ-58 Об утверждении Санитарных правил «Санитарно-эпидемиологические требования к объектам в сфере обращения лекарственных средств и медицинских изделий».

6) Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 16 февраля 2021 года № ҚР ДСМ-19. Об утверждении правил хранения и транспортировки лекарственных средств и медицинских изделий.

## **Методы исследования**

Исследование проводилось с целью эффективного планирования стартового бизнеса и оценки удовлетворенности состояния аптек города Нур-Султан. А также получение информации потребительских предпочтений с целью направления развития фармацевтического рынка города, а именно розничная реализация лекарственных средств с переходом на новый формат реализации с совмещением нескольких направлений деятельности для улучшения аптечного сервиса.

Был проведен кабинетный метод сбора информации для анализа фармацевтического рынка города Нур-Султан. Объект исследования стали частные аптеки города Нур-Султан, дистрибьютеры, производители лекарственных средств в РК, и другие организации здравоохранения. Предметом исследования был предоставляемый сервис в аптечных организациях города. Источниками информации были интернет - ресурсы, справочные службы.

Исследования потребительских предпочтений проводились количественным методом. Наиболее распространенным методом проведения исследований мнения потребительской аудитории и экспертов в сфере здравоохранения (врачей, фармацевтов/провизоров, потребителей услуг/клиентов) является опрос [2].

Было опрошено 106 человек разных возрастов и пола. В анкетировании участвовало 77,4 % женского пола и 22,6% мужской пол, с возрастной категорией от 18 лет и старше.

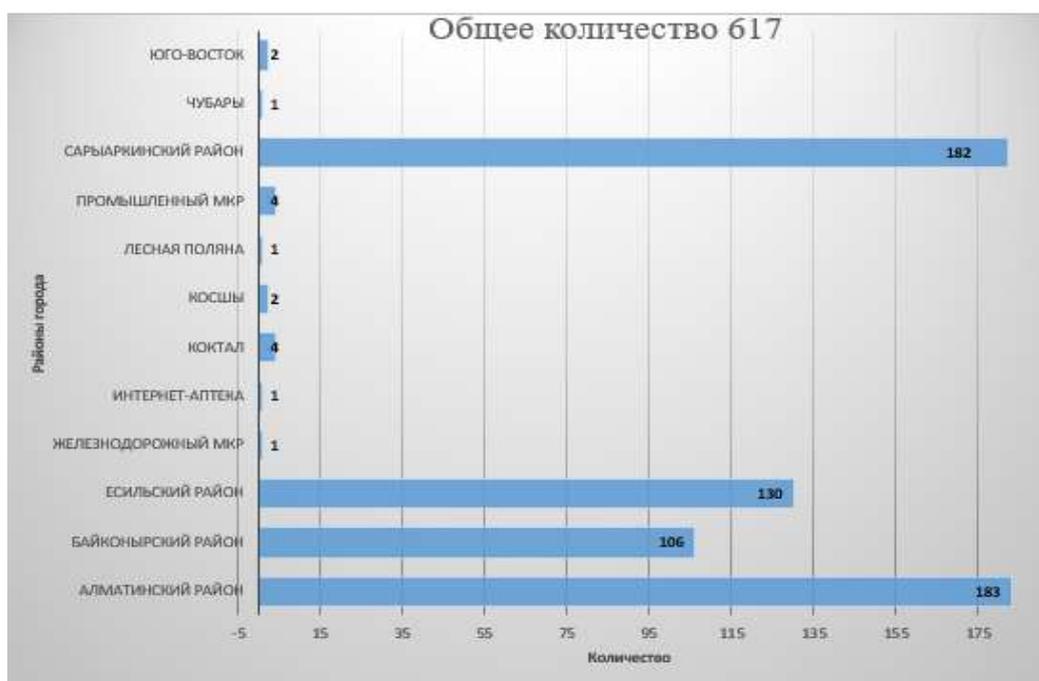
При составлении анкеты для проведения бизнес исследований проекта преимущественно использовались закрытые вопросы, то есть такие, которые предполагают один или несколько вариантов из предложенных ответов, либо открыто/закрытые – предполагающие как один или несколько вариантов из предложенных ответов, так и возможность собственного ответа. Каждый вопрос содержит по смыслу совершенно одинаково понят всеми респондентами вопросы. При формировании вопросов не допускались двусмысленности используемых терминов, избегали абстракции, не допускались более двух вопросов в одном. Были сформированы вопросы целенаправленные, простые, четкие, понятные, по возможности допускающая ответы «да» или «нет».

Была создана анкета о выявлении мнения потребителей «чего не хватает современным аптекам?» и «что наиболее важно для покупателей?». Анкета создана в формате «google form» состоящих из 10 вопросов.

## **Результаты:**

Сбор информации проводился в первый квартал 2021 года. В разрезе количество аптек по районам города Нур-Султан. Из 617 аптечных организаций 10 организаций

являются сетевыми аптеками, из них самые крупные это сеть Гиппократ более 54 филиала в своем составе, Еврофарм имеет 30 филиалов, Биосфера около 18 филиалов, Salamat 9 филиалов, 2 аптечные компании имеют рецептурно - производственный отдел. По результатам анализа видно густо расположенность аптек по районам. Самое большое количество аптек в Алматинском районе (183 аптеки), на втором месте Сарыаркинский район (182 аптек), далее Есильский район (около 130 аптек) и Байконырский район (106 аптек) города Нур-Султан (Рисунок 2). В аптеках представлены товары (лекарственные средства) более 54 представителей иностранных фармацевтических компаний, зарегистрированных в Республике Казахстан.



Численность населения Нур-Султана на начало 2021 года составила 1 184 469 жителей.

**Рисунок 2.** Количество аптек города Нур-Султан, расположенность по районам.

Был проведен сбор данных по крупным фармацевтическим складам, осуществляющие свою деятельность по городу Нур-Султан (Таблица 2).

**Таблица 2.** Фармацевтические склады города Нур-Султан

№	Наименование	Расположение головного офиса	Адрес в г. Нур -Султан
1	ТОО «Стофарм»	г. Павлодар	пр. Мангилик Ел 52А
2	ТОО «Инкар»	г. Алматы	шоссе Алаш, 22, 2 этаж
3	ТОО «Ак-ниет»	г. Шымкент	пр. Мангилик ел 52/1
4	ТОО «КФК «Медсервис Плюс»»	г. Алматы	ул. Майлина, 15
5	ТОО «ЭМИТИ Интернешнл»	г. Алматы	ул. А184, д.5,
6	ТОО «МФК «Биола»	г. Алматы	Нет
7	ТОО «Medicus Centre»	г. Алматы	ул. Байыркум, 2/2
8	ТОО «Аманат»	г. Караганда	пр. Қабанбай батыр, 48а
9	ТОО «Viva Pharm»	г. Алматы	Нет
10	АО «ИНТЕРФАРМА-К»	г. Алматы	ул. Жансугирова, д. 8
11	ТОО «СИТИ-ФАРМ»	г. Нур-Султан	ул. Габдуллина, д. 12/1
12	ТОО «Рауза Аде»	г. Алматы	ул. Жанажол, д. 2

Была собрана информация по 26 отечественным фармацевтическим производственным компаниям в РК и по данным Казахстанского центра индустрии и экспорта (Рисунок 3) из них самые крупные производства работающие по стандартам качества - это АО «Химфарм» в городе Шымкент, АО «Нобел Алматинская фармацевтическая фабрика», ТОО «DOSFARM», ТОО «НУР-МАЙ ФАРМАЦИЯ», ТОО «Dolce» и другие. [6].

1054 наименований медицинских изделий производится отечественными производителями		OAZ Industry	
<b>Бинты</b>	<b>Шприцы, Иглы</b>	<b>Шпательки одноразовые</b>	<b>Пипетка глазная</b>
Mega ET Group, АСТ Эласт, Примула	Mega Pharma, Медстарэкспорт	Vita Pharma, Mega Pharma, Pharmaland	Венера
<b>Медицинские респираторы</b>	<b>Бахилы</b>	<b>Экспресс-тесты</b>	<b>Медицинские маски</b>
ТОО «Dolce», Mega Pharma, ТОО «Flexy pharma»	Mega Pharma, Super-pharm, Pharmaland	Амир и Д, ECO Pharm KZ, Каз-Диа-Тест	ТОО «Dolce», ТОО «Эко-фарм», QMedi
<b>Медицинские перчатки</b>	<b>Лейкопластырь</b>	<b>Медицинская марля</b>	<b>Ингаляторы</b>
ТОО «Dolce», ТОО «Mega Pharma», ТОО «Актарес-К»	ТОО «Mega Pharma», Can Medical	Mega Pharma, ТОО «AZALA Textile», ВандерВалт	Тыныс
<b>Антисептические средства</b>	<b>Защитные комбинезоны</b>	<b>Костюм, халат хирургический</b>	<b>Одноразовые стерильные комплекты</b>
Комбинат Фарм, МедиДез, SO-NA	Skinwood, Flexypharm, Super-pharm	Super-pharm, Dolce, Mega Pharma, Pharmaland	Dolce, Эко-Фарм, Мерусар и К, Pharmaland
<b>Аппараты и комплексы рентгеновские</b>	<b>Катетеры стерильные, одноразовые</b>	<b>Комплекс передвижной медицинской помощи</b>	<b>Бактерицидный облучатель</b>
Gazmedpharm, Актарес-К, Светское Плюс	JULDYZ KENAN Co., CLEVER MEDICAL, Super-pharm	Актобрентен, TND	МедТехСервис, Medcomfort, KazMedAspar
<b>Контейнер для сбора биоматериала</b>	<b>Зонды стерильные, одноразовые</b>	<b>Салфетки стерильные, одноразовые</b>	<b>Аппарат искусственной вентиляции легких</b>
Венера, Super-pharm, Алмерек, ErolMed	JULDYZ KENAN Co., Dolce, Алмерек	Prima, Мерусар и К, Актарес-К, Super-pharm	Gazmedpharm, Medcomfort, Тыныс

**Рисунок 3.** Информация по отечественным производителям медицинских изделий  
 Источник: рисунок 3 был создан Казахстанским центром индустрии и экспорта

Изменения происходят в производственном, дистрибьюторском, и розничном секторах фармацевтического рынка.

В городе Нур-Султан функционирует около 30 государственных лечебных учреждений, более 500 медицинских частных центров и стоматологий.

## Выводы и обсуждения

Основные результаты опроса показывают, что люди обращаются в аптеку один раз в месяц, в традиционной аптеке, расположенной возле дома из них большинство женского пола (77,4 %) и мужской пол, с возрастной категорией от 18 лет и старше. Более 51,9 % участников опроса желают видеть дополнительные услуги в виде процедурного кабинета и справочной 36,9 %. Не устраивает 59,4 % участников то, что фармацевты не всегда могут рассказать о товаре.

По состоянию на конец 2021 года аптечный бизнес является одним из стабильных и привлекательных бизнес-проектов. Ежегодно в городе Нур-Султан увеличивается количество аптечных организаций. В результате повышенной конкурентной среды и потребительских предпочтений, необходимо развитие аптечного сегмента с переходом на новый формат реализации лекарств с целью улучшения аптечного сервиса.

Новый аптечный формат предполагает прежде всего комфорт, выбор ассортимента и качество обслуживания клиентов, внедрения цифровизации, новых технологий, улучшение и постоянное развитие сервис менеджмента, постоянное обучение специалистов, внедрение системы индивидуальных заказов редких препаратов.

## Список использованных источников

1. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности Никитина Н.Ю., Шкурко В.Е.
2. Методология научного исследования Новиков А.М., Новиков Д.А.
3. Facts from IQVIA, M10 2021.
4. <https://kapital.kz/economic/97050/ob-yem-onlayn-pokupok-vyros-v-kazakhstane-na-57>.
5. <https://pharm.reviews/analitika/item/6784-farmatsevticheskaya-otrasl-rk-v-yanvare-iyule-2021-goda-kratkaya-spravka>
6. <https://qazindustry.gov.kz/ru/article/1986-rynok-farmatsevticheskoy-produktsii-i-otechestvennykh-lekarstvennykh-preparatov>

## Пути реализации стратегии устойчивого развития в компании и его особенности

Карибаев Д.Е. <sup>1</sup>

Специальность: Управления проектами, магистратура, 1 курс

Научный руководитель Рахимбекова Ж.С. <sup>2</sup>

к.э.н., доцент

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [karibaevdias@gmail.com](mailto:karibaevdias@gmail.com), [rahi-zhanar@mail.ru](mailto:rahi-zhanar@mail.ru)

**Аннотация:** Қазіргі таңда жобаларды басқарудың дәстүрлі әдістемелерімен бірге тұрақты даму стратегияларын іске асыру өзіндік қиыншылықтармен, және оның маңыздылығы мен қажеттілігіне байланысты әдістемелік дәрежедегі шешімдерге зәру. Жұмыстың мақсаты компаниядағы тұрақты даму стратегияларын іске асырудың жолдарын және оның ерекшеліктерін анықтау. Жұмыс барысында: тұрақты даму стратегиясын іске асыру жолдарын анықтауға әсер ететін факторлар; есепті-мониторингті, белсенді-арнаулы және мәселе-бағытталған ТД стратегияларын іске асыру модельдері; ТД қолданудың ерекшелітері сипатталды. Жұмыстың құндылығы келтірілген ТД стратегияларын басқару модельдері мен оның ерекшеліктерін пайдалана отырып тиімді іске асыруда.

**Түйін сөздер:** тұрақты даму стратегиясы, ТД басқаруын ұйымдастыру модельдері, ТД стратегиялары ерекшеліктері, ТД дәрежесі, кезең.

**Аннотация:** Применение стратегии устойчивого развития компаниями на сегодняшний день имеет ряд сложностей наряду с традиционными методами ведения проектов и требует решения на методологическом уровне из-за важности и необходимости. Целью исследования является определения путей реализации стратегии устойчивого развития в компании и его особенностей. В ходе исследования были определены: факторы, влияющие на выбор путей реализации УР; отчетно-мониторинговая, активно-целевая и проблемно-распределенная модели реализации стратегии УР; особенности применения УР. Ценность работы заключается в возможности эффективной реализации используя приведенные модели управления УР, учитывая ее особенности.

**Ключевые слова:** стратегия устойчивого развития, модели организации управления УР, особенности стратегии УР, уровень УР, стадии.

**Annotation:** Nowadays the application of a sustainable development strategy by companies has a number of difficulties along with traditional methods of project management and requires solutions at the methodological level due to the importance and necessity. The purpose of the study is to determine the ways to implement the strategy of sustainable development in the company and its features. This study examines: influencing factors to the choice of ways to implement SD; report-monitoring, active-target and problem-distributed models of SD strategy implementation; the features of SD application; The value of the study lies in the fact, that these models effectively implement the management of SD strategies.

**Keywords:** strategy of sustainable development, the models of SD management organization, the features of SD strategies, the level of SD, stages.

### Введение

Термин «устойчивое развитие» появилось лишь недавно, в конце 20-го века, но стала быть популярной начиная с 2010 годов. Устойчивое развитие (УР) подразумевает

деятельность компании с учетом интересов всех возможных заинтересованных сторон (ЗС), и основным из важных участников является будущее поколение. То есть, употребление не в ущерб будущему поколению. Под трактовкой данного термина говорится о трех составляющих: экологическое, экономическое и социальное, и можно встретить такие сокращения, как 3P (planet, profit, people) и ESG (environmental, social and corporate governance). 1994 году Джоном Элингтоном было выдвинуто концепция получившее название “triple bottom line” (концепция триединого итога) [1]



**Рисунок 1.** Концепция триединого итога

Достижение намеченных показателей и постоянное его совершенствование может осуществляться на 4 выделенных уровнях, как: глобальный, национальный, уровень компании и местный [2, стр. 7]. По уменьшению размаха уровня повышается детализация концепции. Так, на глобальном уровне определяются основные направления и фундаментальные принципы, то на национальном уровне рассматриваются вопросы реализации стратегии, механизмов и планов через местные уровни.

Сама реализация стратегии УР может рассматриваться на двух плоскостях: через проекты и его интеграция в проектах. Данная тема получила широкое обсуждение среди научных деятелей и вызывает ряд противоречий между понятиями УР и проектов. Интеграция принципов УР в проекты в литературах встречается часто, и по сравнению с первым методом, его успели исследовать довольно много количество западных ученых, такие как Р. Грайс и Г. Сильвиус. Поскольку понятие УР появилось недавно, она набирает все больше привлекательности и даже обязуется компаниям некоторыми странами. Здесь стоит отметить динамику отчетов об устойчивом развитии сделанных компаниями за последние 10 лет. Если его число за 2015 год немного превышала за 5000 [2, стр 4], то за 2020 год больше чем на 13000 [4]. Это говорит о том, что данное направление требует все большего внимания даже на методологическом уровне. Другой подход – это реализация стратегии устойчивого развития через проекты. Тут выступают первые противоречия между двумя сторонами, это то, что УР подразумевает непрерывное развитие и адаптация под внешними факторами, а проекты жестко регламентируются во времени. Отсюда вытекает, что проектный подход в реализации стратегии УР могут быть применены лишь для конкретных целей, такие как переход на возобновляемые виды энергий или внедрения изменений в компании. В этом плане проекты рассматриваются как субъекты УР. Эффективность способов зависит от ситуации и уровня УР компании.

## **Литературный обзор**

Устойчивое развитие осуществляется эффективно через организацию соответствующих процессов. Характер реализации будет зависеть от множества факторов, и

исходя из данных компании будут применены соответствующие модели. В современных исследованиях рассматриваются следующие факторы, характеризующие компанию:

- размер;
- открытость;
- экологичность;
- социальная конфликтность;
- экономическая значимость.

Размер компании играет большую роль в регулировании со стороны государства, и считаются флагманами трендов в УР, и данная подверженность объясняется тем, что крупные компании имеют большое влияние на все показатели устойчивого развития. От их деятельности зависит социальный статус целых населенных пунктов, потому что могут предоставлять рабочие места, открывать медицинские центры и садики. Чем больше компания, тем больше его влияние на окружающую среду, из-за этого крупные компании несут большую ответственность, в то время как небольшие компании остаются на втором плане.

Позиционирование компании может быть публичной или закрытой. Открытость компании перед обществом и государством даёт положительные эффекты на его деятельность. Такие компании легче проанализировать будущим инвесторам, а применение УР и ежегодные отчеты повышают привлекательность в инвестиционных и финансовых рынках, и дает возможность интенсивного роста. Данный вид позиционирования является обязательным для реализации УР.

Степень влияния компании на окружающую среду рассматривается как экологичность. Этот фактор больше подходит для больших предприятий, занимающихся в добыче и переработке сырья. Здесь же можно отметить про социальную конфликтность, что подразумевает условия труда, уровень заработной платы и другие. На экологию крупная компания влияет большими силами, ведь они могут нести вред не только месту, где она расположена, но на соседние города и даже государства. Экономическая значимость – это степень влияния на экономику региона, который включает в себя: рабочие места, доходы, налоги в регионе и стране. Более привлекательные условия работы положительно влияет на спрос у соискателей, имидж компании поднимается среди конкурентов.

Стоит отметить, что эффективность и успех реализации УР зависит от наличия отдельных структурных единиц занимающимися данным вопросом. Значимость, а также объем структуры зависит от выше упомянутых факторов, которыми владеет компания. Исходя из имеющихся исследовательских работ и данных, можно выделить три модели организации управления УР в компании [2, стр. 119]:

1. отчетно-мониторинговая;
2. активно-целевая;
3. проблемно-распределенная.

Первая модель предназначена для малых, средних или закрытых компании, которые не имеют большое влияние на окружающую среду и экономического значения. В данной модели рассматривается создание отдельной штатной позиции (один или несколько сотрудников), в обязанности которого будут входить: анализ операционной деятельности в части УР, обеспечение соблюдения принципов УР, а также методическое обеспечение. В данном случае компания является сильно зависимой от рынка и также подвержен регулированию со стороны государства, если не принимать условия рынка, то компания быстро истратит свою позицию на рынке. Особенность данной модели в том, что данная позиция несет огромную ответственность, потому реализация стратегий УР переживает первую стадию рядом сложностей. Данному менеджеру требуется доверие со стороны начальства, предоставление своевременных ресурсов и т.п.

Для крупных компаний с большими влияниями на окружающую среду, которые придерживаются открытости в своих действиях, приемлемой считается активно-целевая модель. В данном случае требуется создание более сложной организационной структуры,

куда будет входить отдельный менеджер по вопросам УР, проектная команда, также может быть создан комитет по УР, который будет заниматься созданием и реализацией стратегии УР. Менеджер-интегратор УР будет заниматься вопросами выбора проектов учитывая принципы УР, а также отвечать за достижение намеченных целей. Данная позиция несет в себе огромную ответственность, так-как от успешности и эффективности зависит репутация компании, куда были вложены немалые средства и огромное доверие.

Проблемно-распределенная модель может быть использована в крупных компаниях, где учитываются не только интересы касательно компании, а всего рынка и всевозможных влияний на компанию. В организационной структуре компании потребуется создать отдельное звено, куда входила бы: аналитическая команда, команда УР и другие. Данная модель рассматривает анализ обстановки рынка в целом, собирает информацию, исследует возможности и угрозы с точки зрения устойчивого развития.

## Методы

Данные для исследования были собраны из научных статей и монографий последних лет выпуска, а также из рейтинговых и новостных сайтов. В статье рассматривается тенденция развития применения УР с 2010 годов, что дает возможность обширному анализу ее потенциала. Не все источники были возможны включить из-за закрытого доступа. В качестве общенаучных методов применялись анализ, синтез и сравнение. Системный анализ методов ведения проектов УР по влиянию и охвату. Анализ данных в научной статье производится на общенаучных методах исследования посредством сравнительного, логического, статического анализа.

## Результаты

На основе данных исследования компании, определяя состояние УР, подбирается подходящая модель. Здесь важно точно определить нужные силы и ресурсы для внедрения или совершенствования, один менеджер в крупной компании не даст ожидаемых показателей. Также результаты УР имеют особенность проявляться лишь спустя долгое время, которая также зависит от характеристик компании и среды, в среднем это после 1-2 лет. Следовательно, на коротком промежутке времени создается финансовый и нефинансовый разрыв, куда входит необходимость финансирования в УР и параллельное ее продвижение в условиях первичного негативного влияния на экономические показатели компании. На данном этапе значимую роль играет спонсор проектов УР, так-как требуется поддержка со стороны, вера ЗС в результативности проекта, и условно можно обозначить это первым из трех этапов развития УР в компании. На следующем этапе компания нуждается в уникальных проектах, потому что схожие показатели относительно конкурентов и рынка не дает большого преимущества перед ними, и здесь опять же важно не останавливать финансирование. Реализация УР может утратить интерес при достижении средних показателей и помешать быть лидером рынка, лишь новые проекты с учетом принципов УР даст возможность компании выйти на следующую стадию развития. На 3 этапе компания начинает выделяться на рынке, получать плоды своей деятельности и быть независимым относительно других компаний. Данный этап дает возможность задавать уровень и быть примером для других компаний, инициировать новые тенденции. Компания будет нести большую ответственность в обществе, а также на международном рынке, что дает ему огромные финансовые и нефинансовые возможности в будущем.

Из проведенных исследований показателей компаний, куда входили 96 компаний из рейтинга Global 100, а также Dow Jones Sustainability World Composite Index и S&P 500, было выявлено, что использование УР в проектах положительно влияет на показатели компании в долгосрочной перспективе, растет доверие инвесторов, потребителей, улучшаются отношения всеми ЗС, что повышает авторитет компании [2, стр. 61]. С уверенностью можно

сказать о результативности стратегии УР, которая повышает привлекательность на рынке, снижает возможные нефинансовые, далее финансовые риски, и дает возможность быть конкурентоспособным на рынке, хотя в данное время некий уровень УР уже обязуются компаниям рынком и государством. Не совсем позитивная сторона стратегий УР является то, что во время кризисных случаев показатели компаний падают до среднего уровня по рынку. Это явление объясняется тем, что во время спада доходности трата дополнительных средств на поддержание уровня УР отбивает желание ЗС в инвестировании в УР, и считается это нецелесообразным. Также наблюдался некоторое количество оттока инвесторов, из-за недоверия в правильности направления компании, но стоит отметить, что кризис происходит не каждый год, а использование возможностей в каждом отрезке времени всегда в приоритете, и кризисная ситуация не причина отказаться от него, а находить решения.

Для общего сведения стоит отметить, что стратегия устойчивого развития в Казахском рынке реализуется частично, которая удовлетворяет всего лишь 3 пункта из всех 16, которые были указаны в послании ООН. Из последних данных Казахстан занимает 65 место на 2020 год, опередив Армению [3]. Это говорит о том, что данное направление еще не развита в нашей стране, и многие компании еще не успели внедрить УР в их жизнедеятельность.

## Выводы и обсуждения

Подытоживая можно определить, что реализация стратегии УР является комплексной задачей, которая требует много ресурсов на начальных этапах применения или совершенствования, а также непрерывного финансирования со стороны спонсора. Эффект от стратегии проявляется спустя не короткое время, его применение может затруднять задачи командам в проектах, так-как всякое изменение требует принятия со стороны команды, которая выражена во времени и сопротивлении. Применение УР важна и необходима для успешной жизнедеятельности компании, которая также повышает ее потенциал. Самое главное это – эффективная реализация учитывая все характеристики компании, проведя анализ рынка, и лишь определив уровень УР компании. Данный подход снизит возможные риски и гарантирует эффективность подхода. Несмотря на проделанные работы на мировом уровне, все еще остается пространство для обсуждения среди ученых и практиков.

## Список использованных источников

1. Эволюция теорий устойчивого развития: новые подходы, <https://pandia.ru/text/81/224/61532.php>
2. В. М. Аньшин, Е. С. Глазовская, Е. Ю. Перцева - Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития компании: монография. – Москва: Изд-во ИНРФА-М, – 2020. – 267 с.
3. Глобальный рейтинг устойчивого развития. 2020 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/huzhe-chem-kyrgyzstan-i-belarus-v-rejtinge-stran-mira-po-dostizheniyu-celej-ustojchivogo-razvitiya-kazahstan-ustupaet-pochti-vsem-stranam-eaes>
4. Отчеты по устойчивому развитию: какую роль сыграет Фонд МСФО [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/u/988652-gennadii-baranovskii/316218-otchetnost-po-ustoychivomu-razvitiyu-kakuyu-rol-sygraet-fond-msfo>
5. [R. Gareis, M. Huemann, A. Martinuzzi, C. Weninger, M. Sedlako. Project management and sustainable development principles. – 2013. – 187 стр.](#)

## Административные процедуры досудебного обжалования в публично-правовой сфере

Кожухметов А.Т.<sup>1</sup>

Слушатель DBA-17-20

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [arman.091067@mail.ru](mailto:arman.091067@mail.ru)

**Аннотация.** Мақала мемлекеттік органдардың азаматтар мен заңды тұлғалардың мемлекеттік органдардың лауазымды тұлғаларының іс-әрекеттеріне шағымдарын қарау тәртібін регламенттеу бөлігінде Қазақстан Республикасының ағымдағы заңнамасын талдауға арналған. Қазақстанда 2021 жылғы шілдеден бастап әкімшілік органдар мен азаматтық сектор арасында жария-құқықтық салаға қатысты істер бойынша дауларды қараудың жаңа тәртібі енгізілді. Жаңа әкімшілік соттар құрылды. Бұл заңнамалық новеллалар азаматтар мен заңды тұлғалардың құқықтарын қорғауға оң әсерін тигізді. Қазіргі уақытта сот бақылауын күшейту әкімшілік органдарды өзінің басқару қызметін өзгертуге және азаматтық қоғамның өтініштері бойынша шешімдер қабылдау кезінде барлық әкімшілік рәсімдердің дәл сақталуына уәждейді. Бұл ретте мемлекеттік органның шешімімен келіспеген жағдайда шағым бойынша одан әрі шешімді жоғары тұрған орган қабылдайды. Сот практикасы жоғары тұрған органдардың мұндай дауларды қарауындағы формализмді және көптеген мемлекеттік органдарда белгіленген тәртіп пен тиісті рәсімдердің жоқтығын анықтады. Азаматтар мен заңды тұлғалардың құқықтарын іске асыруды қамтамасыз ету мақсатында әкімшілік органдар жұмысының тиімділігін арттыру қажет. Бұл міндетті шешу жолдарының бірі әкімшілік рәсімдерді жетілдіру болып табылады.

**Түйін сөздер:** Әкімшілік рәсімдер, сотқа дейінгі шағымдану, әкімшілік органдар, Әкімшілік рәсімдік-процестік кодекс, әкімшілік әділет, басқарушылық шешім.

**Аннотация.** Статья посвящена анализу текущего законодательства Республики Казахстан в части регламентации порядка рассмотрения государственными органами жалоб граждан и юридических лиц на действия должностных лиц государственных органов. В Казахстане с июля 2021 года введен новый порядок рассмотрения споров между административными органами и гражданским сектором по делам, относящимся к публично-правовой сфере. Были созданы новые административные суды. Данные законодательные новеллы положительно отразились на защите прав граждан и юридических лиц. Усиление судебного контроля в настоящее время мотивирует административные органы на изменение своей управленческой деятельности и точное соблюдение всех административных процедур при принятии решений по обращениям гражданского общества. При этом при несогласии с решением государственного органа, дальнейшее решение по жалобе принимает вышестоящий орган. Судебная практика выявила формализм в рассмотрении вышестоящими органами таких споров и отсутствие у многих государственных органов установленного порядка и соответствующих процедур. В целях обеспечения реализации прав граждан и юридических лиц необходимо повышение эффективности работы административных органов. Одним из путей решения данной задачи является совершенствование административных процедур.

**Ключевые слова:** Административные процедуры, досудебное обжалование, административные органы, Административный процедурно-процессуальный кодекс, административная юстиция, управленческое решение.

**Annotation.** The article is devoted to the analysis of the current legislation of the Republic of Kazakhstan in terms of regulating the procedure for consideration by state bodies of complaints

from citizens and legal entities against the actions of officials of state bodies. Since July 2021, Kazakhstan has introduced a new procedure for resolving disputes between administrative bodies and the civil sector in cases related to the public law sphere. New administrative courts were created. These legislative novelties had a positive impact on the protection of the rights of citizens and legal entities. The strengthening of judicial control currently motivates administrative bodies to change their management activities and strictly observe all administrative procedures when making decisions on civil society appeals. At the same time, in case of disagreement with the decision of the state body, a further decision on the complaint is made by a higher body. Judicial practice has revealed formalism in the consideration of such disputes by higher authorities and the absence of an established order and relevant procedures in many state bodies. In order to ensure the realization of the rights of citizens and legal entities, it is necessary to increase the efficiency of the work of administrative bodies. One of the ways to solve this problem is to improve administrative procedures.

**Keywords:** Administrative procedures, pre-trial appeal, administrative bodies, Administrative procedural code, administrative justice, management decision.

## **Введение**

Соблюдение прав граждан и юридических лиц является важной миссией государства. Реализация прав и свобод граждан обеспечивается надлежащим функционированием государственных органов. Законность и прозрачность функционирования уполномоченных органов обеспечивает бесконфликтное взаимодействие общества и государства, а также способствует оперативному удовлетворению потребностей граждан и юридических лиц.

Введение административной юстиции в Казахстане повысило уровень защиты общественных интересов в публично-правовой сфере. Отмена административными судами решений государственных органов акцентировано выявила проблемы процедур принятия уполномоченными органами своих решений. При этом, как на стадии первичного рассмотрения заявлений, так и на стадии рассмотрения спора вышестоящим органом. И если, процесс рассмотрения обращений граждан и юридических лиц регламентирован на уровне кодекса, то административные процедуры порядка рассмотрения жалоб в отраслевых законах практически отсутствуют.

Исследование этой проблемы позволит сформулировать предложения по эффективному реагированию на спорные ситуации, повысить ответственность должностных лиц уполномоченных органов, а также снизить нагрузку на судебную систему. Улучшение качества рассмотрения споров в досудебном порядке административными органами обеспечит оперативное решение вопросов граждан и юридических лиц и снизит конфликтогенность в обществе. Формализация обязательных административных процедур является важной частью начатой в стране реформы.

## **Литературный обзор**

Вопросу урегулирования споров в претензионном порядке посвящено много научных работ. Так называемое «право жалобы» рассматривалась русским ученым Алексеем Плавильщиковым [1] в работе «Рассуждения о прошениях и жалобах, подаваемых в правительственные и судебные места и к тем лицам, кои по законам принимать оные должны» (Санкт-Петербург 1811 год).

Эволюция развития права жалобы представляет поучительный пример развития юридически безразличного действия гражданина в правоохранительный интерес и, наконец, в субъективное публичное право.

Интересную формулу основания для обжалования давал закон Российской империи от 30 мая 1917 года об административном суде. «Основанием для протестов и жалоб могут быть:

- 1) Неправильности, состоящие либо в нарушении действиями или постановлениями администрации закона или обязательного постановления власти, либо в осуществлении полномочия с нарушением цели, ради которой оно предоставлено
- 2) Уклонение от исполнения действия, предписанного законом или обязательным распоряжением власти
- 3) Медленность. Подача прошения и жалоб на медленность обычно не ограничивается никаким сроком».

В советской практике ученые в большей степени изучали вопросы юридического оформления, обоснования обжалования, вид административного документа, подлежащего обжалованию.

В советском организме внутреннего управления действовали две параллельные инстанции. С одной стороны, политические органы – Исполком и Президиум ВЦИК. А с другой – ряд органов чисто административных, исполнительных отделов исполкома на местах.

Профессор М.Д. Загряцков [2] писал, что административная жалоба является одним из лучших методов практического осуществления в жизни революционной законности. Жалобы на действия коммунотделов приносятся в различные учреждения, или «во все органы». Резко сказывается почти полное отсутствие какого-либо порядка обжалования. Правда, подавляющее большинство жалоб направляется в исполкомы, но делается это не потому, что существует порядок такого обжалования, а вследствие того, что этот орган на месте населением признается высшим. (Административная юстиция и право жалобы в теории и законодательстве)

Профессор В. Кобалевский [3] отмечал, что в «учении об административной жалобе наиболее существенными являются вопросы о том: а) кто и по каким мотивам может возбудить дело в порядке административной жалобы, б) кому подается административная жалоба, в) каковы фонды и сроки административного обжалования и г) каковы последствия, связанные с подачей административной жалобой» (Советское административное право).

С внедрением в Казахстане административной юстиции административное законодательство стало обретать новую силу. Защита прав граждан получила новую ценность.

Специфика административного права заключается в том, что граждане практически ежедневно вступают в административно-правовые отношения с государством. Именно поэтому публичная администрация должна функционировать в строго очерченных рамках. Четкие правила игры в этой сфере должны изменить характер этих отношений, обеспечив правовую предсказуемость управленческих административных решений и благоприятные условия для эффективного отстаивания гражданами своих прав и интересов. Отсутствие детализированных правил на практике приводит к тому, что должностные лица произвольно интерпретируют положения закона на основе ведомственного и не редко личного усмотрения. Таким образом, чиновники не связаны нормами, обеспечивающими прозрачность и объективность повторного рассмотрения материалов административного дела по жалобам субъектов. Соответственно, рассмотрение жалоб граждан проводится формально, без соблюдения принципов и требований административных процедур, предъявляемых для принятия решения по обращениям граждан.

Сегодня судебная практика показывает, что данный управленческий аспект требует своего скорейшего решения. Половина всех споров, рассмотренных в суде, завершились признанием актов, вынесенных административными органами, не законными.

Исследование и предложение эффективных инструментов рассмотрения обращений граждан административными органами позволит улучшить функционирование государственного аппарата и повысит доверие общества к государству.

## Методы

Методологическая основа данного исследования построена на методах индуктивного и дедуктивного анализа литературных источников зарубежных и отечественных авторов в области административного права. Исследование явлений и процессов взаимодействия государства и гражданского общества были проведены методом структурно-системного анализа и позволили выявить проблемные зоны в действующем положении Административного процедурно-процессуального кодекса, и как следствие разрывы в принятии управленческих решений на различных иерархических уровнях. В качестве *общенаучных методов* применялись сравнение, анализ и синтез, формализация. Методом сравнения определялись общие и особенные характеристики разрешения споров. Анализ данных в научной статье производился на основе применения общенаучных методов исследования посредством сравнительного, логического и статистического анализа законодательно-правовой системы Казахстана.

## Результаты

### Основная часть

С июля 2021 года в Казахстане вступили в действие положения Административного процедурно-процессуального кодекса (далее Кодекс [4]).

Кодекс, помимо прочего, ввел институт обязательного досудебного обжалования по всем публично-правовым спорам, за исключением отдельных категорий.

Данный порядок разрешения спора обладает определенными преимуществами:

1. Ускоренное рассмотрение спора. В отличие от административного судопроизводства, которое может проходить до 6 месяцев, жалоба рассматривается вышестоящим административным органом в течение 20 дней без возможности продления. Таким образом, в случае принятия решения в пользу частного лица, последний сможет сэкономить время и избежать излишних судебных расходов.
2. Объем проверки административных актов. В отличие от административного судопроизводства, оспариваемые в досудебном порядке решения могут быть проверены не только на предмет законности, но и на предмет целесообразности, что предоставит большую правовую защиту гражданам. К примеру, суд не вправе понудить административный орган к принятию конкретного варианта решения, основанного на административном усмотрении, в то время как вышестоящий административный орган имеет право это сделать.
3. Обеспечение контроля вышестоящего административного органа над нижестоящим. Рассмотрение жалобы вышестоящим административным органом информирует о возможных ошибках в решениях нижестоящих административных органов, а также о соответствии их деятельности законодательству Республики Казахстан.
4. Снижается нагрузка на судебную систему.

Согласно положениям Кодекса, участники административной процедуры подают жалобу в административный орган, чье решение обжалуется (ч4 ст. 91 Кодекса).

Административный орган, чье решение обжалуется, не позднее трех рабочих дней со дня поступления жалобы направляет ее в вышестоящий орган.

При этом административный орган, чье решение обжалуется, вправе не направлять жалобу в вышестоящий орган, если он в течение трех рабочих дней примет решение, полностью удовлетворяющее требования, указанные в жалобе.

Подача жалобы, как правило, приостанавливает исполнение обжалуемого решения (ст. 96 Кодекса).

Срок рассмотрения жалобы составляет 20 рабочих дней с момента ее подачи без возможности продления срока (ст. 99 Кодекса).

В случае если вышестоящий орган в сроки, установленные Кодексом, не принял решения по жалобе, то с даты истечения сроков считается, что вышестоящий орган отказал в ее удовлетворении.

В соответствии с внесенными поправками в законодательство Республики Казахстан обязательный досудебный порядок установлен более чем в 60 законах. Например, в Лесном кодексе, в Земельном кодексе, в Законе РК «О гражданстве» и т.д.

Процедура досудебного обжалования административного акта, действия (бездействия) должностного лица регламентируются в Кодексе в главах 13,14 и 15. Непосредственно общие правила (административные процедуры) по рассмотрению жалобы в вышестоящем органе отражены в статьях 97, 98 Кодекса. Как и при первичном рассмотрении административного дела, орган (должностное лицо), рассматривающий жалобу, обязан исследовать все обстоятельства дела и принять меры для объективного рассмотрения жалобы. Данное требование влечет обязательность применения принципов административных процедур и выполнения действий, предусмотренных Кодексом при рассмотрении обращения частного лица, а именно проведения заслушивания, ведения протокола, ознакомления с материалами дела и т.д. При этом предмет и пределы исследования фактических обстоятельств определяются органом, рассматривающим жалобу (п.2 ст.98 Кодекса).

Таким образом, процедурные вопросы рассмотрения жалобы вышестоящим органом Кодекс относит к компетенции самого органа.

Действующие отраслевые законы содержат различные подходы к порядку рассмотрения жалоб заявителей. В Экологическом, Налоговом кодексах и в Кодексе «О здоровье народа и системе здравоохранения», например, создаются коллегиальные консультативные органы в лице апелляционных комиссий [5, 6, 7]. При этом данные комиссии рассматривают только споры, связанные с обжалованием актов проверки (административных актов) соответствующих государственных органов (экологии, здравоохранения, налоговых органов). Порядок рассмотрения жалоб на действия и бездействия должностных лиц вышеуказанных органов не регламентируется соответствующими кодексами, а определяется Административным процедурно-процессуальным кодексом (АППК; Кодекс).

Аналогичный подход мы наблюдаем и в отраслевых законах, содержащих как правило, универсальную норму о том, что отказ административного органа в удовлетворении заявления физического или юридического лица может быть обжалован в порядке, установленном законами Республики Казахстан.

Такое положение отражено и в п.2 ст. 1 Кодекса предусматривающей, что особенности осуществления административных процедур устанавливаются законами Республики Казахстан, а сам Кодекс регулирует отношения, связанные с осуществлением административных процедур, в части, не урегулированной законами Республики Казахстан.

Однако, как отмечалось выше в АППК орган, рассматривающий жалобу, обязан принять меры для всестороннего, полного и объективного исследования фактических обстоятельств, имеющих значение для правильного рассмотрения жалобы, предмет и пределы исследования фактических обстоятельств определяются органом, рассматривающим жалобу (ст.98 Кодекса). В целях единообразной практики и обеспечения прозрачности административных процедур (при рассмотрении жалоб), такой порядок рассмотрения должен быть урегулирован отраслевым законом или подзаконными актами административного органа.

Распоряжением Премьер-министра РК «О мерах по реализации Административного процедурно-процессуального кодекса Республики Казахстан» от 29 июня 2020 года №128-Р [8] всем государственным органам было поручено до введения в действие АППК провести

работу по приведению нормативных правовых актов, регламентирующих административные процедуры, в соответствие с Кодексом.

Как показывает анализ подзаконных актов и ответ Министерства юстиции РК в Единой системе правовой информации (?) зарегистрировано ограниченное число приказов государственных органов, содержащих порядок рассмотрения жалоб на административные акты и действия должностных лиц. При этом Комитет национальной безопасности, Министерства индустрии и инфраструктурного развития, иностранных дел, национальной экономики, обороны, образования и науки, сельского хозяйства, финансов, Агентства РК по защите и развитию конкуренции, по стратегическому планированию и реформам, по противодействию коррупции (*Антикоррупционная служба*), по финансовому мониторингу, Центральная избирательная комиссия, акиматы городов Нур-Султан, Алматы, Шымкент, акиматы Акмолинской, Актюбинской, Западно-Казахстанской, Жамбылской, Карагандинской, Кызылординской, Павлодарской и Костанайской областей сообщили об отсутствии необходимости изменения нормативных правовых актов по своим направлениям.

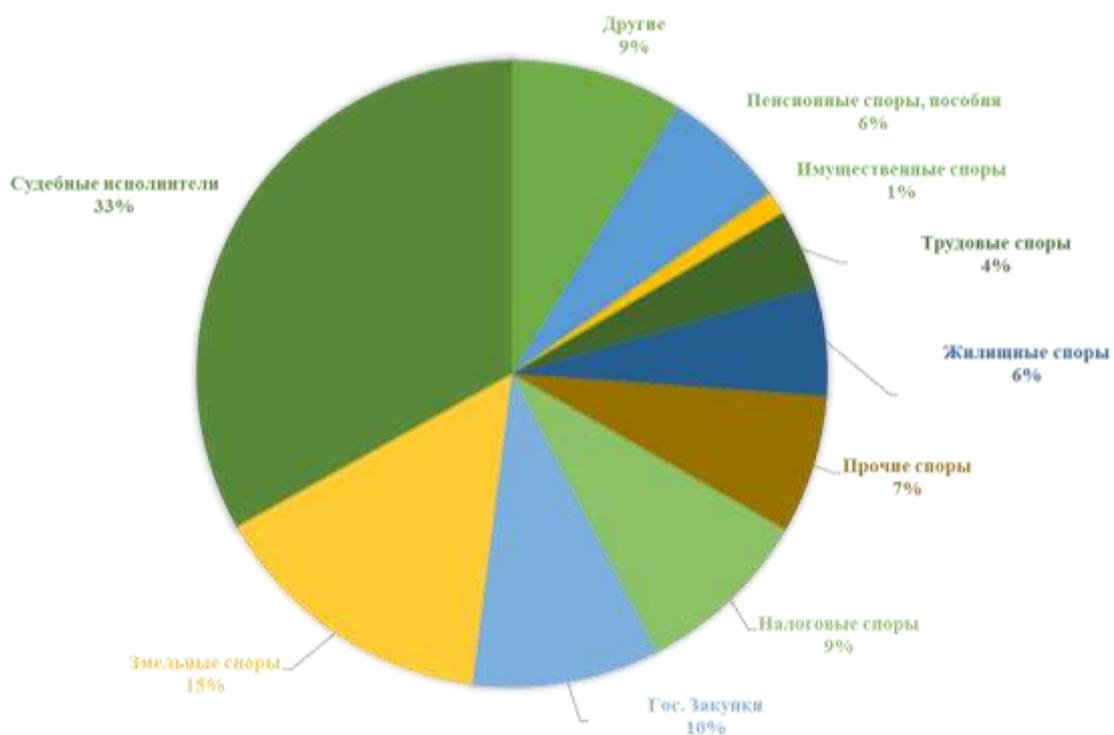
Учитывая приоритетность положений отраслевых законов над Кодексом в вопросах регламентирования административных процедур на практике такая несогласованность законодательных актов может приводить к нивелированию особенностей деятельности административных органов различных отраслей, а также к формальному выполнению уполномоченными органами своих обязанностей по рассмотрению спорных ситуаций. В свою очередь это будет снижать эффективность деятельности административных органов.

Судья Верховного суда РК Мамонтов Н.И. [9] в своем выступлении на международной конференции «Административная юстиция: зарубежный опыт и перспективы реформирования в Республике Казахстан» отметил «институт административной юстиции в законодательстве должен содержать совокупность материальных и процессуальных норм, позволяющих с одной стороны, обеспечить эффективность управленческой деятельности органов исполнительной власти. С другой стороны этот институт должен обеспечить защиту субъективных права, свобод и законных интересов граждан и юридических лиц путем установления эффективного судебного надзора в сфере управленческой деятельности органов исполнительной власти и их должностных лиц».

## Судебный надзор

Судебная практика административных судов показывает, что досудебный порядок урегулирования спорных ситуаций в административных органах пока не является эффективным фильтром управленческой деятельности.

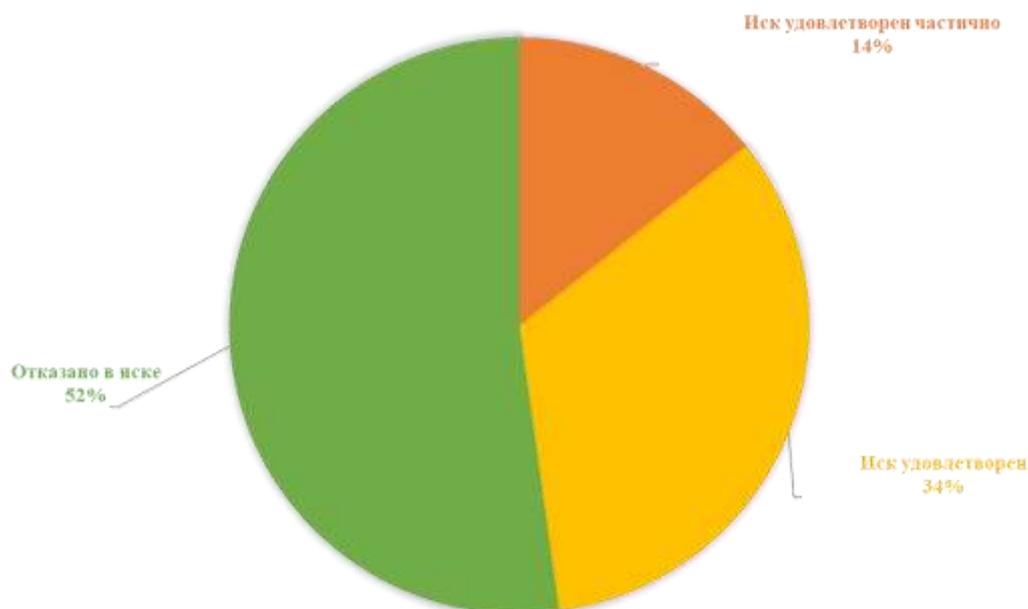
За пять месяцев 2021 года в административные суды Республики Казахстан поступило **12258** исковых заявлений.



**Рисунок 1.** Категории споров

Источник: Составлено автором на основе статистики, приведённой на сайте Верховного суда <https://sud.gov.kz/rus> [10]

Окончено (решения + примирения) – **4 152** или 34% от всего поступивших дел.  
 Вынесено решений – **3 236** или 78% от всего оконченных дел (см. Рисунок 1).



**Рисунок 2.** Окончено и вынесено решений

Источник: Составлено автором на основе статистики, приведенной на сайте Верховного суда <https://sud.gov.kz/rus>

Из рассмотренных 3236 дел суд удовлетворил требования истцов (физических и

юридических лиц) по 1549 исковым заявлениям. 33,5% исковых заявлений были полностью удовлетворены с отменой административных актов и признанием незаконным действий (бездействия) должностных лиц административных органов. 14,3% удовлетворены частично. Кроме того, 916 административных дел были завершены примирением сторон. Это означает, что стороны нашли решение спорного вопроса и административный орган на стадии судебного рассмотрения признал свои ошибки.

В апелляционной инстанции рассмотрено 673 дела и отменено только 44 решения (см. Рисунок 2).

Инерцию государственных органов можно объяснить действующей долгие годы системой доминирования прав государства над правами простых граждан, процессуальной системой рассмотрения споров в гражданском судопроизводстве, отсутствием ответственности за принятое решение, в том числе за отказ в его пересмотре.

Судебная практика административных судов должна стимулировать процесс пересмотра административными органами (в первую очередь, государственных) отношения к формализации своих процедур по рассмотрению жалоб на административные акты административных органов и действие (бездействие) должностных лиц, а также безусловного исполнения требований Административного процедурно-процессуального кодекса при рассмотрении административного дела.

Принимая во внимание важность эффективного функционирования государственного аппарата, становится очевидным, что вопросы административных процедур требуют более глубокого изучения.

## **Выводы и обсуждения**

Исследование показывает, что функционирование значительной части административных органов осуществляется по инерции, основанной на старых подходах управления. Введение новых принципов принятия административных решений, а также рассмотрения споров между государством и гражданским обществом не получило своего широкого фактического применения. Судебная статистика отмен решений административных органов ярко демонстрирует вышесказанное. Административные процедуры рассмотрения споров государственными органами не формализованы у значительной части административных органов. Преимущества урегулирования споров во внесудебном порядке для гражданского общества не реализованы. Граждане и юридические лица вынуждены обжаловать и решения вышестоящих административных органов, рассматривавших жалобы на подконтрольные им органы. Формальный подход к рассмотрению спорных ситуаций, только удлинил путь восстановления прав граждан. В этой связи, в целях достижения эффективного управления общественными отношениями и поддержания доверия общества к государственным институтам важно обратить внимание на совершенствование административных процедур рассмотрения обращений граждан и юридических лиц, а также рассмотрения споров в досудебном порядке.

## **Список использованных источников**

1. Алексей Плавильщиков, «Рассуждения о прошениях и жалобах, подаваемых в правительственные и судебные места и к тем лицам, кои по законам принимать оные должны» (Санкт-Петербург 1811 год).
2. Профессор М.Д. Загряцков. Административная юстиция и право жалобы в теории и законодательстве.
3. Профессор В. Кобалевский. Советское административное право.
4. Кодекс Республики Казахстан «Административный процедурно-процессуальный кодекс Республики Казахстан».

5. Экологический кодекс Республики Казахстан.
6. Кодекс РК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)»
7. Кодекс Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения».
8. Распоряжение Премьер-министра РК «О мерах по реализации Административного процедурно-процессуального кодекса Республики Казахстан» от 29 июня 2020 года №128-Р.
9. Судья Верховного суда РК Мамонтов Н.И. Материалы международной конференции «Административная юстиция: зарубежный опыт и перспективы реформирования в Республике Казахстан» Институт законодательства Республики Казахстан и Германское общество по международному сотрудничеству (GIZ).
10. Сайт Верховного суда <https://sud.gov.kz/rus>

## Некоторые вопросы аутсорсинга продаж объектов недвижимости в Казахстане

Кулсейтова Г.Д. <sup>1</sup>

Слушатель MBA-B/O20-B

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [G.Kulseitova@gmail.com](mailto:G.Kulseitova@gmail.com)

**Аннотация.** Мақалада менеджментті жетілдіру әдісі ретінде аутсорсингтің мәні ашылады. Негізгі емес функцияларды беру арқылы Аутсорсинг кәсіпкерлік объектісіне бизнестің негізгі бағыттарына шоғырлануға мүмкіндік береді, осылайша оның тиімділігін арттырады. Аутсорсинг Қазақстанды қоса алғанда бүкіл әлемге таралады. Қазақстанда қаржы, есеп, компьютерлік қызмет көрсету сияқты компанияларды басқару салалары және басқарудың басқа да салалары үйреншікті жағдайға айналып келеді. Алайда, аутсорсингпен басқарудың барлық салалары және Қазақстан экономикасының барлық салалары қамтылмаған. Атап айтқанда, әлемнің дамыған елдерінде кеңінен қолданылатын жылжымайтын мүлікті сату аутсорсингі әлі таралмады. Дегенмен, Қазақстанда жылжымайтын мүлік объектілерін сату аутсорсингінің бастапқы тәжірибесі алынды. «FG» ЖШС аутсорси–компанияға жылжымайтын мүлікті сату функциясын сәтті тапсырды, бұл оң нәтиже берді. Бұл Қазақстанда жылжымайтын мүлікті сату аутсорсингін қолдану мүмкіндігі мен тиімділігі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Бұл ретте дұрыс іскерлік тәсіл қолданылуы маңызды.

**Түйін сөздер:** аутсорсинг, аутсорсер, жылжыту, тиімділік, жылжымайтын мүлік.

**Аннотация.** В статье раскрывается сущность аутсорсинга, как метода совершенствования менеджмента. Аутсорсинг посредством передачи неосновных функций позволяет объекту предпринимательства сосредоточиться на ключевых направлениях бизнеса тем самым повышать его эффективность. Аутсорсинг получает свое распространение во всем мире, включая Казахстан. В Казахстане такие сферы управления компаниями как финансы, учет, компьютерное обслуживание и некоторые другие области управления становятся обычным явлением. Однако аутсорсингом охвачены не все области управления и не во всех отраслях экономики Казахстана. В частности, широко используемый в развитых странах мира аутсорсинг продаж недвижимости пока не получил распространения. Тем не менее, начальный опыт аутсорсинга продаж объектов недвижимости в Казахстане получен. ТОО «FG» успешно передало компании–аутсорси функцию продаж недвижимости, которые дал положительный эффект. Это позволяет сделать вывод о возможности и эффективности применения аутсорсинга продаж недвижимости в Казахстане. Важно при этом, чтобы был применен правильный деловой подход.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, аутсорсер, продвижение, эффективность, недвижимость.

**Annotation:** The article reveals the essence of outsourcing as a method of improving management. Outsourcing, through the transfer of non-core functions, allows the business entity to focus on key business areas, thereby increasing its efficiency. Outsourcing is becoming widespread all over the world, including Kazakhstan. Such areas of company management as finance, accounting, computer services and some other areas of management in Kazakhstan are becoming commonplace. However, outsourcing does not cover all areas of management and is not in all sectors of the economy of Kazakhstan. In particular, outsourcing of real estate sales, widely used in developed countries of the world, has not yet become widespread. Nevertheless, the initial experience of outsourcing the sale of real estate in Kazakhstan has been obtained. LLP «X» successfully outsourced the function of real estate sales to the outsourcing company, which had a positive effect.

This allows us to conclude about the possibility and effectiveness of outsourcing real estate sales in Kazakhstan. At the same time, it is important that the right business approach is applied.

**Keywords:** outsourcing, outsourcer, promotion, efficiency, real estate.

## **Введение**

Аутсорсинг позволяет повысить эффективность деятельности компаний. Однако в Казахстане этот метод менеджмента не получил широко распространения в ряде областей управления бизнесом. Такая ситуация должна стимулировать выявление причин такого положения, делая аутсорсинг актуальным предметом для соответствующих исследований. Целью исследования является область продаж недвижимости, где аутсорсинг в Казахстане до сих пор не применяется. Новизна исследования заключается в том, что по указанному направлению никаких исследований в Казахстане пока не проводилось. Первый положительный опыт в области продаж недвижимости посредством аутсорсинга дает богатый материал для его распространения как средства повышения эффективности деятельности строительных и других компаний, имеющих отношение к продвижению недвижимости на рынке.

## **Литературный обзор**

Общепризнанным фактом введения в практику менеджмента термина «аутсорсинг» (англ. «outsourcing», «outside resource using») является 1989 год [1, 2, 3]. В тот год компания Eastman Kodak привлекла для выполнения части своих функций в области информации, стороннюю компанию, таким образом введя в оборот понятие «аутсорсинг».

Многие авторы справедливо полагают, что фактически аутсорсинг применялся раньше, еще до появления научного термина «аутсорсинг». Аутсорсинг, как процесс разделения функций, появился еще до того, как это впервые сделала компания Eastman Kodak. Так, Маркеева Г.А. и Михнева С.С. полагают, что началу зарождения аутсорсинга послужили идеи А. Файоля, который в 2016 году разделил функции управления, выделив в отдельные процессы - руководство, планирование, организацию, координацию, контроль, тем самым положив начало аутсорсингу в сфере бизнес-процессов - ВРО [4, с.103-112]. Там же они отмечают, что аутсорсинг широко применялся на автомобильных заводах Г.Форда. К появлению аутсорсинга в автомобильной промышленности США способствовало внедрение конвейерного производства Ф.Тейлором. Существенное ускорение скорости сборки автомобилей привело к резкому увеличению потребности в комплектующих деталях. Эту задачу в рамках заводов Г.Форда решить было крайне сложно. Тогда и родилась идея передачи производства комплектующих в компании партнеры. Так, за счет партнеров, заводы Г.Форда были обеспечены комплектующими деталями и узлами, что позволило значительно увеличить производство автомобилей, стимулировав быструю автомобилизацию США [5].

Более масштабно аутсорсинг получил свое развитие во второй половине XX века в США. В тот период стали появляться Центры обслуживания, ОЦО [6, с.117-132]. Здесь прослеживается развитие аутсорсинга в связи с развитием организационной техники. Появление первых компьютеров позволило быстрее обрабатывать информацию и, как следствие, привело к появлению инновационных компаний, которые стали предлагать свои услуги тем, кто не имел возможности приобретать дорогостоящую технику и качественно ее обслуживать. Сопоставление затрат на собственное ведение финансовой документации и расходы, оплачиваемые компаниям по аутсорсингу, было в пользу последних. Это обстоятельство определило расширение рынка аутсорсинговых услуг.

Разные авторы по различному определяют аутсорсинг. Некоторые авторы, под аутсорсингом понимают передачу одного или ряда управленческих функций внешним

исполнителям на длительный срок, как правило, больше, чем на один год [7, 8]. Этим самым подчеркивается, что аутсорсинг - это не разовая акция, и носит в себе долговременные договорные обязательства. Следует отметить, что срок действия аутсорсинга не может являться ключевым фактором, характеризующим данную экономическую категорию. На практике встречаются такие взаимоотношения, когда срок аутсорсинга может быть существенно короче, а установление точного срока действия договора невозможно определить в принципе. Например, процедура обработки документов и их архивирование.

Исходя из отмеченного, аутсорсинг следует определять, как процесс передачи компанией части не основных функций другой квалифицированной компании, с целью извлечения экономической выгоды, привлечения различного рода ресурсов, повышения общего качества выполняемых работ, усиления конкурентных позиций на рынке. Аутсорсинг рассматривается как договорные отношения, устанавливаемые компаниями на длительный срок, что отличает его от других видов взаимоотношений [9, с.89].

Аутсорсинг имеет преимущества, делающие его привлекательным для многих компаний. В частности, аутсорсинг:

- позволяет компании концентрировать внимание на ключевые направления своей деятельности, передавая в аутсорсинг не основные свои функции;
- дает возможность привлечения к решению определенных задач, компаний с более когнитивными специалистами;
- приводит к сокращению штатных работников;
- определяет четко очерченные договорные обязательства;
- приносит экономию налоговых отчислений;
- и другие.

Вместе с тем, отмечаются также высокие риски, сопряженные с использованием аутсорсинга. Дорожкина Е.Е. анализируя сдерживающие факторы широко распространения аутсорсинга в России, отмечает высокие риски, существующие при передаче функций в аутсорсинг [10, с. 110–117]. Поскольку положение в экономике России и Казахстана в значительной степени однотипно, то риски, соседней страны при использовании аутсорсинга, очевидно, имеют место и в нашей стране. Можно полагать, что препятствием для распространения аутсорсинга является страх менеджеров казахстанских компаний к передаче функций сторонним исполнителям. Пока можно констатировать факт того, что как в Казахстане, так и в России комплекс механизма аутсорсинга не сложился. Здесь отмечается незрелость и нестабильность законодательства, отсутствие сложившейся практики эффективного аутсорсинга, который имеет место в развитых странах мира.

## Методы

Статистический метод применялся в совокупности с другими методами, такими как сравнение, индукция и дедукция, абстракция и другими. Так, например, при анализе состояния строительного рынка РК, сравнивались показатели ввода жилья между конкурирующими строительными компаниями. Успех или неудача любой строительной компании связан с выполнением их планов по продаже жилья и тем самым, возобновления процесса воспроизводства строительных работ. Выделяя строительные компании, успешно продвигающих на рынок свою продукцию, изучая их опыт продаж, можно сделать выводы об эффективности системы продаж исследуемых в диссертации компаний. Это позволяет определить правильность применения аутсорсинга продаж, его эффективности по сравнению с традиционным методом продаж.

Общенаучные методы. Метод научной абстракции эффективен при исследовании в сочетании со всеми методами. Например, применение абстракции с историческим методом позволяет выделить при исследовании процессов во времени лишь те факторы, которые наиболее важны. Так, воздействие Ковид-19, который привел к пандемии начиная с марта 2020 года, при анализе конкурентоспособности строительных компаний, можно не

учитывать. Аналогично при исследовании производилось сочетание логического со сравнительными методами. Так, при сравнении качественных сторон продаж строительной продукции отбрасывались второстепенные факторы продвижения продукции, учитывались лишь наиболее действенные. В этом проявляется логический метод исследования, с помощью которого легче создать складывающуюся картину ситуации в воображении. То есть в данном случае применяется совокупность методов исследования, включая метод абстракции.

Посредством общих методов исследование проведено по календарным датам (исторический, сравнение, логический, дедукции и индукции, абстракции), по уровню конкурентоспособности участников рынка (исторический, сравнение, логический, дедукции и индукции), темпам рынка и изменениям в деятельности исследуемых компаний (исторический, сравнение, логический, дедукции и индукции) и т.п.

## Результаты

Развитие управления привело к появлению новой его разновидности, получившей название аутсорсинг. Аутсорсинг - это управление посредством передачи компанией другим компаниям определенных, неосновных функций, не требующих особого внимания. Круг таких функций достаточно разнообразен. От простых операций, таких как уборка помещений, до более сложных, таких как выполнение работ в области производства, ИТ-технологий, различного рода учета и аудита, человеческих ресурсов, продаж и т.д.

Аутсорсинг позволяет компаниям решать многие проблемы. Прежде всего применение аутсорсинга направлено на повышение эффективности деятельности компаний. При помощи аутсорсинга компании экономят ресурсы, за счет высвобождения человеческих, финансовых и материальных ресурсов. Эти ресурсы могут быть направлены на развитие бизнеса, внедрение инноваций, сосредоточение менеджмента на решении более актуальных и перспективных проблем.

В Казахстане аутсорсинг постепенно становится распространенной практикой. Длительное время аутсорсинг используется в области организации и ведения бухгалтерского, управленческого и налогового учета, широко используется аутсорсинг в сфере ИТ-технологий - обслуживании организационной и компьютерной техники, программного обеспечения, управления информационными системами. Многие компании предпочитают передачу функций по организации продвижения товаров и услуг другим компаниям на условиях аутсорсинга. Аутсорсинг также широко распространен в области ремонта и поддержания основных средств, в системы охраны объектов и т.п.

Строительная отрасль Казахстана является одной из самых развитых. Здесь изменения наблюдаются в количественном и качественном аспектах. Даже в условиях пандемии коронавируса, строительная отрасль Казахстана достигла значительных результатов. Так, объемы строительства в стране в 2020 году составили 4934 млрд. тенге, а темп роста составил против 2019 года 11.6 %. Растет уровень управления в строительных организациях страны. Внедряются инновации в сфере менеджмента, в том числе за счет внедрения аутсорсинга.

Аутсорсинг в строительной отрасли Казахстана затронул различные стороны управления бизнесом. В частности, строительные компании используют партнеров в области маркетинга, персонала, осуществления закупок и поставок строительных материалов, техники и оборудования и некоторых других направлениях управления бизнесом. Отметим, что передача в аутсорсинг крупными строительными компаниями некоторых функций управления, расширяет границы строительного бизнеса, способствует развитию малого и среднего бизнеса в стране. Это способствует в целом развитию экономики, позволяет решать социальные вопросы страны.

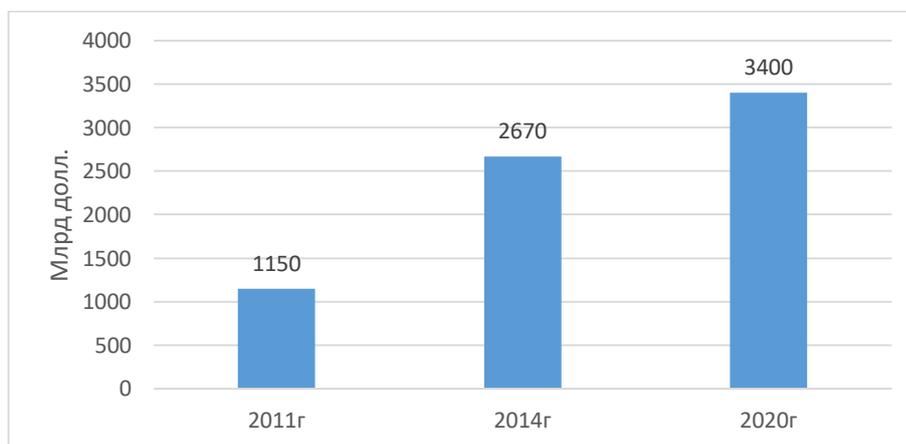
Вместе с тем, существующий аутсорсинг пока не затронул актуальную сферу строительного бизнеса - продажи. Такая ситуация не способствует оживлению спроса на

объекты строительной индустрии.

Наличие недостатков при применении аутсорсинга, также не способствует быстрому его распространению в отечественной экономике. Ряд авторов отмечают следующие недостатки аутсорсинга:

- невозможность корректировок в ходе реализации контрактов. Штатному сотруднику имеется возможность вменения дополнительных функций, в то время как для компании партнеру по аутсорсингу такие действия сопряжены с определенными трудностями, а чаще всего невозможными;
- трудности с пониманием некоторых задач компанией, принимающей функции в процессе аутсорсинга;
- несоответствие заявленного уровня профессионализма компании партнера по аутсорсингу;
- возникновение простоев по вине компании партнера;
- и другие сложности [11,12].

Несмотря на эти недостатки, в любом случае плюсов от аутсорсинга больше, что определяет его интенсивное развитие. Так совокупные мировые объемы аутсорсинга по результатам 2020 года достигли 3,4 трлн. долларов США. Рост объемов аутсорсинга в мире в 2020 году по сравнению с 2011 годом приведены на рисунке 1.



**Рисунок 1.** Динамика роста мировых объемов аутсорсинга  
Примечание: источник [13]

Аутсорсинг эволюционирует, появляются его новые направления. Андерсон Э. и Тринкл Б. полагают, что аутсорсинг продаж появился относительно недавно [14, с. 7]. Они отмечают, что аутсорсинг продаж заключается либо в частичной, либо в полной передаче функции по продвижению товара на рынок. При этом функции аутсосера могут содержать различные, хорошо известные инструменты продвижения товаров на рынок: рекламу, осуществляемую по всем видам каналов (телевидение, радио, печать, прямой маркетинг и т.д.), CRM, социальные сети и т.д. Основные виды аутсорсинга продаж приведены на рисунке 2.



**Рисунок 2.** «Основные виды аутсорсинга продажам»  
 Примечание: составлено на основе источника [15, с.73]

При передаче части продаж аутсорсер занимается поиском клиентов, проводит первоначальные переговоры с ними. При ориентации на сегмент продаж, аутсорсер исследует клиентскую среду по географическому признаку, выявляет культурные предпочтения и т.п. При выполнении задачи по продвижению конкретного продукта изучаются различные его стороны, с тем, чтобы лучшие качества товара были представлены потенциальным покупателям.

Как и в других видах аутсорсинга в области продаж также имеют место определенные недостатки, такие как например, наличие разного рода рисков, уровень профессионализма компании аутсорсера, недобросовестность партнера аутсорсера и другие негативы.

Вместе с тем, аутсорсинг продаж развивается, что связано с большим количеством плюсов по сравнению с минусами. В частности, посредством аутсорсинга продаж существенно снижаются общие расходы, что отражается на эффективности работы аутсорси. Кроме того, решается проблема с кадрами в области продаж, компания получает более квалифицированное продвижение товара (за счет более высокого профессионализма аутсорсера в вопросах продвижения товаров и т. п.), высвобождения ресурсов компании для выполнения более важных вопросов и т.д.

В сфере строительства Казахстана аутсорсинг продаж пока не получил необходимого распространения. Хотя первоначальный опыт в данном направлении получен.

ТОО «FG» - инвестиционный холдинг, в ходе ведения бизнеса получил в собственность объекты недвижимости. Однако холдинг ранее не занимался продажей недвижимости, и здесь не было соответствующего структурного подразделения продаж недвижимости. Для решения появившихся новых задач холдинг создал отдел продаж, с определенным минимальным бюджетом. С минимальным бюджетом начать процесс продаж недвижимости было невозможно, так как помимо содержания штатных сотрудников, обеспечения рабочих мест, закупа инвентаря, техники, рекламных расходов, и иных операционных расходов сумма расходов выходила далеко за рамки установленного бюджета. В этой связи, для осуществления продаж поступавших объектов недвижимости, было принято решение о передаче реализации объектов недвижимости в аутсорсинг, где штатный отдел продаж выступал бы куратором такого аутсорсинга. Был заключен договор

аутсорсинга между ТОО «FG», с одной стороны, и риэлтерской фирмой ТОО «JAM agency», с другой стороны.

Для обеспечения эффективных продаж было очевидным, чтобы ТОО «JAM agency» строило свою работу с соблюдением определённых важных правил. Все требования к ТОО «JAM agency» были закреплены в договоре, принципиальные положения которого приведены в таблице.

**Таблица.** «Обязательства ТОО «JAM agency» по реализации договора аутсорсинга с ТОО «FG»

<b>Задача</b>	<b>Обязательства ТОО «JAM agency»</b>
Поиск и привлечение покупателей	Проведение рекламной кампании, показы объектов, поиск покупателей посредством различных ресурсов за собственный счет
Реализация недвижимости	Выполнение плана продаж по передаваемой в аутсорсинг недвижимости в течение 5 месяцев, используя только те инструменты продаж, которые были согласованы штатным отделом продаж (цены, условия рассрочки, система скидок и т.д.)
Обеспечить прозрачность аутсорсинга	Выдавать еженедельный отчет о ходе реализации проекта, в том числе динамика рекламы и спроса и плановые показатели продаж
Гарантии своевременного поступления денег на счет аутсорси	Обеспечить контроль факта перечисления денег, работа с дебиторской задолженностью
Создать эффективную систему продаж	Риелторы, закрепленные на данный проект, могут заниматься продажей исключительно активов Холдинга. Продажа объектов третьих лиц - запрещена.
Исключить дублирование работ по продажам недвижимости, полученной по аутсорсингу	Продажа недвижимости по аутсорсингу осуществляется исключительно по закрепленным за конкретными риелторами/командой риелторов объектам. Объекты пропорционально делятся между риелторами с равным количеством объектов, у каждого риелтора/команды риелторов свой пул активов. Цель – эксклюзивные права продажи и четкие критерии конкурентных условий для каждой команды риелторов.
Примечание: составлена автором	

При аутсорсинге продаж недвижимости важно, чтобы каждый риелтор сосредоточился на конкретном объекте продаж, имел эксклюзивные права продажи, что означает, что продажи кроме него больше никому не передаются. На рынке недвижимости имеет место быть дублирование рекламы, объявлений со стороны агентств по недвижимости, частных риелторов, что является причиной долгого поиска клиентом путем обзвона всех предложений, что способствует потере времени, ресурсов, затраты на рекламу и т.д. и является частью неэффективности продаж. В данном аутсорсинге применялся подход, где с одной стороны риелтору/команде риелторов предоставлялась эксклюзивность продаж, а с другой стороны создавалась конкурентная среда между командами, где на еженедельно основе команды вели учет кто больше продал активов, при наименьшем показателе продаж-команда или отдельный ее участник выбывал из данного проекта. Такой подход позволил

успешно реализовать недвижимость переданную для продаж ТОО «FG», быстрее намеченных сроков на один месяц. Каждый риелтор был мотивирован на результат в виде проданного актива и получения вознаграждения при соблюдении условий реализации и выполнения плана продаж.

Таким образом, аутсорсинг продаж недвижимости, который был применен ТОО «FG», показал свою высокую эффективность. Для его широкого распространения в строительной индустрии Казахстана необходимо принять меры по популяризации аутсорсинга продаж. Аутсорсинг можно использовать в строительной и инвестиционной индустрии как в качестве самостоятельного вида деятельности продаж, так и дополнительного вида продаж в качестве создания здоровой конкуренции штатному отделу продаж строительных компаний. Очевидно, что аутсорсинг продаж недвижимости способствует общему росту эффективности строительной индустрии страны.

## **Выводы и обсуждения**

Аутсорсинг продаж недвижимости, который был применен ТОО «FG», показал свою высокую эффективность. Для его широкого распространения в строительной индустрии Казахстана необходимо принять меры по популяризации аутсорсинга продаж. Очевидно, что аутсорсинг продаж недвижимости способствует общему росту эффективности строительной индустрии страны.

Дальнейший ход исследований в данном направлении должен затронуть проблемы распространения данного эффективного метода продвижения на рынок объектов недвижимости, в поиске способов стимулирования строительных компаний использовать аутсорсинг в вопросе организации более эффективных продаж объектов недвижимости.

## **Список использованных источников**

1. Юрицин А. Аутсорсинг на рынке ценных бумаг. -М.: Юстицинформ, 2017. -371с.
2. Аутсорсинг в стратегии современного бизнеса: лучшие практики успешной работы с поставщиками услуг/ Ю.Е. Ефросинин, С.Н. Македонский, М.С. Брусенцев [и др.]; общая редакция: С. Македонский [и др.]. - [2-е изд., доп. и перераб.]. - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2020. - 364 с.
3. Сафарова Е.Ю. Аутстаффинг, Аутсорсинг, Лизинг персонала. - М.: Эскмо, 2017. -183с.
4. Маркеева Г.А., Михнева С.С. История возникновения и этапы развития аутсорсинга//Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2015, № 1, с.103-112
5. Петрова Ю.А., Красова О.С. Фредерик Тейлор//<https://litlife.club/books>
6. Золотарева С.Е. Развитие аутсорсинга в России и за рубежом//Российский внешнеэкономический вестник. - 2018, № 10, с.117-132
7. Календжян С., Золотарева С. Организация и управление финансовым аутсорсингом. - М.: ЛитРес, 2020, 184с. <http://www.gpntb.ru/vystavki-v-gpntb-rossii>
8. Любимов Е.В. Управление аутсорсинговой компанией на основе саморегуляции. Электронная книга//<http://bookash.pro/ru/book>, 2013.
9. Использование аутсорсинга как инструмента управления экономической безопасностью предприятия: монография / Э.А. Гомонко, А.С. Высочиненко. - Белгород: Изд-во Белгор. ун-та кооп., экономики и права, 2017. - 107 с.
10. Дорожкина Е.Е. Управление рисками аутсорсинга при реструктуризации промышленного предприятия /Е.Е. Дорожкина, А.В. Дорожкин // Управленческое консультирование. – 2014. – № 4 (64). – с. 110–117.
11. Петрова И.В. Эффективный аутсорсинг: Механизм принятия решений: монография / И.В. Петрова. – М.: РИОР; ИНФРА-М, 2014. – 108 с.

12. Выжитович А.М. Актуальные задачи в системе управления рисками стратегий аутсорсинга в процессах реструктуризации предприятий / А.М. Выжитович //Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 2. – С. 291-299.
13. Пандемия улучшила понимание бизнесом онлайн-среды //https://plus.rbc.ru/news
14. Эрин Андерсен, Боб Тринкл. Аутсорсинг в продажах – М. : Добрая книга, 2006. – 416 с.
15. Гарольд Дж. Новик Продажи через независимых торговых представителей -М.: Добрая книга, 2006. - с.118

# Развитие рынка корпоративных облигаций в период пандемии 2020–2021 года в Республике Казахстан

Мажитова С.М. <sup>1</sup>

Специальность: Финансы, магистратура, 2 курс

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [saumazhitova@gmail.com](mailto:saumazhitova@gmail.com)

**Аннотация.** Осы ғылыми-зерттеу жұмысында 2020 - 2021 жылғы Әлемдік пандемия кезеңінде Қазақстан Республикасының Бағалы қағаздар нарығы зерттеледі, атап айтқанда борыштық қаржы құралдары - корпоративтік облигациялар нарығының дамуы зерттеледі. Зерттеу Қазақстан Республикасының «Бірыңғай жинақтаушы зейнетақы қоры» акционерлік қоғамының зейнетақы активтері бойынша инвестициялық портфелінің базасында жүзеге асырылады.

**Түйін сөздер:** бағалы қағаздар нарығы, бағалы қағаздар, қор биржасы, борыштық қаржы құралдары, Бірыңғай жинақтаушы зейнетақы қоры, зейнетақы активтері, облигациялар, корпоративтік облигациялар, эмитент, кірістілік, инвестициялық портфель.

**Аннотация.** В данной научно-исследовательской работе исследуется рынок ценных бумаг Республики Казахстан в период мировой пандемии 2020 - 2021 года, в частности производится изучение развития рынка долговых финансовых инструментов - корпоративных облигаций. Исследование осуществляется на базе инвестиционного портфеля по пенсионным активам Акционерного общества «Единый накопительный пенсионный фонд» Республики Казахстан.

**Ключевые слова:** рынок ценных бумаг, ценная бумага, фондовая биржа, долговые финансовые инструменты, единый накопительный пенсионный фонд, пенсионные активы, облигации, корпоративные облигации, эмитент, доходность, инвестиционный портфель.

**Annotation.** This research paper examines the securities market of the Republic of Kazakhstan during the global pandemic of 2020 - 2021 studies the development of the market of debt financial instruments - corporate bonds. The research is based on the basis of the investment portfolio of pension assets of the Joint Stock Company «Unified Accumulative Pension Fund» of the Republic of Kazakhstan.

**Keywords:** securities market, security, stock exchange, debt financial instruments, single accumulative pension fund, pension assets, bonds, corporate bonds, issuer, yield, investment portfolio.

## Введение

В настоящее время рынок ценных бумаг является одним из критически важных и необходимых направлений развития экономики государства. Без достаточного и эффективного функционирования и регулирования рынка ценных бумаг фактически невозможен реальный подъем экономического уровня страны. Принимая во внимание, текущую экономическую ситуацию, сложившуюся в результате, набравшей обороты в 2020 году, мировой пандемии COVID-19 и продолжающейся по настоящее время, выстраивается актуальность данного исследования, изучение данных экономических мировых процессов приобрело особое значение, ввиду резкого изменения экономического поведения субъектов и объектов рынка ценных бумаг. Целью научного исследования данной работы является аналитика долгового сегмента инструментов в инвестиционном портфеле, сформированном

на основе пенсионных активов казахстанцев. К пенсионным активам относятся личные средства всех участников накопительной пенсионной системы Республики Казахстан (официально-трудоустроенное население республики), и именно это определяет основную актуальность данной работы, так как в рамках данного исследования изучаются инвестиционное управление данных средств и его финансовые результаты.

## Литературный обзор

В Республике Казахстан все виды финансово-хозяйственных отношений, регламентируются различными нормативно-правовыми актами. В статье 1, пункта 4 Закона «О рынке ценных бумаг» сказано следующее: «Ценная бумага - совокупность определенных записей и других обозначений, удостоверяющих имущественные права» [1]. При этом, инвестиционная деятельность и ее последующий портфельный учет, подразумевает строгое следование канонам данного закона и всех подзаконных нормативно-правовых актов, однако на практике встречается разночтение и различные несоответствия взаимосвязанных нормативно-правовых актов, что впоследствии может повлиять на достоверность портфельного и бухгалтерского учета финансовых инструментов в организациях и предоставляемой отчетности.

Отправной точкой в изучении рынка ценных бумаг, ее фундаментальных факторов, влияющих на состояние рынка, механизмов функционирования является опыт зарубежных ученых и экономистов. Фрэнк Фабоцци определял рынок ценных бумаг, как «институт или механизм, сводящий вместе покупателей (предъявителей спроса) и продавцов (поставщиков) отдельных товаров и услуг» [2]. Изучение рынка ценных бумаг предусматривает изучение всех теоретических аспектов рынка. В целях исследования изучена работа Майкла Дж. Дефоуса, который создал глоссарий, содержащий значения терминов, фраз и сокращений, связанных с финансовыми инструментами, такими как акция, облигация и инвестиции в целом [3].

Объектом исследования является Акционерное общество «Единый накопительный пенсионный фонд» (далее – ЕНПФ). ЕНПФ является одним из крупнейших участников рынка ценных бумаг Казахстана и входит в число крупных институциональных инвесторов на отечественном фондовом рынке. Деятельность ЕНПФ, как субъекта экономической деятельности прежде всего регламентируется Законом «О пенсионном обеспечении» [4]. В целях проведения анализа инвестиционной деятельности по пенсионным активам, требуется изучение научных работ Дэвида Додда и Бенджамина Грэма, которые в своем труде «Анализ ценных бумаг» рассматривают различные методы и инструменты анализа ценных бумаг, меры определения оценочной стоимости экономических субъектов [5]. В целях осуществления комплексного анализа инвестиционной стратегии инвестирования пенсионных активов рассматриваются инвестиционные декларации доверительных управляющих инвестиционным портфелем. Также, учет инвестиционной деятельности, в частности учет долговых инструментов, ведется на основании переданной управляющими инвестиционным портфелем информации обо всех операциях и сделках, совершенных с пенсионными активами за период. Учет инвестиционных результатов производится в соответствии с методикой учета, которая регламентирована Правилами Казахстанской фондовой биржи (далее – KASE), и они определяют порядок и меры учета пенсионных активов и оценки/анализа финансовых инструментов, находящихся в инвестиционном портфеле по пенсионным активам [6]. В рамках анализа проводилась оценка справедливой или рыночной стоимости долговых финансовых инструментов, переоценка финансовых инструментов осуществляется в соответствии со специально разработанным стандартом финансовой отчетности для учета пенсионных активов и Правилами учета и оценки [7, 8].

## Основная часть

Как правило, рынок ценных бумаг определяется формированием и обращением долговых и долевых финансовых инструментов. Долговой рынок ценных бумаг включает обращение различных видов финансовых инструментов, но прежде всего он характеризуется таким финансовым инструментом, как облигация. Облигация является одним из потенциально возможных источников внешнего и дополнительного финансирования в рамках привлечения заимствованного капитала в компанию.

В Республике Казахстан эмиссия корпоративных облигаций является одним из самых распространенных способов привлечения дополнительного капитала и финансирования эмитентами, после кредитования банками второго уровня. При этом корпоративные облигации не уступают продуктам банковской сферы, к примеру надежность данного финансового инструмента близка к друг друга, или в редких случаях, незначительно ниже банковских депозитов, а при этом, эффективность и доходность может быть гораздо выше доходности, получаемой от вложений во вклады и банковские депозиты.

Сектор корпоративных облигаций на рынке ценных бумаг Республики Казахстан характеризуется динамичным характером развития. Истоки развития рынка корпоративных облигаций в Казахстане берут начало в 1998 году, при этом более активное размещение облигаций началось с 2000 года. Становление данного процесса сопровождалось и определялось различными факторами, сформировавшими нынешний отечественный рынок, в том числе стабилизация макроэкономических процессов и рост национальной экономики после застоя тех времен и мирового-экономического кризиса. Также, значительное влияние оказало формирование крупной доли портфельных инвесторов, в лице созданных в то время накопительных пенсионных фондов. В тот момент именно создание данных накопительных пенсионных фондов сформировало стабильный спрос на различные финансовые инструменты на фондовом рынке. Именно все эти факторы, определили активное и ускоренное развитие рынка облигаций, в том числе и качественные и количественные изменения его структуры.

По состоянию на 1 января 2022 года в листинге биржи KASE представлен 281 выпуск корпоративных облигаций, выпуск которых осуществили 73 эмитента. В 2021 году в данный список впервые в истории биржи вошли три микрофинансовые организации, что говорит о первых становлениях развития фондового рынка среди частных компаниях.

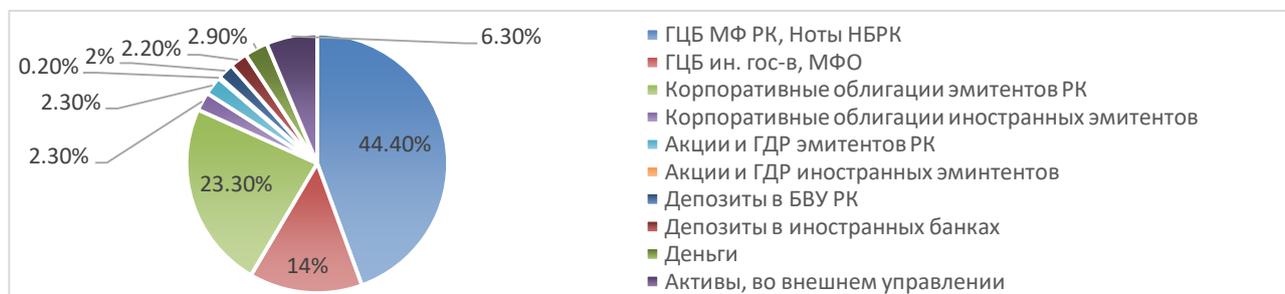
В данное время основными инвесторами на KASE выступают банки второго уровня Казахстана, доля которых в общем объеме сделок с корпоративными облигациями составила 34,9%, доля институциональных инвесторов 48,5%, включая ЕНПФ, также присутствуют специалиста узкого профиля – брокеры и дилеры, прочие юридические лица и физические лица. Доля физических лиц в общем объеме совершенных сделок составила менее 0,1%, что наглядно показывает отношение населения к функционированию рынка ценных бумаг в Казахстане.

Эмитентами на рынке корпоративного долга Казахстана в основном выступают крупные финансовые и национальные компании. Доля частных компаний незначительна относительно общего объема размещения. Такой результат складывается ввиду недоверия к подобному способу финансирования и привлечения капиталовложений со стороны частных финансовых/нефинансовых организаций. Также одной из проблем рынка корпоративных облигаций Казахстана является малая доля институциональных инвесторов. В целях его дальнейшего развития необходим приход в данный сектор таких инвесторов. В настоящее время одним из крупных инвесторов на фондовом рынке ценных бумаг в Казахстане является ЕНПФ, при этом доля корпоративных облигаций в инвестиционном портфеле относительно небольшая. ЕНПФ предпочитает осуществлять финансирование государственного долгового сектора, в целях обеспечения своей основной функции деятельности - сохранности пенсионных накоплений.

Ежегодно объем пенсионных накоплений увеличивается, по состоянию на начало

2022 года, сумма всех пенсионных накоплений вкладчиков ЕНПФ свыше 12,9 млрд тенге. Данная сумма накоплений инвестируется в финансовые инструменты, установленные Инвестиционной декларацией [9], которая определяет цели и стратегию инвестирования пенсионных активов, а также определяет перечень и объем финансовых инструментов, разрешенных к приобретению за счет пенсионных активов.

Общая структура инвестиционного портфеля по состоянию на начало 2022 года выглядит следующим образом:



**Рисунок 1.** Структура инвестиционного портфеля ЕНПФ [10]

Основной долей активов в портфеле являются государственные ценные бумаги, а именно казначейские облигации Министерства финансов и дисконтные ноты Национального Банка. Именно акцент инвестиционной стратегии на секторе государственных ценных бумаг позволяет ЕНПФ получать гарантированный доход с минимальными рисками, ввиду того что вложения в государственный сектор не несут высокие риски финансовых потерь. Помимо этого, такая крупная доля государственных бумаг в портфеле определена Инвестиционной декларацией, которая позволяет инвестировать в такие финансовые инструменты 50 % всех пенсионных активов.

В инвестиционном портфеле имеются такие ценные бумаги, как акции казахстанских и иностранных эмитентов. Общая доля акций составляет 2,3%. Определенно, доходность по акциям гораздо выше доходности от государственных ценных бумаг, однако доля акций в портфеле инвестиций небольшая. Такая доля в портфеле, определяется тем, что акции являются высокорискованными финансовыми инструментами, а инвестиционная декларация не позволяет увеличить объем акций, ввиду цели поставленной перед ней, в сохранности пенсионных накоплений, что не позволяет инвестировать больше в рискованные инструменты.

Инвестиционная декларация позволяет размещать в корпоративные ценные бумаги не более 30 % всех пенсионных активов. При этом, в портфеле на начало 2022 года в основном присутствуют облигации банков второго уровня, также в структуре портфеля присутствуют облигации компаний различных секторов экономики Казахстана, например агропромышленной, транспортной, энергетики и т. д., общая сумма активов, размещенных в корпоративные облигации, составила 3 304 265,71 млн тенге, в процентном выражении составила 23,3%.

Эмитентами долговых ценных бумаг, имеющих в наличии в портфеле ЕНПФ по состоянию на начало 2022 года, кроме банков второго уровня, выступают следующие организации: АО «Аграрная кредитная корпорация», АО «Банк развития Казахстана», АО «Национальный управляющий холдинг КазАгро», АО «Ипотечная организация Казахская ипотечная компания», АО «Национальный управляющих холдинг Байтерек», АО «Национальная атомная компания Казатомпром», АО «Национальная компания Қазақстан Темір Жолы», АО «АстанаГаз КМГ», АО «Казахтелеком», АО «КазТрансОйл», АО «KEGOG», АО «СевКазЭнерго», АО «Фонд Национального Благополучия Самрук Қазына», АО «Fincraft Resources», АО «Dosjan Temir Joly», АО «АБДИ», АО «Атамекен Агро», АО «Кселл», АО «Баян Сулу», АО «KazTransCom», АО «Холдинг КазЭкспортАстык».

В период 2020–2021 годов были реализованы сделки по частичной или полной продаже, а также погашены ценные бумаги таких эмитентов, как АО «СевКазЭнерго», АО «Национальная компания Қазақстан Темір Жолы», АО «Фонд Национального Благосостояния Самрук Қазына», АО «Аграрная кредитная корпорация», АО «Dosjan Temir Joly».

Таким образом наблюдается предпочтение инвестиционного комитета инвестирования в крупные холдинги и национальные компании, что производится в целях поддержания отечественной экономики и также обеспечения основной функции - сохранности пенсионных активов.

В период пандемии пенсионные активы ЕНПФ напрямую не направлялись на поддержание экономики Казахстана. Однако, стоит отметить, что в 2020–2021 годах, с пенсионными активами ЕНПФ были заключены сделки по приобретению долговых ценных бумаг эмитентов, деятельность которых в свою очередь заключается в поддержании экономических и социальных процессов в Республике Казахстан.

Например, впервые с 2017 года, с пенсионными активами ЕНПФ были заключены сделки по приобретению облигаций АО «Фонд Национального Благосостояния Самрук-Қазына», всего было приобретено долговых бумаг номинальной стоимостью 114 811 985 000 тенге. Также, было произведено инвестирование в облигации, эмитированные АО «Национальный управляющих холдинг Байтерек» номинальной стоимостью 68 798 900 000 тенге, в АО «Банк развития Казахстана» - 209 500 000 000 тенге. В целях поддержки развития агропромышленного комплекса Казахстана было инвестировано около 34 млрд тенге в АО «Аграрная кредитная корпорация», сектора энергетики - инвестирование 5 млрд тенге в АО «СевКазЭнерго». В рамках банковского сектора инвестирование в долговые корпоративные облигации в 2020 году было осуществлено только в АО «Банк РВК» на сумму 12,5 млрд тенге.

За 2021 год доля корпоративных облигаций в портфеле пенсионных активов ЕНПФ увеличилась. Так, по состоянию на 1 января 2022 года сумма пенсионных активов, размещенная в корпоративные облигации эмитентов Республики Казахстан, составила 2 879 525,62 млн тенге. Увеличение вложений в долговые финансовые инструменты отечественных эмитентов составило 196 121,47 млн тенге.

Также стоит отметить, что за 2020–2021 года список эмитентов особо не расширился, инвестирование производилось лишь в те компании, в которые уже были ранее размещены пенсионные активы. При этом, среди списка эмитентов, присутствуют компании, которые допустили дефолт и в настоящее время выплачивают суммы задолженностей согласно решениям судебных инстанций. К таким компаниям относятся АО «Dosjan Temir Joly», АО «АБДИ», АО «Холдинг КазЭкспортАстык». Ценные бумаги данных эмитентов находятся в инвестиционном портфеле номинально, до полного погашения задолженностей по выплате основного долга и купонного вознаграждения с их стороны.

С февраля 2021 года часть пенсионных активов перешла в доверительное управление четырьмя инвестиционными компаниями – управляющим инвестиционным портфелем. Данные управляющие составили собственные инвестиционные декларации, в соответствии с которыми осуществляют инвестиционную деятельность по пенсионным активам [11, 12, 13, 14]. Данные компании расширили список эмитентов корпоративных облигаций, приобретенных за счет пенсионных активов, к ним относятся АО «Жилищный строительный сберегательный банк «Отбасы банк», Дочерний банк АО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», АО «КазАгроФинанс», АО «Казахстанский фонд устойчивости», АО «Национальный управляющих холдинг Байтерек» на общую сумму 225 млн тенге. В 2021 году инвестиционный портфель под управлением Национального Банка Республики Казахстан пополнился лишь одной сделкой по приобретению корпоративной облигацией банка второго уровня АО «Банк РВК» на сумму 13,3 млрд тенге, облигации были приобретены номинальной стоимостью 13 243 194 000 тенге под купонную ставку в 10,85%, на период обращения до 2030 года.

При этом, малая доля инвестирования именно в облигации отечественных компаний объясняется тем, что нормативным документом определены правила переоценки финансовых инструментов, в рамках которого определяется что переоценка долговых ценных бумаг, обращающихся (торгуемых) исключительно на территории Республики Казахстан и отнесенных в категорию «оцениваемые по справедливой стоимости» осуществляется по последней справедливой стоимости таких финансовых инструментов, определенной по результатам оценки, проведенной независимым оценщиком ежеквартально. Управляющим компаниями в данной трактовке нормативно-правового акта не целесообразно вкладывать большие суммы пенсионных активов в корпоративные облигации казахстанских эмитентов, ввиду начисления дохода от рыночной переоценки только лишь четыре раза в год, когда как переоценка долевых финансовых инструментов осуществляется еженедельно.

## **Заключение**

В настоящий момент пенсионные активы, являющиеся крупнейшим источником долгосрочных внутренних инвестиционных источников, чаще всего задействованы в поддержании и финансировании экономики Казахстана, особо учитывая текущее положение, сложившееся по результатам влияния мировой пандемии COVID-19. Так, финансирование пенсионными активами различных секторов экономики страны происходит в государственный сектор, финансовые инструменты банков второго уровня и организаций квазигосударственного сектора. Доля корпоративных облигаций на фондовом рынке казахстанских эмитентов реального сектора экономики небольшая и за период пандемии эта доля увеличилась лишь незначительно. Однако, в рамках стимулирования развития и выхода из текущего положения, ЕНПФ активно осуществляет сделки по открытию сделок Обратного РЕПО, что позволяет эмитентам сформировать необходимую денежную массу для достижения оперативных результатов и поддержать текущую ликвидность своих фондов.

Помимо этого, на рынок ценных бумаг Казахстана положительно повлияло решение Правительства Республики о передачи функций управления пенсионными активами в конкурентную среду, что позволило расширить список инвесторов. При этом, каждой управляющей организации законодательно передано право о самостоятельном формировании инвестиционной декларации, в рамках которой возможно увеличение доли инвестирования в сектор корпоративных ценных бумаг казахстанских компаний-эмитентов. Однако, на данный момент управляющие компании не так активно размещают активы в этот сектор, ввиду наличия условий о переоценке таких финансовых инструментов ежеквартально. То есть, приобретая сейчас корпоративные облигации, обращающиеся на казахстанском рынке, управляющие компании сознательно отказываются от начисления дохода от рыночной переоценки. В целях формирования большего спроса на корпоративные облигации управляющими пенсионными активами, необходимо внесение изменений в нормативно-правовой акт и определить рыночную переоценку таких инструментов, по аналогии с другими инструментами, еженедельно, в целях получения дохода и оценки инструментов согласно ситуации, сложившейся на рынке.

В целях стимулирования развития рынка корпоративных облигаций также следует пересмотреть инвестиционную декларацию пенсионных активов, и позволить увеличение доли инвестировании пенсионных активов в реальный сектор экономики, учитывая текущие экономические и социальные процессы, что в последствии позволит стимулировать развитие самого сектора экономики.

Подводя итоги анализа влияния мировой пандемии COVID-19 на рынок корпоративных облигаций, формируются следующие выводы. В целом рынок корпоративных облигаций особо не подвергся негативному влиянию экономических процессов во время пандемии. Влияние на состояние рынка, пандемия не оказала ввиду того, что эмитентами таких облигаций представлены крупные компании, деятельность которых

является стратегически важными для страны, а также помимо внешнего финансирования, в виде эмиссии ценных бумаг, они субсидируются государством. Представленные на рынке новые эмитенты, в настоящее время определяют малую долю эмитированных инструментов, что не оказывает влияния на состояние рынка в целом. Также, стоит отметить, что, представленные дефолтные эмитенты, облигации которых имеются в инвестиционном портфеле по пенсионным активам, допустили дефолт задолго до наступления пандемии 2020 года.

На данном этапе, Казахстан стоит на пути развития рынка ценных бумаг, основная цель которого содействие экономики и ускорению финансовой стабилизации после экономического спада 2020–2021 года. В целом, несмотря на все проблемы, барьеры и недостатки текущего функционирования, рынок ценных бумаг Казахстана, как важнейшая часть финансового рынка имеет большой потенциал и серьезные перспективы дальнейшего эффективного развития.

### **Список использованных источников**

1. Закон Республики Казахстан «О рынке ценных бумаг» № 461 - II, ст.1, п.4 (2013).
2. Frank J Fabozzi. Bond Markets, Analysis and Strategies // Business School - 9<sup>th</sup> edition (2013).
3. Michael J Defosse. The Language of Global Finance: Options, Futures and Commodities (2017).
4. Закон Республики Казахстан «О пенсионном обеспечении в Республики Казахстан» № 105-V (2013).
5. Benjamin Graham, David Dodd. Security Analysis // 6<sup>th</sup> edition (2016).
6. Методика оценки ценных бумаг, утвержденная решением Совета директоров утвержденная решением Совета директоров АО «Казахстанская фондовая биржа» №19 (2020).
7. Стандарт финансовой отчетности «Учет и раскрытие информации об операциях по пенсионным активам», утвержденный постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан №195, параграф 3, 4 (2013).
8. Правила осуществления учета и оценки пенсионных активов, утвержденные постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан №24, п.30, 32, 34, 35 (2014).
9. Инвестиционная декларация единого накопительного пенсионного фонда, утвержденная постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан (2016).
10. Развернутая структура инвестиционного портфеля пенсионных активов АО «ЕНПФ» // URL: <https://enpf.kz/ru/indicators/invest/expert-structure.php>
11. Инвестиционная декларация на портфель финансовых инструментов, сформированный за счет пенсионных активов, находящихся в доверительном управлении, утвержденная решением Совета директоров АО «Halyk Global Markets» (2021).
12. Инвестиционная декларация, утвержденная решением Совета Директоров АО «Jusan Invest» (2021).
13. Инвестиционная декларация по доверительному управлению пенсионными активами, утвержденная решением Правления АО «BCC Invest» (2021).
14. Инвестиционная декларация по доверительному управлению, утвержденная решением Совета директоров АО «Сентрас Секьюритиз» (2021).

## The assesment of the effectiveness of investment of pension assets in the Republic of Kazakhstan

Mazhitova S.M. <sup>1</sup>

Finance, 2nd year undergraduate

<sup>1</sup> Almaty Management University, Almaty

E-mail: [saumazhitova@gmail.com](mailto:saumazhitova@gmail.com)

**Аннотация.** Қазіргі Қазақстанда зейнетақы жүйесі халық үшін міндетті болып табылады. Ай сайын салымшылар жеке табысының бір бөлігін зейнетақы қорындағы шоттарға аударуды жүзеге асырады. Мұндай қаражат жинақталады және инвестициялық қызметті жүзеге асыруға жіберіледі. Демек, осы инвестициялық қызметті зерделеу Қазақстан Республикасының халқы үшін қажетті болып табылады, өйткені олар оның инвесторлары болып табылады.

Осы ғылыми-зерттеу жұмысында 2020 жылдан бастап 2022 жылға дейінгі кезеңде Қазақстан Республикасындағы зейнетақы активтері бойынша инвестициялық қызмет зерттеледі. Зерттеу жұмысы аясында «Бірыңғай жинақтаушы зейнетақы қоры» АҚ Зейнетақы активтерін инвестициялау бойынша қызметке талдау жүргізіледі. Зейнетақы активтері бойынша инвестициялық қызмет нәтижелерінің негізгі кемшіліктері мен артықшылықтары талданып, анықталды.

**Түйін сөздер:** бағалы қағаздар нарығы, бағалы қағаздар, қор биржасы, қаржы құралдары, Бірыңғай жинақтаушы зейнетақы қоры, зейнетақы активтері, облигациялар, акциялар, эмитент, инвестициялық кіріс, инвестициялық портфель.

**Аннотация.** В современном Казахстане пенсионная система является обязательной для населения. Ежемесячно вкладчиками осуществляется перечисление части личного дохода на счета в пенсионном фонде. Такие средства аккумулируются и направляются на осуществление инвестиционной деятельности. Следовательно изучение данной инвестиционной деятельности является необходимой для населения Республики Казахстан, так как именно они являются ее инвесторами.

В данной научно-исследовательской работе исследуется инвестиционная деятельность по пенсионным активам в Республике Казахстан в период с 2020 по 2022 года. В рамках исследовательской работы проводится анализ деятельности по инвестированию пенсионных активах АО «Единый накопительный пенсионный фонд». Проанализированы и выявлены основные недостатки и преимущества результатов инвестиционной деятельности по пенсионным активам.

**Ключевые слова:** рынок ценных бумаг, ценная бумага, фондовая биржа, финансовые инструменты, единый накопительный пенсионный фонд, пенсионные активы, облигации, акции, эмитент, инвестиционный доход, инвестиционный портфель.

**Annotation.** In modern Kazakhstan, the pension system is mandatory for the population. Monthly depositors transfer part of their personal income to accounts in the pension fund. Such funds are accumulated and directed to the implementation of investment activities. Therefore, the study of this investment activity is necessary for the population of the Republic of Kazakhstan since they are its investors.

This study examines the activities of the National Bank of the Republic of Kazakhstan on investing pension assets of a unified accumulation fund by types of financial instruments. The main purpose of the research is to explore the essential reasons of the current low profitability of investment activities. Also, this paper analyzes the real level of return on investment of these resources which are considering unacceptable by the society in Kazakhstan.

**Keywords:** securities market, security, stock exchange, financial instruments, single accumulative pension fund, pension assets, bonds, shares, issuer, investment income, investment portfolio.

## **Introduction**

During the current economic global situation, society in Kazakhstan is acutely concerned with the need and efficiency of the use of pension assets of JSC “Unified Accumulative Pension Fund” (hereinafter – UAPF, Fund). Pension money in Kazakhstan is accumulated sources from the entire working population. However, these payments are mandatory. Therefore, the analysis of asset allocation is extremely important for its owners – people of Kazakhstan. This study considers the true annual rate of return as doubtful due to its high investment capability and aims to determine the reasons of its low profitability. Thus, the paper discusses various investment options to identify the most profitable financial instruments.

The purpose of investing is to ensure the safety and, more importantly, to obtain real long-term profitability. To study investment activities, it is important to examine the concept of securities market. Nowadays the securities market is one of the most important areas for the development of the country's economy. The market allows all subjects of financial and economic activity to expand the possibilities of obtaining the necessary financial resources. Therefore, it is extremely important for all subjects of the economy to be able to correctly assess the state of the securities market, and, based on the assessment, be able to predict the future situation, find solutions for the development of the market.

## **Literature review**

The definition of the concept of «security» is given not only in regulations and textbooks, but also in classical literature. Theodore Dreiser defines securities as “the equivalent of material values” [1]. Also, there are many manuals, textbooks, books that define a security, both in the works of foreign researchers and in domestic ones.

The starting point in the study of the securities market is the experience of foreign scientists and economists. Securities market is an institution or mechanism that brings together buyers (bearers of demand) and sellers (suppliers) of goods and services [2].

In the Republic of Kazakhstan, all types of economic relations are regulated by regulatory legal acts. The Law says the following: «A security is a set of certain records and other designations that certify property rights» [3].

The securities market is an indicator of the financial and economic situation of the state. For example, a sharp drop in exchange rates may mean a financial crisis. Hence, all participants in market relations are interested in the effective and continuous development of the national securities market. To achieve a developed stock market, all participators need to constantly analyze and evaluate their investment activities, form the right conclusions, and make the necessary decisions. To study which, various sources can be taken, from the Legislation of the Republic to the publication of articles on news portals.

The object of this research is the UAPF. Fund is a major participant in the securities market in Kazakhstan. The activity of the UAPF is primarily regulated by the legislation [4]. At the same time, in accordance with the Law, pension resources are managed by National Bank of the Republic of Kazakhstan (hereinafter – NBRK). Therefore, the UAPF does not participate in making decisions on investment activities. However, it keeps records of the pension, including individual accounting of the depositor's pension savings and financial, investment accounting. Accounting for investment activities is based on the information provided by the NBRK on all transactions connected to the pension resources. The accounting methodology is regulated by the NBRK Rules which determine the accounting procedure for pension assets and the valuation of financial instruments in the investment portfolio [5]. Also, all types of transactions connected with the pension assets concluded

by the NBRK in the securities market are determined by the Investment Declaration. This declaration defines the goals, investment strategy, a list of investment objects, conditions, and restrictions on investment activities.

To analyze the investment activity of the pension resources, it is required to study the scientific book, that compiled by famous professor of finance “Investment appraisal. Tools and methods for evaluating any assets” [6]. This work describes the tools and methods for assessing assets and defines the key concepts of assessment.

Also, to determine the profitability of pension assets, it is necessary to study the official publications of the UAPF, the NBRK and the Kazakhstan Stock Exchange.

## **Methodology**

The securities market is one of the main conditions for the existence of the country's economy. Scientific research in the financial sector is the basis for high economic results. In view of this, the securities market is the subject of study by many academic economists. This research paper considers pension assets as the significant part of the Kazakhstan's stock market. Thus, this research work aims to explore essential disadvantages of its investment activities, explain possible causes and aims to find out what is the main reason of its insignificant investment income.

Research objectives:

- analysis of the efficiency of using pension assets in the Republic of Kazakhstan.
- determine the real profitability of pension assets for the current and previous periods, by comparing the profitability of assets and annual inflation rate.
- study the structure of the investment portfolio and the investment declarations of the UAPF.
- determine the level of influence of external and internal factors on the true value and profitability of pension assets.

The methodological and theoretical basis of the research was formed by scientific works and publications in the field of economic theory, financial management, organization and functioning of the securities market. The legal basis of the study was formed by the current legislation of the Republic of Kazakhstan and regulations governing the activities of the subjects under study. The informational basis of the paper was made up of reference and official statistical materials, reporting of the investigated subject and publications on the financial situation on official and news resources.

The used data collection methods were the survey public opinion compared to professional, in order to find out the main reasons of the current low investment return level. The provided survey considered the possible factors which may affect the return on investment and the total value of pension assets. This survey identified that the public opinion was wrong compared to the expert's one. For example, society was convinced that the main reason of its low return was the decision of the top management of the UAPF and the NBRK, which is not true. The reports and data published on the official websites of the UAPF and the NBRK were used to calculate and determine the total amount of pension assets and annual investment income.

## **The results**

In general, the study of the investment activity of pension assets is necessary since the UAPF's assets available for placement in financial instruments define it as a major institutional participant in the stock market of Kazakhstan.

Pension assets are the main internal long-term investment source. The UAPF calculates investment income or loss daily, however this paper considered investment results for at least a period of at least one year, since data on investment income depend on the state and position of the stock market and the economic situation.

Pension assets as of March 1, 2022, amounted to 13.6 trillion tenge, having increased from the beginning of the year by 213.9 billion tenge, or 1.7%. The amount of accrued investment

income since the beginning of the year amounted to 178.5 billion tenge, the volume of pension contributions - 88.8 billion tenge. Thus, a profitability of 1.4% was ensured with inflation of 0.6%. Over the past year, the return on assets amounted to 12.1% with an official inflation rate of 7.4%.

The investment portfolio of the Fund includes shares and stocks of Kazakhstani and foreign issuers. The share of stocks in the investment portfolio is 2.5%. The yield on shares is determined by the degree of their liquidity. The Kazakhstan Stock Exchange performs weekly revaluation of shares of the first level of liquidity, according to market prices. While studying this methodology of liquidity, it is determined that the yield on shares is much higher than the yield on government securities, but the share of stocks in the portfolio is small. This is determined by the fact that shares are high-risk instruments. Hence, the current Declaration does not allow to increase its volume.

Raising the issue of the relatively low profitability of pension assets, in comparison with the level of annual inflation, it is worth noting that the investment activity can be considered as successful. The share of investment income in the total level of pension savings is 40%. The savings annually increase not only due to a risen pension contribution, but also due to an increase in the accrued investment income.

Also, the Investment Declaration permits to place part of pension assets in refined precious metals. However, during the study of the investment portfolio, it was revealed that currently there are no bullions in the UAPF portfolio [7].

To study the efficiency of investing pension money, the profitability of savings was calculated if it were invested in gold. For example, pension savings are available in the amount of 1 million tenge, the price of gold as of January 1, 2021, amounted to 18,104 tenge per 1 gram. Further, the price of gold as of January 1, 2022, amounted to 25,200 tenge. Therefore, the income from investing pension in the amount of 1 million tenge in gold, as of January 1, 2021, will amount to 54.2 million tenge. This calculation shows that the profitability from the placement of assets in gold is much more effective than the current official yield.

This research determined that the real profitability is ensured because of investment activities, as well as market and exchange rate revaluation of the foreign exchange portfolio, the share of which has been gradually increased and maintained at the level of 30% to expand the geography of investments by countries and issuers, improve the quality and liquidity of the portfolio. Also, to preserve and increase the profitability of pension savings, work is being carried out on an ongoing basis to diversify the investment portfolio. For example, the largest share in the UAPF's portfolio of pension assets is made up of government securities of the Republic of Kazakhstan, which are a stable and profitable investment instrument: 42%, or 4.9 trillion tenge, while earlier their share was equal to 46%.

Based on the analysis of the government securities sector, it is determined that the yield on this financial instrument is relatively low. However, the risk from investments in its securities is minimal. It is the focus of the investment strategy on the government securities sector that allows the UAPF to receive a guaranteed income with minimal risks.

## **Conclusion**

Thus, the result of the research is states that the output of the activities of the UAPF and the NBRK in relation to pension resources is determined by stable growth. However, the investment rise of assets, although it concludes inflationary losses, does not show significant results, considering the total amount of pension assets available for investments. As it given in this study, the pension assets yield could be more effective. According to the provided research and analysis, the main factors that reduce the level of profitability are the conservative nature of the investment declaration, which allows investing in low-yield financial instruments. Furthermore, the paper assumes that in order to obtain a higher profitability, the NBRK should revise investment declaration and diversify investment portfolio by acquiring more profitable instruments such as common / preferred shares, investments in instruments of foreign high-quality issuers and precious metals.

## References

1. Theodor Dreiser. Titan // CreateSpace Independent Publishing Platform (1914).
2. Frank Fabozzi. Finance: Capital Markets, Financial Management, and Investment Management // Wiley (2009).
3. The Law of the Republic of Kazakhstan «Securities Market of the Republic of Kazakhstan», article 136, §1 (2013).
4. The Law of the Republic of Kazakhstan «On Pension Provision in the Republic of Kazakhstan», № 136–1, article 136, §1 (1997).
5. Rules for accounting and assessment of pension assets №24 // National Bank of the Republic of Kazakhstan (2014).
6. Aswath Damodaran. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset // Wiley (2017).
7. Investment declaration of the unified accumulative pension fund. National Bank of the Republic of Kazakhstan (2016).

## Направления совершенствования управлением инновационного развития нефтегазодобывающего предприятия

Мамбетова Г.Б. <sup>1</sup>, Ниязов Б.А. <sup>2</sup>  
Слушатели МВА-В21-МАкт СНПС  
Научный руководитель Тайкулакова Г.С. <sup>3</sup>  
к.э.н., профессор  
<sup>1 2 3</sup> Almaty Management University, г. Алматы  
E-mail: [gulnuratgs@mail.ru](mailto:gulnuratgs@mail.ru)

**Аннотация.** Мақала ҚР мұнай-газ өнеркәсібі кәсіпорнының инновациялық қызметін жетілдірудің басқарушылық мәселелеріне арналған. Жобаны бастамалаудан бастап оны енгізу процестеріне дейінгі инновациялық дамудың басым бағыттары қаралды. Инновациялық процестерді іске асырудағы талдамалық тәсілдер зерттелді, мұнай-газ өндіру саласы кәсіпорындарын одан әрі инновациялық дамытудың негізгі міндеттері айқындалды. Инновациялық процестерге әсер ететін немесе тежейтін негізгі факторлар негізделген, тәуекелдерді азайтудың икемді құралдары қарастырылған, сондай-ақ «СНПС-Актобемұнайгаз» АҚ мұнай-газ өндіретін кәсіпорнында инновациялық ортаны қалыптастыруға басқарудың әсер ету схемасы ұсынылған.

**Түйін сөздер:** басқару процестері, инновациялық даму, мұнай-газ өндіру саласындағы кәсіпорындар.

**Аннотация.** Статья посвящена управленческим вопросам совершенствования инновационной деятельности предприятия нефтегазовой промышленности РК. Рассмотрены приоритетные направления инновационного развития от инициации проекта до его внедренческих процессов. Исследованы аналитические подходы в реализации инновационных процессов, определены основные задачи дальнейшего инновационного развития предприятий нефтегазодобывающей отрасли. Обоснованы основные факторы, влияющие или тормозящие инновационные процессы, рассмотрены гибкие инструменты по снижению рисков, а также представлена схема управленческого воздействия на формирование инновационной среды на нефтегазодобывающем предприятии АО «СНПС-Актобемұнайгаз».

**Ключевые слова:** управленческие процессы, инновационное развитие, предприятия нефтегазодобывающей отрасли.

**Annotation.** The article is devoted to management issues of improving the innovative activity of the oil and gas industry enterprises of the Republic of Kazakhstan. The priority directions of innovative development from the initiation of the project to its implementation processes are considered. Analytical approaches in the implementation of innovative processes are investigated, the main tasks of further innovative development of oil and gas industry enterprises are determined. The main factors influencing or hindering innovation processes are substantiated, flexible risk reduction tools are considered, and a scheme of management impact on the formation of an innovative environment at the oil and gas production enterprise of JSC «CNPC-Aktobemunaigas» is presented.

**Keywords:** management processes, innovative development, enterprises of the oil and gas industry.

### Введение

В настоящее время наблюдается тенденция к увеличению технологической отсталости

предприятий нефтегазовой отрасли и снижению их уровня конкурентоспособности на мировом рынке. Положительная динамика развития этой отрасли и ее структурных субъектов, в будущем, во многом будет зависеть от степени эффективного управления инновационного развития. Это позволит повысить производительность труда, снизить издержки и увеличить объемы добычи углеводородного сырья в отрасли. Основным направлением инновационного развития предприятий отечественной нефтегазовой отрасли должно стать внедрение и использование новейших инновационных продуктов, модернизация производства на основе внедрения новейших технологий в отрасли, вытеснение устаревших технологий и продуктов, их замена более совершенными технологиями.

Объектом исследования является хозяйствующий субъект нефтегазовой отрасли Республики Казахстан АО «СНПС-Актобемунайгаз». Предметом исследования являются организационно-экономические отношения по управлению инновационным развитием предприятия нефтегазовой отрасли в современных условиях. Под управлением инновационного развития нефтегазодобычающего предприятия понимается комплексный процесс, направленный на инновационную деятельность, создание новых видов продукции и услуг и улучшение конечных финансовых показателей.

Целью исследования является разработка направлений совершенствования управлением инновационного развития предприятия нефтегазовой отрасли Республики Казахстан. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить дальнейшее инновационное развитие субъектов нефтегазовой отрасли;
- рассмотреть приоритетные направления инновации;
- представить общую схему административного воздействия на формирование инновационной среды;
- определить целесообразность использования методов стратегического управления для ускорения инновационных процессов;
- выбрать рекомендуемые структурные элементы стратегии инновационного развития;
- представить алгоритм реализации эффективной стратегии инновационного развития предприятия для формирования инновационного кластера.

По сути, необходимо разработать механизм управления инновационным развитием нефтегазодобычающего предприятия, который будет включать в себя управленческие функции и инструменты. Это обеспечит ресурсную поддержку развития инноваций и в отрасли, сформирует систему планов инновационного развития и их своевременной реализации.

Система управления функционирует путем формулирования комплекса задач и целей инновационной деятельности на разные периоды времени, поэтому достижение желаемого результата инновационного развития на запланированном этапе становится целью, а инструментами ее достижения выступают комплексное планирование и координация инновационной деятельности на предприятии и его дочерних организациях, непосредственно участвующих в инновационном развитии нефтегазовой отрасли. Методами исследования являются рейтинговый, сравнительный метод, системный и ситуационный анализ инновационного развития.

## **Литературный обзор**

Проблемам инновационного развития нефтегазовой отрасли уделяется серьезное внимание в РК и за рубежом. Это подтверждается публикациями работ зарубежных и отечественных авторов, таких как Р. Нельсон [2], С. Фриман [3], Л.М. Гохберг [4], Т.В. Ермошиной [5], В.К. Сенчагов [6] и др. Для авторов этих работ по инновационному развитию характерна идея формирования национальной инновационной системы, которая базировалась бы на совместной деятельности государства и частного бизнеса, в части инновационной политики развития отрасли, в том числе нефтегазовой.

Инновационное развитие предприятий нефтегазовой отрасли во многом зависит от эффективного управления происходящими в ней процессами и экономическими отношениями. Система управления инновационным развитием требует трансформации механизмов управления на основе использования эффективных методов и инструментов. Это обеспечит комплексное решение задач управления инновационным развитием субъектов нефтегазовой отрасли. Из таблицы 1 видно, что затраты казахстанских предприятий направляются на приобретение основных средств и инновационных товаров, работ, услуг в разрезе пяти развивающихся стран.

**Таблица 1.** Структура затрат предприятий нефтегазовой отрасли по видам инновационной деятельности в 2021 году.

Страны	НИОКР за счет средств предприятий, %	Исследования и разработки за счет сторонних организаций, %	Приобретение инновационной продукции и основных средств, %	Приобретение новейших технологий, %	Прочие расходы, %
Казахстан	10,3	8,3	56,7	1,8	22,9
Германия	47,2	8,9	24,4	2,8	16,7
Франция	68,9	19,8	9,7	1,6	-
Италия	35,3	7,4	51,8	5,5	-
Испания	39,9	19,4	29,6	2,9	8,2

Примечание: составлено авторами [11]

Также указывается на необходимость поиска и применения новых организационно-экономических и рыночных механизмов управления и регулирования инновационным развитием нефтегазовой отрасли. Разработка стратегии создания эффективных рыночных механизмов управления предприятиями нефтегазовой отрасли в нашей стране в условиях усиления конкуренции на мировых энергетических рынках требует использования в этих целях факторов активизации инновационной деятельности. Это может быть реализовано за счет концентрации научно-технических активов казахстанских компаний внутри страны и за рубежом, а также позволит осуществить инновационный трансферт из других стран на максимально выгодных для казахстанской стороны условиях [12].

Растущий спрос на газ и нефть в условиях ресурсных и экологических ограничений делает актуальной подготовку новой казахстанской политики активизации инновационного развития, способной взять на себя организацию обеспечения роста потребности в нефти и газе за счет повышения энергоэффективности и экономии энергоресурсов, стабилизации поставка природного газа и нефти российским и зарубежным потребителям. Успех этой политики ставит на повестку дня вопрос о создании принципиально новых механизмов управления предприятиями и организациями нефтегазовой отрасли на основе государственного управления ключевыми научно-техническими активами в целях активизации инновационного потенциала отрасли. Учитывая специфику инновационного развития, как объекта управления, необходимо предположить, что основное управленческое воздействие будет направлено на инновационный ресурс предприятий нефтегазовой отрасли, который представлен совокупностью научно-технического потенциала знания и средства их обработки, которыми они располагают. С другой стороны, инновационный ресурс определяется инновационной средой. Среда инновационной деятельности представляет собой созданную человеком систему, сочетающую в себе природные и технические элементы, непосредственно связанные с использованием инновационного ресурса [13].

Формирование инновационной среды нефтегазовой отрасли зависит от многих факторов, к которым относятся: цели и направления деятельности предприятий нефтегазовой отрасли, масштаб инновационных проектов, степень вовлеченности базовых предприятий в

инновационное развитие, объемы инвестиции в инновации, доступность ресурсов, взаимодействие с органами власти и др. При этом перечень субъектов инновационной среды нефтегазовой отрасли не является закрытым, то есть это всегда открытая система, элементы которой вовлечены в отраслевое и межрегиональное взаимодействие. В связи с этим основное управленческое воздействие должно быть направлено на обеспечение создания необходимых объектов инновационной среды нефтегазовой отрасли, отвечающих требованиям надежной эксплуатации, минимизация капитальных вложений и затрат на их содержание в будущем. Схема управленческого воздействия на формирование инновационной среды предприятия нефтегазовой отрасли представлена на рисунке 1.



**Рисунок 1.** Управленческие инструменты для формирования инновационной среды

На первом этапе все предприятия и организации, составляющие инновационную инфраструктуру нефтегазовой отрасли, должны быть сгруппированы по следующим направлениям:

- научные организации (Z1);
- организации или учреждения, которые коммерциализируют инновации (Z2);
- организации или учреждения, предоставляющие управленческие, информационные и консультационные услуги (Z3);
- организации, оказывающие финансовые услуги по внедрению инноваций (Z4);
- организации, специализирующиеся на обучении и подборе персонала (Z5).

Необходим поиск инновационных проектов, которые могут быть реализованы в нефтегазовой отрасли и количество которых может варьироваться от 1 до  $n$ . Эксперты формируют свой рейтинг по шкале для каждого проекта:

- элементы инфраструктуры отсутствуют;
- элементы инфраструктуры присутствуют, но в недостаточном количестве;
- элементы инфраструктуры присутствуют и не нуждаются в дополнении.

Третья позиция рейтинга является наиболее приемлемой, когда наличие объекта инновационной инфраструктуры не нуждается в дополнении. Полученные значения суммируются в разрезе оцениваемых групп объектов инфраструктуры. Правительство РК выступает организатором и сетевым посредником между хозяйствующими субъектами нефтегазовой отрасли в инновационном развитии отрасли и ориентируется на развитие инновационной среды путем реструктуризации инновационной инфраструктуры, тем самым создавая основу для устойчивого инновационного развития отрасли. Как показывает практика управления, приоритетным является формирование или развитие организаций, оказывающих финансовые услуги для внедрения инноваций. Это требует формирования венчурных фондов, финансирующих инновационное развитие. Целью венчурного фонда

является оказание приоритетной поддержки производства инновационных технологий и продукции предприятиями нефтегазовой отрасли, относящимися к перечню приоритетных направлений инновационного развития. Это обеспечит государственную централизацию инновационных проектов и доведение их до практической реализации за счет их полного финансирования. Также это поможет диверсифицировать риски от внедрения инноваций в производство, компенсировать возникающие потери и получить доступ к зарубежным технологиям в случае международной интеграции в инновационном развитии. Опыт ведущих стран мира показывает, что государственная поддержка инновационного развития заключается в создании согласованной, гибкая и в то же время четкая государственная программа инновационного и научно-технического развития, которая финансируется из самых разных источников - государственных, государственных и частных. Основными критериями поддержки инновационного развития должны стать конкурентоспособность результата проекта (продукта), определяемая наличием платежеспособного спроса, а также экономический и экологический эффекты от их реализации [14].

Для ускорения инновационных процессов в нефтегазовой отрасли целесообразно использовать методы стратегического управления. Стратегия инновационного развития должна формироваться и реализовываться на основе маркетингового и проектного подходов, поскольку они позволяют учитывать особенности нефтегазовой отрасли и определяют, что инновационное развитие основывается на непрерывном процессе при создании новых продуктов и технологий, дальнейшее продвижение на рынке с помощью инструментов управления маркетингом. Важнейшей задачей проектного подхода является формирование оптимального портфеля научно-технических проектов для реализации в нефтегазовой отрасли. Система стратегического управления в нефтегазовой отрасли должна предусматривать реализацию ряда этапов формирования инновационной стратегии. На начальном этапе основные усилия государства должны быть направлены на модернизацию основных фондов и создание инновационной инфраструктуры для дальнейшего ускорения инновационного развития. Изменения должны осуществляться исходя из долгосрочных приоритетов инновационного развития экономики страны.

Таким образом, приоритеты, цели и задачи государственного управления инновационным развитием отрасли должны быть определены в рамках стратегического планирования инновационного развития нефтегазовой отрасли. Это позволит в рамках действующего законодательства установить порядок государственной регистрации в реестрах документов стратегического инновационного развития нефтегазовой отрасли, их общественного обсуждения, информационного обеспечения, мониторинга, контроля результатов и ответственности за результаты реализации инновационных программ и проектов. Содержание и структура стратегии инновационного развития нефтегазовой отрасли должны включать комплексные целевые программы с мероприятиями, которые будут способствовать генерации инноваций в отрасли. Рекомендуемые структурные элементы стратегии инновационного развития нефтегазовой отрасли приведены на рисунке 2.

## Структурные элементы стратегии инновационного развития нефтегазодобывающего предприятия



Рисунок 2. Основные разделы, этапы, содержание и структура развития ИДП

### Результаты исследования и обсуждение

Таким образом, разработка и реализация стратегии инновационного развития нефтегазовой отрасли станет толчком к поиску новых форм, методов, принципов и моделей управления этими сложными процессами в отрасли. Это обеспечит технологические изменения в отрасли как часть ресурсных и экологических изменений в ее развитии. Одной из важнейших форм управления инновационным развитием является формирование инновационного кластера, который в этом случае может быть реализован как мегакорпоративный инновационный кластер в нефтегазовой отрасли.

Следует отметить, что под инновационным кластером следует понимать совокупность взаимосвязанных организаций и предприятий нефтегазовой отрасли, объединенных отраслевыми и партнерскими отношениями с научными организациями. Основными отличительными чертами индустриального мегакорпоративного инновационного кластера в нефтегазовой отрасли являются:

- создание условий, формирующих инновации в нефтегазовой отрасли,
- интеграция инноваций с наукой и производством на корпоративном уровне транснациональной корпорации.

Основным отличием инновационных кластеров является рыночный механизм управления ими, который создается на основе существующей инициативы предприятий и организаций нефтегазовой отрасли, а не управления ими со стороны органов власти. Основной задачей мегакорпоративного инновационного кластера является повышение привлекательности сотрудничества между научными учреждениями и отраслевыми предприятиями.

Решением этой проблемы может быть:

- во-первых, обеспечение взаимодействий внутри кластера, способствующих мультипликативному эффекту трансфертов инновационных технологий в нефтегазовой отрасли;
- во-вторых, повышение конкурентоспособности научных организаций внутри кластера за счет повышения качества телекоммуникационной инфраструктуры и специализированных

услуг; продуктивность конкуренции в области знаний и технологий, повышение профессиональной компетентности научных и инженерно-технических работников.

Модель мегакорпоративного инновационного кластера в нефтегазовой отрасли представляет собой целостное образование, включающее организационный, управленческий, технологический и содержательный уровни, позволяющие наглядно представить целенаправленный процесс инновационного развития и определить, соответствует ли цель поставленной цели. окончательный результат. Особенностью разработанной модели является единство содержательной, процессной и результативной сторон реализации инновационной деятельности в нефтегазовой отрасли. Взаимодействие различных инновационных партнеров строится на принципах взаимодействия, интеграции, фирменного стиля, саморазвития и самоорганизации предприятий нефтегазовой отрасли.



**Рисунок 3.** Рекомендуемый алгоритм формирования стратегии инновационного развития нефтегазодобывающего предприятия в разрезе отрасли

Важной задачей является синхронизация стратегических программ научно-технологического развития, объединяющих деятельность организационных структур бизнеса, науки и государства, создавая основу для решения задачи формирования мегакорпоративного инновационного кластера в нефтегазовой отрасли.

### **Выводы и обсуждения**

Таким образом, в данном исследовании была предпринята попытка определить задачи будущего инновационного развития нефтегазодобывающего предприятия, рассмотреть структуру затрат по видам инновационной деятельности, представить схему управленческого воздействия на формирование инновационной среды. Для ускорения инновационных процессов на предприятиях нефтегазовой отрасли целесообразно использовать методы стратегического управления, важнейшими из которых являются маркетинговый и проектный подходы. Необходимо выделить рекомендуемые структурные элементы стратегии инновационного развития и использовать алгоритм формирования стратегии инновационного развития, позволяющий сформировать мегакорпоративный отраслевой инновационный кластер. Считаем, что данные рекомендации позволят оптимизировать управление инновационным развитием нефтегазодобывающего предприятия, направит отраслевую деятельность Департамента стратегического развития и инноваций Республики Казахстан, ведомств и предприятий, занимающихся этой деятельностью, в необходимое русло.

## Список использованных источников

1. Головкин О.И. Организационно-экономический механизм обеспечения инновационного развития организаций / О.И. Головкин // Экономика, 2016. № 4.
2. Gokhberg L. M. Rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation / L.M. Gokhberg. No. 5; HigherSchoolofEconomics, Moscow, 2017.
3. Ермошина Т.В. Затраты на технологические инновации как приоритетный фактор развития национальной инновационной системы / Т.В. Ермошина // Вестник Евразийской науки, 2019. № 3, [Электронный ресурс]. – URL: <https://esj.today/PDF/41ECVN319.pdf>
4. Сенчагов В.К. Инновационные преобразования как императив устойчивого развития и экономической безопасности России: монография / В. К. Сенчагов // Российская академия наук. естественных наук, секция проблем макроэкономики и социальной рыночной экономики. М.: Акил, 2013.
5. On industrial policy in Kazakhstan [Electronic resource]: Official Internet portal of legal information. - Electronic data. – URL: <http://pravo.gov.ru>.
6. Energy strategy of Kazakhstan for the period up to 2030 [Electronic resource]: approved by the decree of the Government of the Kazakhstan No. 1715-p of November 13, 2009 / Official Internet portal of legal information. - Electronic data. - URL: <http://pravo.gov.ru>.
7. Forecast of the development of the oil and gas complex of Kazakhstan. – [Electronic resource]: - URL: <https://investvitrina.ru/articles/materialy>
8. Кормишкин Е.Д. Формирование регионального сегмента национальной инновационной системы в современной России: монография. Саранск: Издательство Мордовского университета, 2013. 216 с. Международный исследовательский журнал № 2 (104) Часть 2.
9. Makoveev V. Activation of innovative activity as a necessary condition for sustainable economic growth of territories. / V. Makoveev, A. Barabanov // Problems of management theory and practice, 2018.
10. Knyazeva Yu.S. Analysis of national innovation systems in Russia and the USA / Knyazeva Yu.S., Kizeev V.M. // Management in Russia and abroad, 2019. No. 4.
11. Орлова Л.Н. Основные принципы и подходы к управлению устойчивым инновационным развитием / Орлова Л.Н. // Менеджмент в Казахстане и за рубежом, 2016.

## Анализ эмоционального интеллекта проектных менеджеров

Молдаханова А.Т.<sup>1</sup>

Специальность: Управление проектами, магистратура, 1 курс

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [a.moldakhanova@yandex.kz](mailto:a.moldakhanova@yandex.kz)

**Аннотация.** Эмоционалды интеллект, көптеген зерттеулерге сәйкес, бүгінде кез келген саладағы маман үшін ең маңызды дағды болып табылады. Жоба менеджерінің алдында күнделікті мүдделі тараптармен қарым-қатынас орнату, команданы басқару және ынталандыру, қақтығыстарды шешу және жағымды жұмыс атмосферасын құру міндеттері болады.

Автор медицина саласындағы іс-шараларды ұйымдастыру жобаларымен айналысатын МедМедиа Қазақстан компаниясы қызметкерлерінің эмоционалды интеллектіне талдау жасаған. Зерттеу барысында сауалнаманы пайдалана отырып, респонденттерден сұхбат алу әдістері қолданылды.

Эмоциялық интеллект деңгейі, қызметкерлердің күйзеліске төзімділігі, ұжымдық қарым-қатынастары анықталды, қызметкерлердің даму нүктелері анықталды және жобаның табысты болуына және жобаны басқару құралдарын жоспарлауға оң әсер ететін ұсыныстар берілді.

**Түйін сөздер:** эмоционалды интеллект, жоба менеджері.

**Аннотация.** Эмоциональный интеллект по многочисленным исследованиям является сегодня наиболее важным навыком для специалиста в любой области. Проектный менеджер сталкивается ежедневно с задачами по выстраиванию отношений со стейкхолдерами, управлению и мотивации команды, урегулированию конфликтов, созданию позитивной рабочей атмосферы.

Автором проведен анализ эмоционального интеллекта сотрудников компании МедМедиа Казахстан, которая занимается проектами по организации мероприятий в сфере медицины. В исследовании использованы методы опроса респондентов с применением анкеты.

Выявлен уровень эмоционального интеллекта, стрессоустойчивости сотрудников, взаимоотношения в команде, определены точки развития работников и даны рекомендации, которые положительно отразятся на успехе проекта и планированию инструментов управления проектами.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект, проектный менеджер.

**Annotation.** Emotional intelligence, according to numerous studies, is today the most important skill for a specialist in any field. A project manager is faced daily with the tasks of building relationships with stakeholders, managing and motivating a team, resolving conflicts, and creating a positive working atmosphere.

The author analyzed the emotional intelligence of employees of the MedMedia Kazakhstan company, which is engaged in projects to organize events in the field of medicine. The study used methods of interviewing respondents using a questionnaire.

The level of emotional intelligence, stress resistance of employees, team relationships were identified, points of development of employees were identified and recommendations were given that would positively affect the success of the project and the planning of project management tools.

**Keywords:** emotional intelligence, project manager.

## Введение

По словам сертифицированного специалиста в управлении проектами РМР Энтони Мерсино, эмоциональный интеллект является одним из ключевых факторов успеха проджект менеджера. В сегодняшних реалиях проект-менеджерам недостаточно иметь высокие технические навыки для успеха. Нужно развивать soft skills: управлять эмоциями команды, развивать навыки коммуникации, стрессоустойчивости и способности мотивировать команду [1].

Работа проектного менеджера ежедневно связана с многозадачностью, стрессом, ведением переговоров с разными людьми. Уровень эмоционального интеллекта сотрудников и работодателей влияет на количество постоянных клиентов, текучесть кадров, экономические показатели компании.

Человек с высоким уровнем эмоционального интеллекта может управлять своими эмоциями, умеет поддержать другого человека, помогает справиться со своими эмоциями, может вдохновить и поддерживать нужный эмоциональный настрой в коллективе. Эмоциональный интеллект важен для формирования эффективной команды, для успешного сотрудничества с клиентами. Он позволяет выстроить взаимовыгодные отношения, найти компромиссы и управлять конфликтами и стрессовыми ситуациями.

## Литературный обзор

Впервые понятие «эмоциональный интеллект» ввели американские психологи Майер и Саловей-Карузо. Они выделили четыре составляющие эмоционального интеллекта: понимание своих и чужих эмоций, управление своими и чужими эмоциями [2].

По теории Ч. Дарвина эмоции развивались в ходе эволюции реакций живых существ на внешнюю среду. Нейробиолог Пол Экман, который провел большое исследование о культурном различии выражений эмоций, выделяет 3 части мозга:

- рептильный, который отвечает за наши инстинкты и за вопросы выживания;
- лимбический мозг называют еще «эмоциональным», именно он формирует наши эмоции, формирует отношения между людьми;
- неокортекс является самой молодой структурой мозга и отвечает за процессы мышления, анализа [3].

Проблема возникает из-за того, что для работы неокортекса требуется больше времени и иногда наша эмоциональная реакция идет впереди анализа ситуации и подбор адекватного поведения в ответ. Хотя без эмоций не представляется возможным полноценная жизнь человека: они помогают нам делать выбор, защищают нас от внешних опасностей, создают тепло от человеческих отношений.

Сегодня эмоциональный интеллект набирает все большую и большую популярность в рабочем пространстве: HR-специалисты проводят тесты на эмоциональную компетентность при приеме на работу, работодатели уделяют внимание эмоциональному состоянию сотрудников и самореализации персонала, а общество и работники ждут от компании проявление социальной ответственности.

Многие работодатели считают, что эмоциям не место на работе. Чаще всего мы стараемся сдерживать и подавлять свои эмоции на рабочем месте. Хотя благодаря эмоциям создается «особая энергия», которая может мотивировать сотрудников на достижение, создает правильную злость для победы над конкурентами. Подавление эмоций является деструктивным способом управлением эмоциями: оно ухудшает нашу память, способствует развитию заболеваний. К примеру, С. Шабанов и А. Алешина в своей книги «Эмоциональный интеллект. Российская практика» говорят, что для мотивирующей атмосферы необходима смесь эмоций радости и гнева, а легкая печаль подходит для аналитической работы. Чистая радость, по мнению авторов, не так продуктивна и подходит

для создания праздничной атмосферы и поиска креативных идей [4].

Впервые в 2006 году Р. Тернер и Р. Мюллер в книге *Choosing Appropriate Project Managers* привели результаты своего исследования на значимость эмоционального интеллекта на успех проекта. Они рассматривали три компетенции проектного менеджера: управление, интеллектуальный и эмоциональный интеллект. Ученые выяснили, что разные типы проектов требуют разные набор эмоциональных компетенций. В списке наиболее важных составляющих эмоционального интеллекта для успешной реализации проекта Тернер и Мюллер выделили: самосознание, мотивация, аккуратность, межличностная восприимчивость, эмоциональная устойчивость, способность оказывать влияние [5].

В работе представлена оценка уровня эмоционального интеллекта ТОО «МедМедиа Казахстан». Компания занимается проектами в области организации медицинских научных мероприятий различного масштаба.

## Методы

Целью исследования является анализ эмоционального интеллекта сотрудников, задействованных в проектах по организации научно-медицинских мероприятий:

- определение уровня эмоционального интеллекта сотрудников;
- коммуникативные возможности сотрудников;
- формирование рекомендаций по развитию эмоционального интеллекта сотрудников.

Предполагается использования в качестве методов исследования: анализ литературы, статистический метод, эмпирический метод.

## 4. Результаты

Для исследования уровня эмоционального интеллекта сотрудников компании ТОО «МедМедиа Казахстан» был проведен опрос Н. Холла для оценки понимания и управления своих и чужих эмоциях, в том числе был оценен уровень стрессоустойчивости, взаимоотношения в команде.

В опросе приняли участие 100% сотрудников компании, в том числе и удаленные работники – общее количество 16 человек, из них 13 человек женщины и 3 мужчин. Коллектив компании молодой: 81,25% возрастом 21-30 лет, 12,5% возрастом 31-40 лет, 6,25% - до 21 года. Организационная структура состоит из трех отделов: проектный, маркетинговый и технический. 25% опрошенных занимают руководящие должности.

Одним из разделов опроса стала диагностика состояния стресса по методике А.О. Прохорова. Данная методика позволяет определить особенности переживания стресса на работе и в жизни, а именно степень самоконтроля, стрессоустойчивости и эмоциональной гибкости в стрессовых условиях. Результаты анкетирования показали, что 56,25% сотрудников компании обладают высоким уровнем регуляции в стрессовых ситуациях, а 43,75% - умеренный уровень регуляции стресса. Согласно интерпретации теста, высокий уровень стрессоустойчивости означает, что человек обладает умением регулировать свои эмоции в разных ситуациях и реагировать сдержанно на напряженные внешние воздействия. При этом при умеренном уровне стрессоустойчивости человек не всегда адекватно ведет себя в напряженных ситуациях. Часто эмоциональный неконтролируемый всплеск происходит из-за триггеров, длительном напряженном состоянии, в котором находится человек. Стоит отметить, что 37,5% из опрашиваемых отметили, что часто испытывают стресс на рабочем месте. Наиболее частыми причинами стресса были названы клиенты и дедлайны.

Результаты раздела про командные отношения показали, что 81% сотрудников ощущают себя в команде, чувствуют постоянную поддержку друг друга, члены команды знают свою зону ответственности, решают самостоятельно конфликтные ситуации. При этом 9% ощущают себя в сплывающейся команде, это сотрудники, которые работают удаленно.

У них не такие близкие взаимоотношения с командой, чем и вызвано их чувство небольшого отчуждения.

Тест эмоционального интеллекта Холла позволяет определить не только общий уровень эмоционального интеллекта, но и такие параметры, как эмоциональная осведомленность, управление своими эмоциями, самомотивация, эмпатия и распознавание эмоций других людей. В таблице 1 указаны показатели сотрудников в процентном отношении.

**Таблица 1.** Показатели эмоционального интеллекта сотрудников компании

	<b>Высокий, %</b>	<b>Средний, %</b>	<b>Низкий, %</b>
Эмоциональный интеллект	18,75	50	31,25
Эмоциональная осведомленность	37,5	50	12,5
Управление своими эмоциями	0	37,5	62,5
Самомотивация	43,75	18,75	37,5
Эмпатия	37,5	62,5	0
Воздействие на эмоции других людей	31,25	50	18,75

У сотрудников выявлен невысокий уровень навыка управления своими эмоциями: средний у 37,5% и низкий – 62,5%. Автор методики под управлением собственными эмоциями относит эмоциональную гибкость, способность переключаться с возникших эмоций на адекватное и необходимое для человека поведение в ситуации. Сотрудники отметили, что им сложно совладать с отрицательными эмоциями, особенно оставаться спокойным во время давления со стороны клиентов.

Самомотивация – это способность управлять реакцией, поведением на возникшие чувства и эмоции, навык переживать и отпускать их. Эти показатели намного выше, чем управление своими эмоциями. Можно сделать вывод, что сотрудники внешне могут не показать своих истинных эмоций, но внутренне сильно переживают их. Длительное и периодическое подавление эмоций может привести к заболеваниям, эмоциональному перегоранию и срыву.

При этом показатели эмоциональной осведомленности о своих чувствах у сотрудников выше. Респонденты в ответах отметили, что отслеживают изменение своих чувств и могут отследить причину этих изменений.

Эмпатия и управление чужими эмоциями одни из ключевых показателей для менеджера, работающего с клиентами. Благодаря ему сотрудник может выстроить доверительные долгосрочные отношения, понять, что именно необходимо клиенту не только по тому, что он говорит открыто, но и по невербальным сигналам, в том числе и успокоить заинтересованную сторону в напряженных ситуациях. Показатель эмпатии оказался высоким у 37,5% опрошенных и у 62,5% средним, а уровень управления чужими эмоциями высоким у 31,25%, средним у 50% и низким у 18,75%. Низкие показатели отмечены у удаленных сотрудников и работников, не взаимодействующих с клиентами.

## **Выводы и обсуждения**

Коллектив компании МедМедиа Казахстан в основном состоит из молодых специалистов, члены коллектива ощущают себя командой, знают цель своей деятельности и берут ответственность за свою работу. Сотрудники обладают эмпатией и хорошим уровнем понимания собственных эмоций.

Опрос показал наличие проблем с управлением эмоциями, большинство сотрудников не умеют дистанцироваться от проблем, подавляют негативные эмоции и не могут справиться с ментальными ловушками пессимистичного настроения. Если работники научатся управлять своими эмоциями, они смогут корректировать осознанно свой рабочий

настрой под нужную им задачу, а их самомотивация возрастет.

Особое внимание необходимо уделить повышению уровня эмоционального интеллекта руководителей отделов, так как руководители отделов компании МедМедиа являются начинающими специалистами в области управления персоналом. К примеру, у руководителя одного из отдела выявлен низкий уровень умения влиять на настроения подчиненных, хотя данной умение является ключевым для мотивации сотрудников, помощи им управления своими эмоциями при неудачах. От эмоционального интеллекта руководителей зависит взаимоотношения в команде, успешное разрешение межличностных и внутриличностных конфликтов, связанных с работой.

Сотрудникам нужно помогать бороться со стрессом, обсуждать триггеры таких состояний. Некоторые источники стресса, отмеченные в опросе, такие как недосып, сроки, замешательство перед задачами, можно решить и следить чтобы не запускать ситуацию до стрессового состояния. Были названы источники стресса, которые являются неотъемлемой частью работы проектного менеджера: многозадачность, дедлайны, требовательные клиенты и другое. Руководителям необходимо настроить сотрудников, чтобы они воспринимали эти случаи, как норму.

Основными направлениями для дальнейшей работы должны стать:

1. Анализ опыта других компаний по развитию уровня эмоционального интеллекта сотрудников.

2. Обучение практическим техникам по управлению эмоциями: дыхательные практики, письмо обиды и гнева, важность обмена переживаниями с коллегами, друзьями, техники «Я-высказывания» и т.д.

3. Обучение выстраиванию эмоциональных границ, так как многие сотрудники отметили, что на них влияет эмоциональный фон клиентов, заказчиков.

4. Следить за соблюдением ежедневного расписания работы и отдыха, графика отпусков. Устраивать совместные мероприятия для повышение командного духа с обязательным участием удаленных сотрудников.

5. Проведение периодических встреч и бесед для обсуждения самоощущений сотрудников и проблем, связанных с отношением с клиентами и коллегами.

### **Список использованных источников**

1. Энтони Мерсино: Эмоциональный интеллект для менеджеров проектов. Практическое руководство, изд. Манн Иванов и Фербер (2017)
2. Саловой П., и Майер Дж. Д. Эмоциональный интеллект. Воображение, единство и личность, 9 (3), 185 - 211. (1990).
3. Экман П.: Психология эмоций. Я знаю, что ты чувствуешь, изд. Питер-Трейд (2013)
4. С. Шабанов и А. Алешина «Эмоциональный интеллект. Российская практика», изд. МИИФ (2019)
5. Е.И. Ильин: Эмоции и чувства. – СПб.: Питер, 2001. – С. 633–634.
6. Практикум по психологии состояний / Под ред. А.О.Прохорова. - С-Пб.: Речь, 2004. – 480 с.
7. А. Линн: Сила эмоционального интеллекта, Москва (2017)
8. Филатов М.: Влияние эмоционального интеллекта на компетенции менеджера проектов (2020)

## Особенности влияния корпоративной культуры форм малого бизнеса на разработку сервисной стратегии

Мырзабекова Н.С. <sup>1</sup>

Слушатель МВА-О20-МК

Научный руководитель Тултабаев С.Ч. <sup>2</sup>

Доцент, Школа менеджмента

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [nurgulmyrzabekova@mail.ru](mailto:nurgulmyrzabekova@mail.ru); [tsultanbek@mail.ru](mailto:tsultanbek@mail.ru)

**Аннотация.** Мақалада шағын бизнес субъектілеріне қатысты корпоративтік стратегияны әзірлеуге, енгізуге және іске асыруға тікелей әсер ететін негізгі факторлардың бірі ретінде басқарудың әртүрлі формаларындағы корпоративтік мәдениеттер саласындағы зерттеулерді дамытудың негізгі тенденциялары туралы әдеби дереккөздерге шолу жасалады.

Автор ұйымның кадрлық құрамын және салонның тұрақты клиенттерін сұрау арқылы Қызылорда қаласында орналасқан «Малыш на миллион» Сұлулық салонындағы қолданыстағы корпоративтік мәдениетке талдау жасады. Сауалнаманы талдау нәтижелері бойынша Компанияның корпоративтік мәдениетінің түрі анықталды, қызметкерлердің ұйымдастырушылық ортада жұмыс істеуінің қазіргі ерекшеліктері, оның басшылықпен қарым-қатынасы, сондай-ақ клиенттермен байланысы анықталды.

Зерттеуде тікелей анонимді сауалнама арқылы қызметкерлер мен клиенттерге сауалнама жүргізу әдістері қолданылды, респонденттердің пікірін талдау үшін ең аз рұқсат етілген іріктеу қамтамасыз етілді. Қызметкерлердің сауалнамаларын талдау кезінде К.Кэмерон мен Р. Куинн ұсынған осәі-дің бәсекелес құндылықтары әдісі қолданылды. Салонды дамытудың сервистік бәсекелестік стратегиясын тиімді енгізуге және іске асыруға кедергі келтіретін корпоративтік мәдениет пен операциялық басқарудың нақты ұйымдастырушылық ерекшеліктері мен кемшіліктері анықталды. Ұйым басшылығы ұсынылатын сервис деңгейін арттыруға қызметкерлерді көбірек тартуға бағытталған шараларды іске асыруы және персоналдың барлық деңгейлерінің өзара іс-қимылы бойынша оқыту тренингтерін өткізуі тиіс.

Ұсынылған шараларды енгізуден күтілетін нәтиже салондағы сервистің жоғары деңгейі, әрбір қызметкердің шығармашылық және коммерциялық бастамаларын ынталандыратын және ұйымда салауатты психологиялық ахуал қалыптастыратын тұрақты корпоративтік мәдениет болуы тиіс. Соның салдарынан, корпоративтік мәдениеттің жақсаруы сыртқы ортамен, оның ішінде клиенттермен өзара іс-қимылдың жақсаруына және Қызылорда қаласындағы шаштараз қызметтері нарығындағы атқаратын үлесінің табиғи кеңеюіне және бәсекелестік позициясының күшеюіне алып келеді.

**Түйін сөздер:** Қызмет көрсету, корпоративтік мәдениет, шағын бизнес, проблемалар мен ерекшеліктер, маркетинг, стратегия.

**Аннотация.** В статье приведен обзор литературных источников по основным тенденциям развития исследований в области корпоративных культур различных форм хозяйствования как одного из основных факторов прямого влияния на разработку, внедрение и реализацию корпоративной стратегии применительно к субъектам малого бизнеса.

Автором осуществлен анализ существующей корпоративной культуры в салоне красоты «Малыш на миллион», расположенном в г. Кызылорда, посредством опроса кадрового состава организации и постоянных клиентов салона. По итогам анализа анкетирования определен тип корпоративной культуры компании, выявлены текущие особенности функционирования персонала в организационной среде, его взаимоотношения с руководством, а также коммуникации с клиентами.

В исследовании использованы методы опроса сотрудников и клиентов посредством

прямой анонимной анкеты, обеспечена минимальная допустимая выборка для анализа мнения респондентов. При анализе анкет сотрудников применена методика конкурирующих ценностей OCAI, предложенная К. Камероном и Р. Куинном. Выявлены фактические организационные особенности и недостатки корпоративной культуры и операционного управления, мешающие эффективному внедрению и реализации сервисной конкурентной стратегии развития салона. Руководством организации должны быть реализованы меры, направленные на большую вовлеченность сотрудников в повышение уровня предлагаемого сервиса и проведены обучающие тренинги по взаимодействию всех уровней персонала.

Ожидаемым результатом от внедрения предложенных мер должен стать высокий уровень сервиса в салоне, устойчивая корпоративная культура, стимулирующая творческие и коммерческие инициативы каждого сотрудника и создающая здоровый психологический климат в организации. Как следствие, улучшение корпоративной культуры приведет к улучшению взаимодействия с внешней средой, в том числе с клиентами, и естественное расширение занимаемой доли и усиление конкурентной позиции на рынке парикмахерских услуг г. Кызылорда.

**Ключевые слова:** сервис, корпоративная культура, малый бизнес, проблемы и особенности, маркетинг, стратегия.

**Annotation.** The article provides a review of literature sources on the main trends in the development of research in the field of corporate cultures of various forms of management as one of the main factors of direct influence on the development, implementation and implementation of corporate strategy in relation to small businesses.

The author carried out an analysis of the existing corporate culture in the beauty salon «Million Dollar Baby», located in Kyzylorda, through a survey of the personnel of the organization and regular customers of the salon. Based on the results of the analysis of the survey, the type of corporate culture of the company was determined, the current features of the functioning of personnel in the organizational environment, their relationship with management, as well as communication with customers were identified.

The study used methods of interviewing employees and customers through a direct anonymous questionnaire, provided the minimum allowable sample for analyzing the opinions of respondents. When analyzing employee profiles, the OCAI competing values methodology proposed by K. Cameron and R. Quinn was applied. The actual organizational features and shortcomings of the corporate culture and operational management, which hinder the effective implementation and implementation of the competitive service development strategy of the salon, are revealed. The management of the organization should implement measures aimed at greater involvement of employees in improving the level of the service offered and conduct training sessions on the interaction of all levels of personnel.

The expected result from the implementation of the proposed measures should be a high level of service in the salon, a sustainable corporate culture that stimulates the creative and commercial initiatives of each employee and creates a healthy psychological climate in the organization. As a result, the improvement of the corporate culture will lead to an improvement in interaction with the external environment, including with clients, and a natural expansion of the occupied share and strengthening of the competitive position in the market of hairdressing services in Kyzylorda.

**Keywords:** service, corporate culture, small business, problems and features, marketing, strategy.

## **Введение**

Корпоративная культура любой компании является сложной многокомпонентной системой множественных взаимодействий, несущей важные организационные и

контрольные функции.

Наличие у руководства компании стратегических планов развития ставит перед коллективом определенные ограничения, а перед самой организацией определенные трудности, поскольку отношение персонала к новшествам, изменениям и дополнительной информации может быть двояким.

В сервисной компании влияние корпоративной культуры на уровень услуг особо заметен. Одной стороной высокого уровня сервиса является наличие физических параметров, таких как оригинальный и привлекательный дизайн интерьера, внешний вид сотрудников, технологичное современное оборудование, зона отдыха и предметы, помогающие скрасить ожидание в очереди.

Другой стороной является высокий уровень обращения с посетителями, вежливость и доброжелательность каждого сотрудника, учтивость и предусмотрительность в обслуживании и удовлетворении потребностей.

Успешное же внедрение сервисной стратегии в деятельность компании в большой степени зависит от ее совместимости с существующей организационной культурой.

## Литературный обзор

Многоуровневость корпоративной культуры была исследована Э. Шейном, который выделял следующие уровни в любой компании: артефактов, ценностный и глубинный уровни [1].

Иные исследователи выделяли больше уровней, изучали культуру с использованием принципа пирамиды потребностей А. Маслоу, применяли аналогии и сравнительные анализы с различными жизненными и историческими процессами человеческого общества.

К основным элементам корпоративной культуры субъектов малого бизнеса относятся:

- нормы, стандарты, ценности и правила;
- условия труда и организация самой трудовой деятельности;
- материальные объекты – внешний вид, одежда, питание, корпоративная символика и

т.д.;

- корпоративная диффузия;
- система коммуникаций и стиль поведения.

Среди главных функций корпоративной культуры следует выделить следующие: организующая, объединяющая, формирующая имидж, коммуникационная, мотивирующая и стимулирующая, общественная, контрольно-регулирующая [2].

Наличие у руководства компании стратегических планов развития ставит перед коллективом определенные ограничения, а перед самой организацией определенные трудности, поскольку отношение персонала к новшествам, изменениям и дополнительной информации может быть двояким.

Тема построения бизнес-моделей и стратегий сервисных компаний присутствует в трудах и исследованиях многих отечественных и иностранных авторов, в числе которых можно выделить К. Лавлок, Дж. Шоул, В. Кулибанова, О. Вапнярская и прочие [3-6].

Большинство авторов сходятся на том, что понимание потребностей потребителей в продукте и их обслуживание – это ключевой аспект построения стратегического управления сервисом [6].

При этом нельзя терять из виду необходимость соответствия предлагаемого сервиса определенным нуждам потребителей. И стратегия должна данную идею развивать и усиливать через все ресурсы компании, присутствуя во всех процессах и планах, интегрируясь в менеджмент всех уровней иерархии и формируя действенную модель сервиса. Развитие модели также определяется стратегией – заложенными в ней целями, достигаемыми результатами, имеющимся портфелем услуг и текущим спросом, который корректирует модель через клиентские взаимоотношения. Если же в компании отсутствует взаимосвязь основных и вспомогательных процессов, реализовать свой потенциал

фактически невозможно.

## Методы

*Целью исследования* является исследование влияния элементов корпоративной культуры на разработку, внедрение и успешную реализацию корпоративной стратегии в сервисных организациях на примере деятельности ИП «Алиакбар», салона красоты, осуществляющего свою деятельность в г. Кызылорда под брендом «Малыш на миллион».

*Методы исследования* – опрос, анкетирование, анализ и синтез информации, кабинетные исследования, эмпирический подход.

## Результаты

### 4. Результаты опроса персонала исследуемой компании

Рассматриваемый салон красоты специализируется на оказании парикмахерских услуг детям в г. Кызылорда. Салон существует два года и за это время успел провести собственную сегментацию рынка парикмахерских услуг в городе, выбрать свой сегмент присутствия и осуществить ряд стратегических мероприятий по формированию собственной уникальной стратегии позиционирования.

Организационная структура ИП «Алиакбар» является функционально ориентированной, с минимальным штатным персоналом, не превышающим 10 человек. По причине малого размера единственным функциональным подразделением – мастерами-парикмахерами – руководит учредитель.

Организационная структура ИП «Алиакбар» показана на рисунке 1:



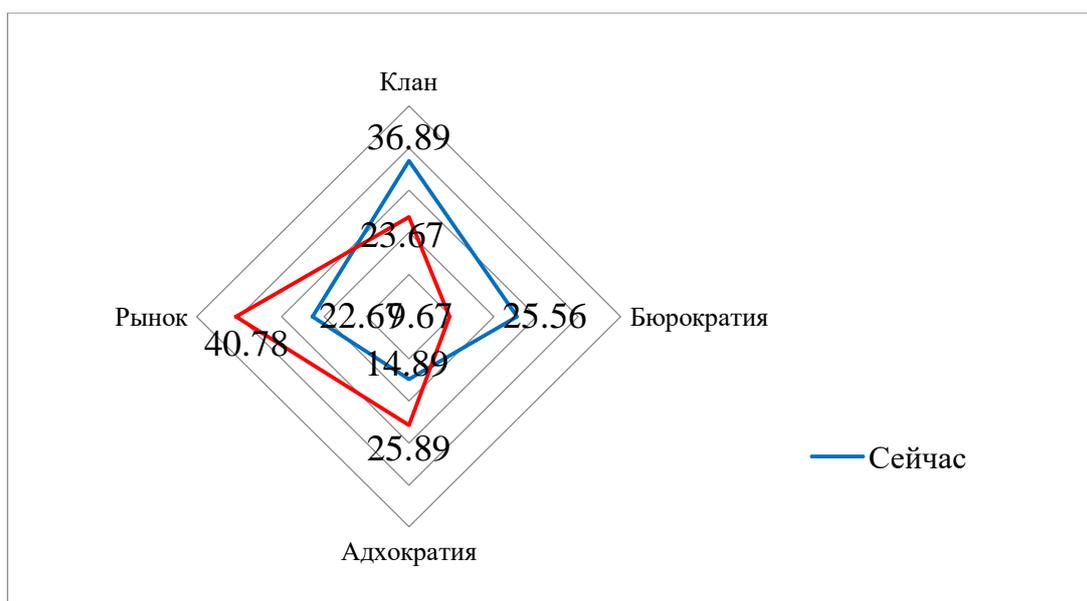
**Рисунок 1.** Организационная структура ИП «Алиакбар»

Длительность смены салона 12 часов, рабочий график мастеров – два дня через два.

Для определения типа корпоративной культуры ИП «Алиакбар» выбрана методика конкурирующих ценностей ОСАІ, предложенная К. Камероном и Р. Куинном [7].

Сотрудниками ИП «Алиакбар» в рамках анонимного анкетирования были оценены 4 силовых поля: клановость, рынок, бюрократия и адхократия. 100 баллов (%) были распределены между данными альтернативами сначала по фактическому положению, а также по будущим предпочтениям положительного изменения.

По результатам опроса была построена следующая диаграмма имеющейся и желательной организационной культуры компании (рисунок 2):



**Рисунок 2.** Текущая и предпочтительная корпоративная культура ИП «Алиакбар»

Из рисунка 2 понятно, что значительным перевесом в культуре ИП «Алиакбар» владеет клановость (36,89%) – работа в «семье», где команда имеет большее значение, чем личные и иногда даже корпоративные цели. На втором месте бюрократия (25,56%). Наименьшее значение имеет адхократия (14,89%), показывающая уровень творчества, допустимого в работе сотрудников.

Построение желаемого типа корпоративной культуры показывает перевес в сторону рынка (40,78%), желание в большей мере проявлять творческие возможности (рост уровня влияния адхократии почти вдвое), а также снижение влияния бюрократии и клановости (до 9,76% и 23,67% соответственно).

Данное желание логично, поскольку каждый человек стремится укрепить свое положение в отношении собственных доходов и способов самовыражения.

Изменение всех показателей имеющейся корпоративной культуры говорит о желании ИП «Алиакбар» активно участвовать в изменениях и улучшениях компании.

#### 4. Результаты опроса клиентов исследуемой компании

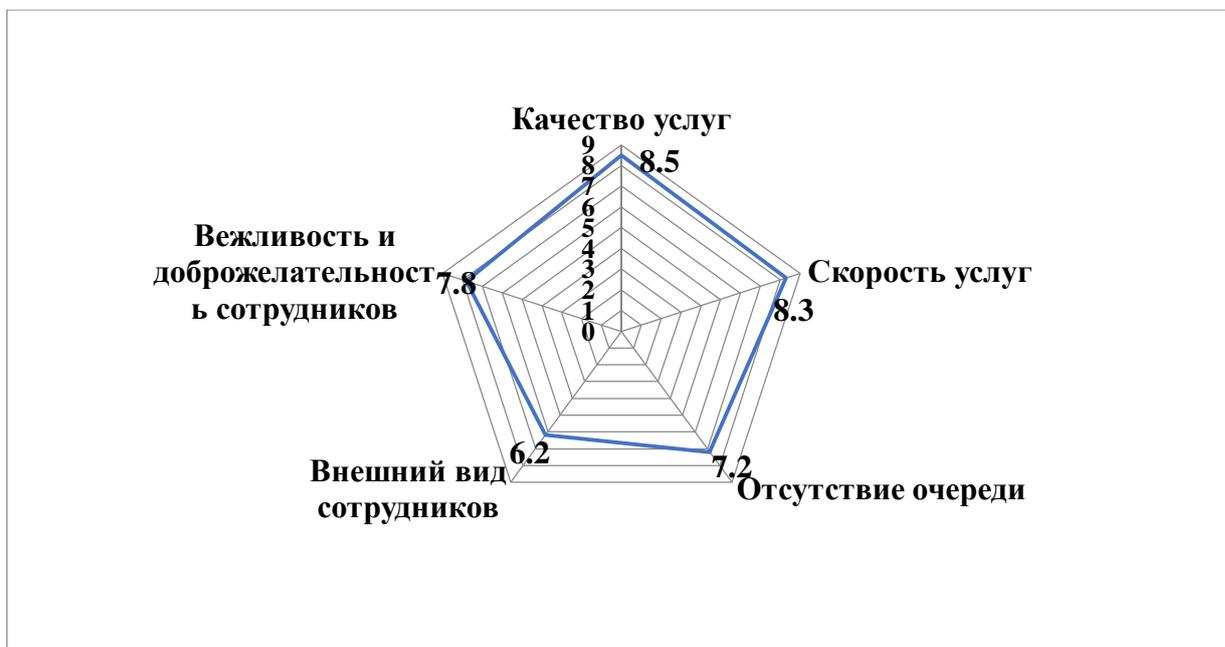
Поскольку ИП «Алиакбар» является сервисной организацией, очень важно понимать, как корпоративная культура влияет на уровень предоставляемого сервиса и формирует отношение потребителей к образу компании.

Одной стороной высокого уровня сервиса является наличие физических параметров, таких как оригинальный и привлекательный дизайн интерьера, внешний вид сотрудников, технологичное современное оборудование, зона отдыха и предметы, помогающие скрасить ожидание в очереди.

Другой стороной является высокий уровень обращения с посетителями, вежливость и доброжелательность каждого сотрудника, учтивость и предусмотрительность в обслуживании и удовлетворении потребностей.

Именно поэтому руководством компании было проведено анкетирование посетителей салона красоты. Большинство вопросов анкеты связаны именно с определением качества сервиса и особенностей обслуживания клиентов, выявления их скрытых и прямых потребностей, желаний, проблем.

Статистический анализ результатов ответов посетителей на вопрос о различных аспектах качества получаемых услуг отражен на рисунке 3:



**Рисунок 3.** Оценка качества сервиса ИП «Алиакбар» посетителями по отдельным аспектам (данные за период с 10.01.2021г. по 20.02.2021г.)

Оценка уровня предлагаемого сервиса клиентами ИП «Алиакбар» высокая, но не максимальная. Внешний вид сотрудников оценивается некоторыми посетителями как средний. Данный факт говорит о необходимости внедрения оригинальной униформы, приятной для взгляда и отличной от прочих аналогичных заведений.

Отсутствие очередей также неоднозначный показатель, поскольку в компании отсутствует электронная запись и учет посещений, что периодически приводит к ожиданию со стороны посетителей, и это ожидание может затягиваться до 30-40 минут. Это вносит негативные эмоции в восприятие клиентами парикмахерской ИП «Алиакбар» и образ компании в умах потребителей сервиса уже начинает отличаться от высокого.

Подобные ситуации напрямую влияют на посещаемость заведения, и как следствие – на его доходность, конкурентоспособность и популярность среди горожан.

#### **4. Результаты анализа особенностей имеющейся корпоративной культуры исследуемой компании**

Для повышения уровня сервиса через различные элементы корпоративной культуры необходимо изначально определить особенности, которые существуют в ней в настоящее время.

Анализ элементов корпоративной культуры ИП «Алиакбар» выявил следующие факты:

1) В ИП «Алиакбар» отсутствует собственная стратегия развития, долгосрочные цели и бизнес-модель.

2) Отсутствует официальный документ или заявление руководства о ценностях организации, отсутствует трансляция намерений во внешнюю среду.

3) При номинальной клановости в компании отсутствуют утвержденные корпоративные традиции и ритуалы, в основном отмечаются государственные и религиозные праздники, дни рождения сотрудников.

4) В организации отсутствуют мероприятия по командообразованию и укреплению корпоративной лояльности и диффузии.

5) В организации отсутствует этический кодекс поведения сотрудников и официальные нормы поведения по отношению к клиентам.

6) В ИП «Алиакбар» отсутствует корпоративный стиль, брендинг и логотип организации, а также прочие элементы, формирующие визуальные ассоциации о компании.

7) Коммуникации внутри организации и с внешними контрагентами осуществляются бесконтрольно, по мере необходимости и по желанию сотрудников.

8) В ИП «Алиакбар» отсутствует система мотивации и стимулирования труда, а также повышения качества сервиса и лояльности клиентов.

9) Отношение сотрудников к работе негативное: отсутствие прогресса в условиях труда и доходах, повышенная текучка кадров, нулевое проявление инициатив.

10) Более личные и дружелюбные отношения у мастеров с отдельными постоянными клиентами, обслуживание случайных посетителей по инерции, без формирования положительного и уникального образа салона.

ИП «Алиакбар» находится на стадии жизненного цикла роста, таким образом корпоративную культуру организации можно определить как формирующуюся.

Реализация проекта разработки и интеграции сервисной стратегии в операционную деятельность В ИП «Алиакбар» может встретить ряд ограничений, основанных на существующих в компании условиях:

- нет разработанных стандартов сервиса, поведения, общения, должностных инструкций и иных регламентирующих документов;

- не налажены каналы обратной связи между руководством и подчиненными, между персоналом и клиентами;

- отсутствие анализа внешних факторов влияния на деятельность компании в целом и на ее корпоративную культуру в частности;

- нет системы мотивации, кадрового обеспечения и развития.

## **Выводы и обсуждения**

Перечисленные выше особенности функционирования ИП «Алиакбар» необходимо менять, улучшать и перестраивать, для того чтобы корпоративная культура была готова воспринимать изменения и новые цели, предусмотренные стратегией руководства.

Здесь необходимо учитывать и размер коллектива, и тип существующей культуры, и уровень личностного развития сотрудников.

Успешное внедрение сервисной стратегии в деятельность компании в большой степени зависит от ее совместимости с существующей организационной культурой. Достигнуть этого можно посредством применения следующих методов:

- Если культура мешает реализации стратегии, он может быть проигнорирована;

- Изменение системы менеджмента в соответствии с существующей корпоративной культурой, обходящей препятствия в системе, но без существенного изменения принятой стратегии;

- Реинжиниринг культуры до уровня, обеспечивающего эффективную реализацию выбранной стратегии;

- стратегия подстраивается под существующую корпоративную культуру [8].

В ИП «Алиакбар» на основе опросов сотрудников и изучения внешних и внутренних факторов влияния на реализацию стратегических инициатив были разработаны мероприятия, корректирующие корпоративную культуру в нужную сторону:

1) Утверждение цели удовлетворения клиентов ИП «Алиакбар» как главной корпоративной ценности салона.

2) Внедрение стандартов обслуживания и общения в работу мастеров, обучение и постоянная проверка уровня знаний в рабочей сфере.

3) Планирование работы смен вместе с коллективом, ежедневное обсуждение текущих проблем и будущих улучшений.

4) Разработка и внедрение визуального бренда ИП «Алиакбар» через униформу, головные уборы, раздаточные рекламные материалы и обновленный интерьер.

5) Приглашение специализированных организаций для найма, обучения и аттестации сотрудников, проведения мероприятий по тимбилдингу, повышению корпоративной лояльности и личного профессионализма.

6) Организация постоянных каналов обратной связи между руководством и сотрудниками, а также между салоном и клиентами в мобильном приложении «Watsapp».

7) Запуск отслеживания новинок и улучшений у конкурентов, заключение долгосрочных договоров с поставщиками.

8) Развитие имиджа салона в социальных сетях и формирование собственной системы CRM, привлечение к работе с социальными сетями и клиентской базой рядовых сотрудников.

Реализация данных мер развития и корректировки корпоративной культуры позволят ИП «Алиакбар» успешно продвигать свою сервисную стратегию в операционной деятельности.

Аналогичным образом может быть исследована и скорректирована корпоративная культура любого другого субъекта малого предпринимательства вне зависимости от отрасли существования и географической локации.

Логично, что в период быстрых и важных перемен внешней среды, в периоды кризиса и различных общественных факторов влияния, таких как, например, пандемия коронавируса, компания обязана корректировать свою текущую стратегию. В этом ей может и должна помогать корпоративная культура, являясь хранителем и реализатором управленческих функций.

#### **Список использованных источников**

1. Э. Шейн. Организационная культура и лидерство // изд. «Питер». - 2016. - 192 С.
2. Малаховская М.В. Влияние корпоративной культуры на стратегический менеджмент компании // Журнал «Научная Идея». – 2017. – №1. с. 23-28.
3. К. Лавкок. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. // изд. «Вильямс». - 2015. 245 С.
4. Д Шоул. Первокласный сервис как конкурентное преимущество // изд. «Альпина Диджитал», - 2021. 310 с.
5. В. Кулибанова. Маркетинг сервисных услуг // изд. «Вектор». - 2016, - 192 С.
6. Вапнярская О.И., Ким до Йонг. Современные подходы к типологии сервисных стратегий. // Журнал «Сервис в России и за рубежом». – 2013. №9 (47). С. 120-129.
7. LNCS Homepage, <http://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/6727.pdf>, last accessed 2022/02/08
8. LNCS Homepage, <http://www.strategplann.ru/scientific-articles/effektivnaja-korporativnaja-kultura-kak-neobhodimoe-uslovie-strategicheskoy-ustojchivosti-predpriyatija.html>, last accessed 2022/02/10

## Планирование инновационной деятельности в нефтегазовой отрасли Республики Казахстан

Саги Р.Б. <sup>1</sup>, Елеш М.С. <sup>2</sup>  
Научный руководитель Тайкулакова Г.С. <sup>3</sup>  
к.э.н., профессор  
<sup>1 2 3</sup> Almaty Management University, г. Алматы  
E-mail: [gulnuratgs@mail.ru](mailto:gulnuratgs@mail.ru)

**Аннотация.** Бұл мақала мұнай-газ саласындағы инновациялық қызметті жоспарлау мәселелеріне арналған, онда инновацияларды енгізу мақсаттары үшін маңызды инновациялық стратегияның негізгі айнымалылары мен тұжырымдамалары қарастырылады. Мұнай-газ саласындағы компаниялардың инновациялық стратегияларды іске асыруының негізгі бағыттары, инновациялық қызметті жоспарлаудың ерекшеліктері, түрлері мен құралдары айқындалды. «Ақтөбемұнайгаз» АҚ компаниясының инновациялық қызметіне және тиімді жұмыс істеу және инновациялық жобаларды іске асыру үшін инновациялық өнімдерді енгізу мүмкіндігіне бағалау жүргізілді.

**Түйінді сөздер:** инновациялық қызмет, инновацияны жоспарлау, инновациялық құралдар.

**Аннотация.** Данная статья посвящена вопросам планирования инновационной деятельности в нефтегазовой отрасли, где рассматриваются ключевые переменные и концепции инновационной стратегии, которые важны для целей внедрения инноваций. Выделены основные направления реализации инновационных стратегий компаниями нефтегазовой отрасли, особенности, виды и инструменты планирования инновационной деятельности. Проведена оценка инновационной деятельности в компании АО «Актөбемұнайгаз» и возможности внедрения инновационных продуктов для эффективной работы и реализации инновационных проектов.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, планирование инноваций, инновационные инструменты.

**Annotation.** This article is devoted to the issues of innovation planning in the oil and gas industry, where the key variables and concepts of innovation strategy that are important for the purposes of innovation are considered. The main directions of implementation of innovative strategies by oil and gas industry companies, features, types and tools of innovation planning are highlighted. The assessment of innovation activity in the company of Aktobemunaigas JSC and the possibility of introducing innovative products for effective operation and implementation of innovative projects was carried out.

**Keywords:** innovation activity, innovation planning, innovative tools.

### Введение

Недавний экономический кризис разрушил традиционные бизнес-парадигмы. Динамические изменения в мировой экономике, технический прогресс и эволюция потребительского и рыночного спроса оказала сильное конкурентное давление на бизнес во всем мире, в том числе на рынок энергоносителей. Темпы изменений резко ускорились. Это означает, что компании должны быть более точными в определении подходов к инновационным перспективам. Управление инновациями, инновационное развитие бизнеса определяется, как поиск и реализация наилучших решений. Согласно М. Портеру, который считает, что инновации, внедряемые в производство, являются единственным способом быть

конкурентноспособным предприятием и иметь определенные преимущества перед другими компаниями. Управляя инновациями, компания управляет своим видением будущего состояния компании. В академических кругах существует множество подходов к концепциям инноваций. Любые инновационные решения должны являться реализацией стратегических задач через разработанные алгоритмы по использованию инноваций [1].

Целью исследования является разработка стратегического планирования внедрения инновации в нефтегазовую отрасль Республики Казахстан. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: определить необходимость внедрения инновации в нефтегазовую отрасль, оценить риски и возможности при внедрения инновации, использовать наиболее эффективные инструменты планирования и разработать план внедрения инновации.

## **Литературный обзор**

Инновационная стратегия определяет подход компании к бизнесу, инвестирующему в инновации и обеспечивающему ее успех на рынках. Для разработки инновационной стратегии необходимо определить, существует ли потребность в инновациях, в какой степени и в каких областях. Согласно П. Ф. Друкеру, существует четыре основных типа инноваций [2]:

а) Постепенные инновации - выполнение большего количества тех же действий, которые вы делали, с несколько лучшими результатами. Большая часть инвестиций компании направлена на небольшие улучшения.

б) Аддитивные инновации - более полное использование уже существующих ресурсов, таких как расширение продуктовых линеек, и может достичь хороших результатов. Эти возможности редко следует рассматривать как высокоприоритетные усилия. Риски должны быть небольшими - и они не должны отнимать ресурсы у дополнительных или прорывных возможностей.

в) Дополнительные инновации - предлагают что-то новое и меняют структуру бизнеса.

д) Прорывные инновации (Радикальные инновации) - изменяют основы бизнеса, создавая новую отрасль и новые возможности для создания обширного богатства.

Инновационная стратегия разработана на уровне корпорации, бизнес-подразделения и инновационного портфеля. Большинство ученых и практиков обращают внимание на решающую роль ресурса знаний, поскольку в рамках инновационной стратегии компании склонны развивать интеллектуальные активы, сети совместного обучения, краудсорсинг. Открытие и освоение новых знаний, которые учитывают эти сложности и идут в ногу с гиперконкурентными изменениями, стали важной компетенцией для создания ценности. Институционализация инноваций и творчества в рамках организационной сети знаний для стимулирования осведомленности и обучения может стать самой важной компетенцией в будущем. [3].

## **Основная часть**

В условиях устойчивых низких цен, высоких затрат и растущей сложности потребность в инновациях никогда не была столь острой для нефтегазовых компаний [4]. Инновации - это история выживания, и то, что имеет решающее значение для нефтегазовой промышленности - это повышение безопасности. Существует множество примеров отраслевых кластеров, которые стали инновационными центрами в своих областях. В качестве примера можно привести Германию, США, Сингапур в сфере нефтехимии, Норвегию в сфере разведки и добычи газа. Нефтегазовая отрасль – одна из секторов промышленности, которая с периодическим интервалом должна использовать новейшие технологии для добычи, переработки и транспортировки углеводородного сырья. Устаревшие технологии, дающие низкий эффект, но при этом являющиеся капиталоемкими,

негативно отражаются на затратной и доходной части операционной деятельности предприятия. В настоящее время месторождения на поздней стадии разработки, нуждаются в новых видах технологий для эффективной их добычи [4].

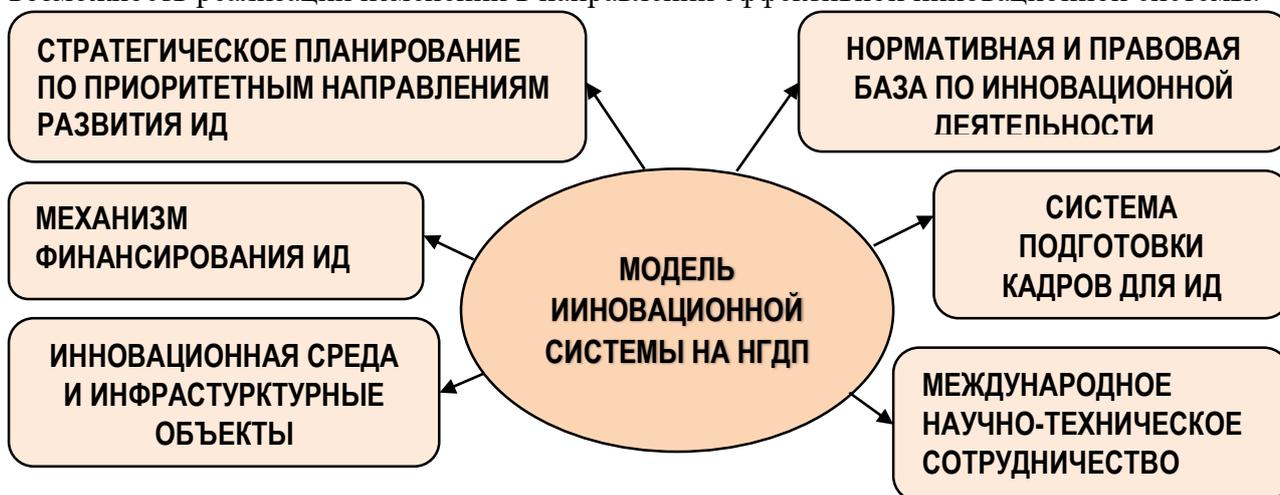
Согласно оценке ученых, в Северной Америке типичная нефтяная и газовая скважина стала в четыре раза продуктивнее работать всего за последние шесть лет. Это отражает десятилетия исследований, проводимых во многих областях [5]. Нефтегазовая промышленность находится в изменяющихся периодах под влиянием высоких и низких цен. Бизнес цикл влияет на инновационные циклы в следующем порядке. Когда цены на нефть и газ высоки: отраслевые исследования и разработки растут, приоритет в исследованиях отдается новым технологиям, новые люди выходят на поле, генерируя свежие идеи, академические и правительственные исследования, ориентированные на социальные цели. Когда цены на нефть и газ падают: отраслевые исследования и разработки сокращаются, технологические лидеры следующего цикла сокращаются меньше всего, приоритетные исследования и разработки направлены на повышение эффективности, разработка технологий передается на аутсорсинг за счет снижения рисков, академические и правительственные исследования заканчиваются, профессионалы уходят с поля [3].

Инновации в нефтегазовой отрасли сосредоточены не только на увеличении добычи. Еще одним главным приоритетом является обеспечение безопасного выполнения операций, что означает поиск новых способов планирования и контроля целостности материалов в меняющихся условиях или создание новых систем для проверки, обслуживания и ремонта. И по мере того, как отрасль входит в более сложные условия, инновации для обеспечения безопасности становятся все более важными. Чтобы активно внедрять инновации в сферу деятельности компании, руководителю необходимо:

- понимать конкурентную динамику промышленности и общества;
- предвидеть будущие сбои, сценарии и сдвиги парадигмы;
- уменьшить риск и неопределенность в нефтегазовой среде;
- переосмыслить будущие возможности, которые могут стать возможностями для инноваций.

- использовать гибкие инструменты планирования затрат в инновационной деятельности предприятия.

Инновационный поиск реализуется с точки зрения инноваций в эпоху роста затрат, повышения рисков, растущих экологических проблем, эскалации активности и сокращения прибыли. На рисунке 1 можно увидеть шесть ключевых взаимодействующих элементов инновационной системы, применяемых на нефтегазодобывающем предприятии (НГДП). Область исследования не требует подробного рассмотрения всех элементов, но следует охватить ключевые моменты. Особенно следует подчеркнуть элемент механизма финансирования инновационной деятельности, поскольку именно этот элемент определяет возможность реализации изменений в направлении эффективной инновационной системы.

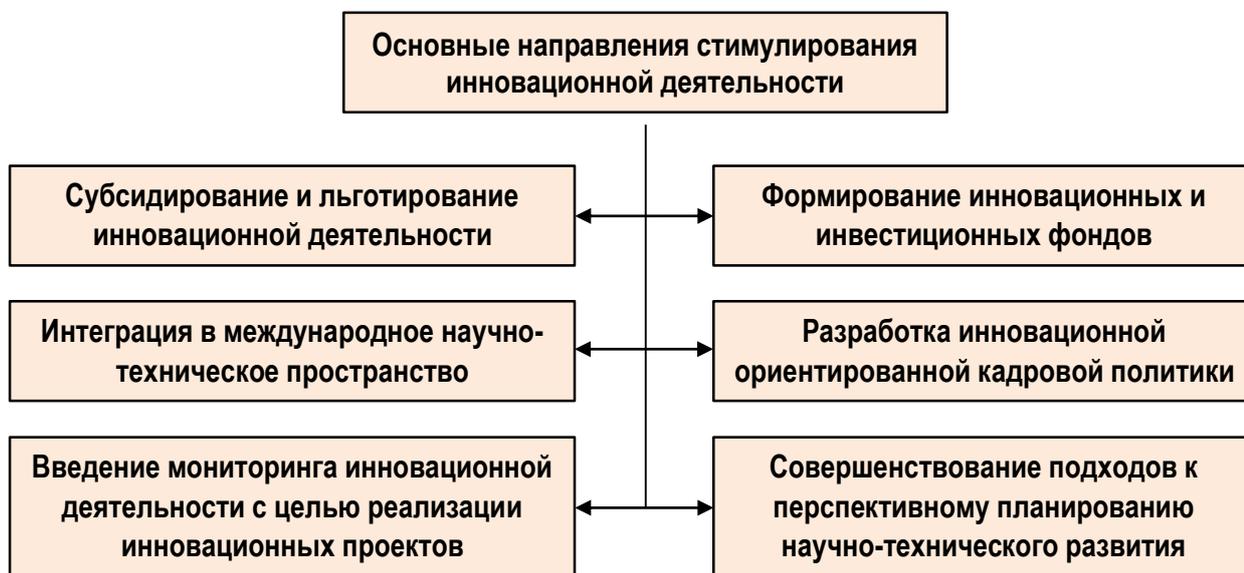


**Рисунок 1.** Основные элементы инновационной системы на НГДП

Инновационная стратегия концентрируется не только в отделе исследований и разработок, согласно нынешнему подходу она должна быть кросс-функционально и кросс-деятельностно интегрирована во все подразделения компании. Это означает, что компания интегрирует инновационную деятельность по всей цепочке создания стоимости и для достижения взаимодополняющих эффектов. Любые преобразования, направленные на корпоративную инновационную систему, начинаются с процессов грамотного управления и планирования денежных потоков. Команда высшего руководства должна стремиться к инновациям и руководствоваться не только принципами эффективного управления операциями, но и делать упор на стратегическом уровне на инновации, как на ценный и существенный элемент общей стратегии. Необходимо понимать особенности управления и планирование инновационной деятельностью, которые принципиально отличаются от особенностей операционной деятельности. Ключевое отличие заключается в нелинейном характере инновационной деятельности. По этой причине концепция лидерства имеет решающее значение как для стимулирования творческой и инновационной деятельности, так и для осуществления стратегических изменений, ориентированных на инновационную систему.

Следует отметить, что эффективным подходом в управленческих процессах является применение концепции слабого лидерства, который сочетает в себе, как возможности для творческого мышления, так и четкий процесс отбора для разработки и финансирования проектов. Этот процесс определяется типом организации, но в целом он должен опираться на следующие принципы, стимулирующие творческое мышление [5]:

- Обеспечить свободу падения.
- Включить эксперимент и улучшить.
- Вознаграждение за генерацию идей.
- Обеспечить перекрестное опыление идей.
- Создать кросс-функциональную команду и опыт.
- Сделать неустанные инновации своим приоритетом.
- Стимулировать организационное обучение.



**Рисунок 2.** Элементы стимулирования инновационной деятельности

Необходимо разработать и внедрить мотивационно-стимулирующую политику для эффективного использования инструментов планирования и управления инновационной деятельностью. На рисунке 2 представлены основные элементы стимулирования инновационной деятельности в нефтегазодобывающих предприятиях.



**Рисунок 3.** Дорожная карта по этапам планирования инноваций

Надо отметить, что некоторые инструменты достаточно эффективно используются в АО «Актобе Мунай Газ», но не всегда дают точечные результаты для полного завершения и внедрения инновационных проектов. Возможно, для их эффективной реализации необходимо разработать дорожную карту по разработке этапов инновационных проектов от их инициализации и до конечной реализации. На рисунке 3 предлагается пошаговый алгоритм дорожной карты бизнес процессов, которые позволят не только контролировать, но и анализировать каждый этап инновационной деятельности.

**Таблица 1.** Разработка инновационной стратегии в нефтегазовых предприятиях

Уровень планирования	Содержание плана	Уровень принятия задач	Исполнители
Миссия предприятия	Формирование стратегической цели предприятия, определение ассортиментной линейки продуктов, выявление потребности к инновациям.	Собрание акционеров (совет директоров)	Высшее руководство предприятия
Стратегический план	Постановка цели, на период 5-10 лет по освоению новых видов продукции, основные направления НИОКР, направленных на привлечение инноваций, связанных с изменением технологии. Разработка механизма распределения и регламентации взаимоотношений структурных подразделений при осуществлении инновационной деятельности.	Высшее руководство предприятия, совет директоров	Руководство планово-экономической службы предприятия, отдела маркетинга, сбыта, главный конструктор (главный инженер службы развития)
Тактический план развития	Создание оперативного плана развития предприятия на 1-3 года.	Менеджеры среднего и	Планово-экономическая

	Разработка и реализация инновационных проектов, конкретизация задач департаментов, задействованных в реализации проектов. Акцентируется внимание на совершенных инновационных продуктах для НГДП.	высшего звена	служба, отдела маркетинга, сбыта, конструкторский
Уровень планирования	Содержание плана	Уровень принятия задач	Исполнители
Краткосрочный (текущий) план	Разработка текущего плана, включая средние и незначительные инновации, для увеличения нефтеотдачи пластов.	Топ Менеджеры, ИТР	Планово-экономическая служба, отдел маркетинга, сбыта, конструкторский
Программа	Разрабатывается для осуществления целевых превращений во внутренней среде предприятия. Включая конкретные действия и сроки выполнения.	От высшего руководства до отдельных работников в зависимости от масштаба инновации	Планово-экономическая служба совместно с другими функциональными службами, задействованными в программе

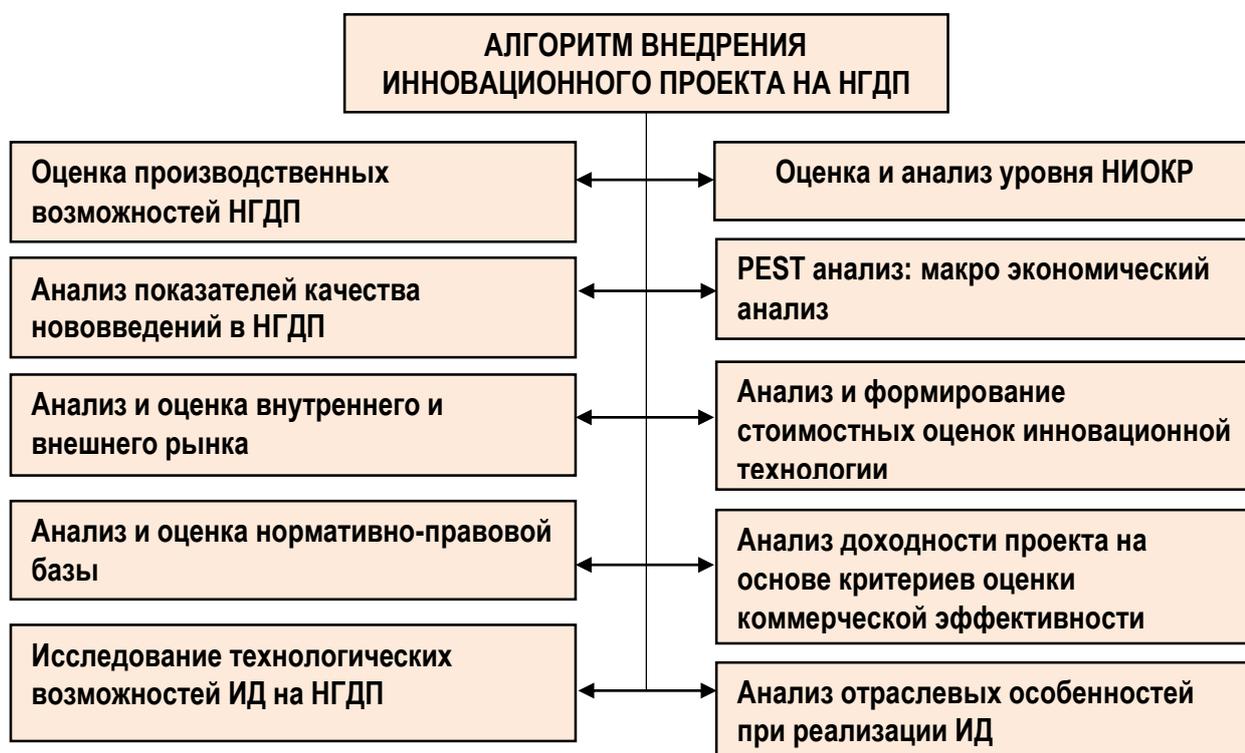
При эффективном структурировании процессов (с учетом изложенных выше принципов и планов) это может повлиять на всю корпоративную культуру организации, сделав ее инновационной. При этом необходимо вовлечь в процесс как можно больше людей на всех уровнях организации. Для этого инновационный процесс должен быть общедоступным для всех сотрудников. Роль руководителей организации заключается в согласовании корпоративных стратегических целей с целями инновационного процесса и личными целями сотрудников (посредством системы мотивации). Руководителям важно личным примером вовлекать сотрудников в процесс и поощрять их. Корпоративная культура, являясь элементом инновационной системы, составляет ее неотъемлемую часть. Квинтэссенцией корпоративной культуры является парадигма, которая, согласно модели Cultural Web, является сущностью и синтезом всех переменных корпоративной культуры [4]. Ниже приведены основные переменные в соответствии с этой моделью.

Видимые переменные:

- Заявленные значения.
- Видение и стратегия (включая цели).
- Организационная структура.
- Процессы (включая политики и процедуры).
- Символы и истории.
- Ритуалы и рутины (нормы и неписаные правила).
- Стоимость.
- Силовая структура.
- Система контроля.
- Восприятие.

Корпоративная инновационная система не ограничивается только внутренней средой, но требует выстраивания отношений по отношению к инновациям и с внешней средой, что соответствует концепции расширенного предприятия. Например, выстраивание отношений с национальной инновационной системой или поставщиками технологий. Ниже на рисунке 4

приведен алгоритм внедрения инновационных проектов на НГДП, где ключевые элементы включают как внутренний, так и внешний мониторинг. Аналитические подходы в планировании инновационной деятельности должны оценивать эндогенные и экзогенные факторы, которые непосредственно могут сопровождаться рисками.



**Рисунок 4.** Пошаговый алгоритм внедрения инновационных проектов на НГДП

Необходимо отметить, что основной целью корпоративной инновационной системы (как и общего стратегического управления) является создание устойчивого конкурентного преимущества, т. е. постоянного рыночного доминирования над конкурентами, которое в целях удержания постоянно совершенствуется и трансформируется с учетом внутренней и внешней среды [4]. Эта цель требует адекватной и эффективной бизнес-модели, то есть устойчивой бизнес-модели. Макроуровень является наиболее обобщенным и охватывает такие аспекты инновации, как цель и видение бизнеса, то, как бизнес будет создавать ценность и как бизнес принесет пользу заинтересованным сторонам. Информация, охватывающая вышеизложенное, в первую очередь предназначена для собственников, инвесторов и исполнительного руководства [5].

Стратегический уровень инновации предназначен для описания конкретных целей в рамках цели макроуровня, описания текущего и конечного состояния бизнес-инновации. Этот уровень также включает стратегии, принятые с учетом ключевых внутренних и внешних факторов. Принципы и политики, используемые в текущих операциях и в процессе трансформации и изменений, направленных на конечное состояние инновации, также важны. Информация на этом уровне в основном используется высшим руководством и лицами, ответственными за преобразования и изменения [5]. Уровень сегмента/программы включает дорожную карту для достижения конечного состояния инновации, которое было определено на предыдущем уровне. Дорожная карта разрабатывается каждым сегментом организации отдельно (аспекты бизнес-инновации), а затем отражается в программе, которая также разрабатывается на этом уровне. Программа содержит графики работ, а проекты в рамках программы включают подробные планы, которые разрабатываются на следующих уровнях. Для программы важна четкая направленность, которая определяется контекстом предыдущего уровня, а также важно координировать все проекты в рамках программы [5]. Уровень проекта включает в себя конкретные проекты по изменению бизнеса. Этот уровень

также называют инновационным бизнес-решением, поскольку он описывает конкретное решение для достижения стратегических целей бизнес-инновации [5].

## **Выводы**

Таким образом, мы обсудили ключевые переменные и концепции инновационной стратегии, которые важны для целей внедрения инноваций. Мы также рассмотрели общую инновационную систему организации, которая необходима для создания устойчивого конкурентного преимущества. Мы предложили способ реализации инновационной системы. Нефтегазовые компании распределяют свою деятельность по цепочке создания стоимости от разведки до потребительских товаров, уделяя особое внимание следующим стратегическим направлениям:

- рынки потребительских товаров;
- выход к потребителю, который возможен через прямые продажи. Доступ к потребительским рынкам обеспечивает наибольшую прибыльность и способствует стабилизации доходов в условиях рыночной волатильности;
- инновационное лидерство по всей технологической цепочке создания стоимости.

Стратегические приоритеты инноваций: инновационное совершенство обеспечивает лидерство и стабильность компании в регионе/товарном сегменте через партнерские отношения. Достижения в области инноваций в определенных областях определяются стратегическим видением, технологической и экономической целесообразностью, безопасностью ресурсов, масштабом операций, географическим положением, конфигурацией существующей технологической цепочки, технологической инфраструктурой, предложением инноваций, глобальными технологическими обновлениями, а также национальными правилами. Компания может сосредоточить свои инновационные усилия на одной или нескольких областях, заимствуя инновации на других этапах у наших конкурентов, поставщиков, независимых исследовательских центров и университетов посредством лицензирования, покупки патентов, а также различных форм сотрудничества.

## **Список использованных источников**

1. Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 454 с.
2. Друкер, Питер. Эффективное управление. Издательство: М.: АСТ: Астрель: Ермак, 2014 г. с. 285
3. Фриман С. «Национальная система инноваций» в исторической перспективе // Кембриджский экономический журнал, 2005. № 19. С. 5-24.
4. Смитс Р. Инновационные исследования в 21 веке: вопросы с точки зрения пользователя. Технологическое прогнозирование и социальные изменения, 2002. № 69 (9). С. 861-883.
5. Каннингам С. Основы продвижения инновационной системы для развития. 3-е изд., Претория, Южная Африка, Мезопартнер. Книга от Мезопартнера. [Электронный ресурс]. URL-адрес: [www.mesopartner.com/](http://www.mesopartner.com/)
6. Мейер С. Неустанный рост: как инновационные стратегии могут работать в вашем бизнесе. Первое издание, Free Press, 2007.
7. Джонсон Г. Основы стратегии. 3-е изд., Pearson Education, 2014.

## Социальная ответственность бизнеса в Казахстане

Сайдулаева З.С. <sup>1</sup>

Слушатель DBA-18-21

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [szuras@mail.ru](mailto:szuras@mail.ru)

**Аннотация.** Мақалада Қазақстан Республикасындағы бизнестің әлеуметтік жауапкершілігінің негізгі бағыттары зерттелген. Компаниялардың әлеуметтік жауапкершілігінің қоғам өмірінің деңгейінде, оның ішінде пандемия кезеңінде, рөлі ашылады. Зерттеуде Қазақстандағы бизнестің әлеуметтік жауапкершілігінің ағымдағы жағдайға, перспективалар мен мәселелерге шолу және талдау жүргізілді.

**Түйін сөздер:** Бизнестің әлеуметтік жауапкершілік, әлеуметтік серіктестік, тұрақты даму, өмір сүру деңгейі.

**Аннотация.** В статье изучены основные направления социальной ответственности бизнеса в Республике Казахстан. Раскрывается роль социальной ответственности компаний в уровне жизни общества, в том числе в период пандемии. В исследовании - проведен обзор и анализ текущего состояния, проблем и перспектив развития социальной ответственности бизнеса в Казахстане.

**Ключевые слова:** Социальная ответственность бизнеса, социальное партнерство, устойчивое развитие, уровень жизни.

**Annotation.** The article studied the full-time areas of social responsibility of business in the Republic of Kazakhstan. The article reveals the role of social responsibility of business in the standard of living of society, including during a pandemic. The study provides an overview and analysis of the current state, problems, and prospects for the development of social responsibility of business in Kazakhstan.

**Keywords:** Social responsibility of business, social partnership, sustainable development, standard of living.

### Литературный обзор

При написании данной статьи использовались следующие источники: учебные пособия, научные статьи, статистические данные, информация из открытых СМИ, интернет-ресурсы. Подробнее с литературой можно ознакомиться в приведенном списке источников в конце статьи. Везде по тексту имеются ссылки. В целом поиск информации и обзор литературы показал, что вопросы социальной ответственности бизнеса одновременно привлекают внимание отечественных и зарубежных ученых, экспертов и аналитиков. В этой связи на сегодняшний день тема определенным образом изучена. Тем не менее, в теории остается ряд не раскрытых и малоизученных вопросов. Но наибольшая часть недостаточности источников приходится на методологию анализа и расчета текущего состояния и развития социальной ответственности бизнеса в Казахстане.

### Введение

Социальная ответственность бизнеса в Казахстане развивается уже не один десяток лет. После обретения независимости наша республика взяла курс на развитие социально-ориентированной экономики, что обеспечило актуальность социальной ответственности

бизнеса еще на начальной стадии становления и развития рыночных отношений.

В своем Послании народу Казахстана от 16 марта 2022 года глава нашей республики объявил путь обновления и модернизации страны через изменение системы ценностей как индивидуальных, так и общественных [1]. В Послании отмечено, что для реализации поставленных задач нам необходимы [1]:

- любовь к своей стране;
- доверие и внимание друг к другу;
- осознание высокой ответственности.

Социальная ответственность бизнеса понимается как - ответственность субъектов бизнеса, строящаяся на принципах доверия и внимательного отношения к обществу и работникам. В этой связи, считаем целесообразным определить социальную ответственность бизнеса одним из возможных направлений реализации поставленных главой государства целей.

Подтверждением тому, что именно социальная ответственность бизнеса может служить одним из инструментов модернизации и улучшения жизни общества, являются определения понятия и принципов социальной ответственности бизнеса, встречающиеся в литературе. Рассмотрим некоторые из них:

- социальная ответственность – это когда бизнес действует таким образом, чтобы приносить пользу обществу [2];
- корпоративная социальная ответственность становится одной из ценностей настоящего и будущих поколений [3];
- реализация целей развития отдельного предприятия одновременно способствует достижению целей развития общества [4];
- в широком понимании социальная ответственность предполагает участие, в направленной на устойчивое развитие, государственной социально-экономической политике [5].

Можно также сказать, что социальная ответственность - это комплексная ответственность бизнеса, которая носит масштабный и очень многогранный характер. И поэтому в Казахстане бизнес развивает и практикует социальную ответственность по ряду направлений.

В рамках данного исследования мы рассмотрим наиболее важные и первостепенные аспекты социальной ответственности бизнеса в нашей стране.

## **Методы**

В процессе работы будут использованы следующие методы исследования:

- статистический – сбор количественных данных для последующего измерения с целью выявления закономерностей и отклонений;
- анализ и синтез – изучение основных элементов исследуемой проблемы в имеющейся информации по тематике статьи;
- сравнение – сопоставление данных в рамках исследуемой темы;
- инфографический – для наглядности представления материала и данных, а также проведенного анализа использование таблиц и диаграмм;
- измерение – использование количественных характеристик для рассматриваемой проблемы.

## **Результаты**

Основой развития социальной ответственности бизнеса в Казахстане стоит, в первую очередь, определить справедливые социально-трудовые отношения. Здесь ключевым аспектом социальной ответственности бизнеса считаем необходимым назвать - оплату труда.

Во-первых, для социально-ответственного бизнеса, необходимо обеспечить

своевременность оплаты труда.

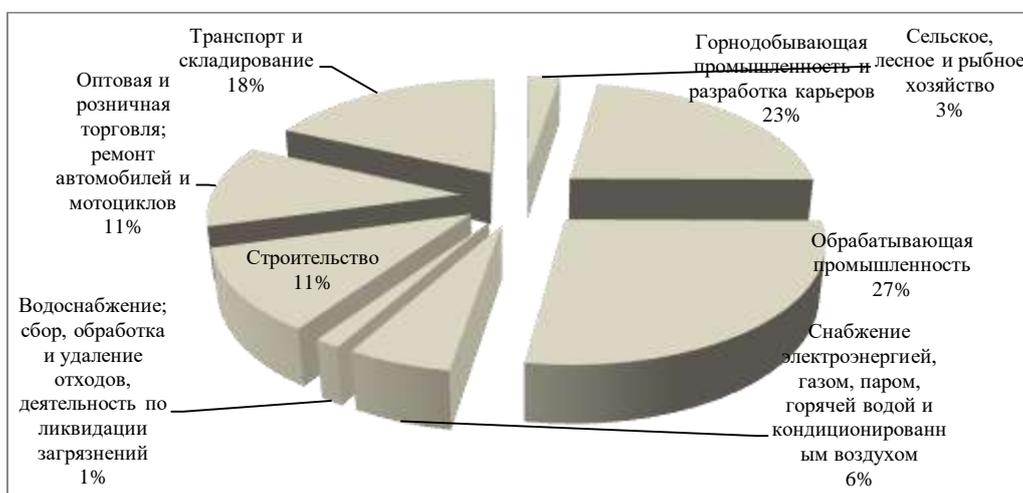
Так, по данным Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан, по состоянию на 1 октября 2021 года на предприятиях Казахстана: задолженность по оплате труда составила 263,3 млрд тенге, что на 24% больше по сравнению с соответствующим периодом 2020 года [6].

Ниже в таблице 1 и на рисунке 1 наглядно представлена задолженность в разрезе отраслей.

**Таблица 1.** Задолженность по оплате труда по отдельным видам деятельности в Казахстане по состоянию на 01.10.2021 г. [6]

\*млн.тенге

№ п/п	Вид деятельности	Сумма задолженности
1	Сельское, лесное и рыбное хозяйство	5 518,7
2	Горнодобывающая промышленность и разработка карьеров	49 908,9
3	Обрабатывающая промышленность	60 461,9
4	Снабжение электроэнергией, газом, паром, горячей водой и кондиционированным воздухом	12 247,7
5	Водоснабжение; сбор, обработка и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	3 077,6
6	Строительство	24 720,7
7	Оптовая и розничная торговля; ремонт автомобилей и мотоциклов	24 874,0
8	Транспорт и складирование	39 853,6



\*составлено автором

**Рисунок 1.** Диаграмма процентных долей отдельных видов деятельности в общей сумме задолженности по оплате труда в Казахстане по состоянию на 01.10.2021 г.

Из диаграммы на рисунке 1 можно сделать вывод о том, что, наименьший процент (1%) задолженности в общей сумме приходится на «Водоснабжение; сбор, обработку и удаление отходов, деятельность по ликвидации загрязнений». Наибольший же процент – 27% пришелся на «Обрабатывающую промышленность». Данное явление можно связать с тем, что, во-первых, анализируемый период совпал с очередной вспышкой заболеваемости коронавирусом в Казахстане и во-вторых, этому предшествовали почти два года пандемии,

которые резко сказались на экономической ситуации. Стоит отметить, что водоснабжение – это вид деятельности, который является регулируемым государством, а также как известно, это сфера услуг с тарифными оплатами, что обеспечивает стабильность в получении прибыли. Касательно видов деятельности в сфере промышленности таких гарантий нет и это одновременно те отрасли, которые сильно пострадали от негативного влияния пандемии, что естественно отразилось на прибыльности и соответственно, на оплате труда.

Помимо своевременности, оплата труда, в рамках социальной ответственности бизнеса, должна быть справедливой. По мнению экспертов, в нашей стране фонд оплаты труда - один из низких в мире [7].

По имеющимся статистическим данным среднемесячная номинальная заработная плата одного работника по оценке в декабре 2021 года составила 268 051 тенге [6]. Для сравнения ниже представлена таблица 2.

**Таблица 2.** Список стран по заработной плате по состоянию на декабрь 2021 года [8]

<i>№ п/п</i>	<i>Страна</i>	<i>Значение</i>	<i>Ед. изм.</i>
1	Азербайджан	430,588	USD/мес
2	Болгария	942,733	USD/мес
3	Венгрия	1411,602	USD/мес
4	Израиль	3655,805	USD/мес
5	Канада	3601,176	USD/мес
6	Киргизия	257,963	USD/мес
7	Латвия	1155,993	USD/мес
8	Македония	797,879	USD/мес
9	Россия	711,385	USD/мес
10	Сербия	695,485	USD/мес
11	Словения	2276,588	USD/мес
12	Чили	1125,008	USD/мес
13	Швеция	3104,471	USD/мес

Такие данные приведены не случайно. Казахстан, как известно, является участником мирового экономического и политического пространства, поэтому сравнительный анализ целесообразно проводить именно относительно других стран мира.

Итак, если принять, что по состоянию на 30 декабря 2021 года средневзвешенный курс доллара на Казахстанской фондовой бирже (KASE) составлял 431,67 тенге [9], то путем не сложного общеизвестного вычисления получим 620,96 USD - среднемесячную номинальную заработную плату одного работника по оценке в декабре 2021 года в Казахстане в долларах США. Изучив данные, представленные в таблице 2, можно сказать о том, что уровень среднемесячной заработной платы в сравнении с уровнем в нашей стране среди 14 рассматриваемых стран (с учетом Казахстана и 13 стран, указанных в таблице):

- ниже - в Азербайджане и Киргизии;
- примерно одинаковый - в Сербии;
- остальные страны демонстрируют явное лидерство по уровню среднемесячной заработной платы.

Одновременно стоит отметить, что на уровень оплаты труда влияет очень много факторов, которые стоит учитывать, однако имеющиеся данные все-таки, подтверждают мнение, что уровень оплаты труда в нашей стране один из низких. Это отмечалось экспертами и ранее, до пандемии. В 2018 году Независимый аналитик Александр Юрин в

своей статье «Экономика Казахстана: «бумажный» ВВП, смешные зарплаты и виртуальное потребление» писал: «... казахстанские работодатели действительно, в среднем, платят своим сотрудникам довольно мало» [10]. При этом, по его мнению, размер оплаты труда не связан с отсутствием профессионализма сотрудника, качеством и объемом выполненной работы [10].

Если причина не в пандемии, и не в квалификации, возникает вопрос, чем мотивирована столь низкая оплата.

По мнению аналитика, источники проблем заключены в следующем [10]:

- менеджмент не способен организовать рабочий процесс должным образом;
- отсутствует желание вкладывать в профессиональный рост сотрудников ресурсы.

Согласившись с мнением, что отчасти проблема в организации процессов подготовки и переподготовки кадров влияет на уровень оплаты труда, необходимо отметить, что данный вопрос также является одним из направлений социальной ответственности бизнеса. Уровень образования и образованности населения в целом - это одновременно один из показателей выполнения целей устойчивого развития в мире, которые приняты и в Казахстане. Это подтверждает мнение о том, что социальная ответственность бизнеса – это «обязательство фирмы преследовать долгосрочные общественно полезные цели» [11].

Так, посредством участия в повышении уровня образованности, формируя достойную оплату труда, предприятия участвуют в повышении качества жизни общества в целом. В годы борьбы с пандемией роль социальной ответственности бизнеса в уровне жизни населения проявилась особенно значительно.

Как отмечалось ранее, пандемия коронавируса отрицательно сказалась на всех направлениях жизнедеятельности.

Борьба с пандемией, приковала внимание всего мирового сообщества, и это не могло, не отразиться на тенденциях в сфере корпоративной ответственности бизнеса [12].

В рамках данной статьи стоит отметить, что, несмотря на все потери, которые понесли компании в Казахстане и на значительный экономический ущерб от карантинных мер, они проявили наибольшую активность по части социальной ответственности бизнеса именно в период пандемии. Вот незначительная часть фактов, которые приводились еще в самом начале пандемии [13]:

- для нужд карантина и госпитализации в столице несколько этажей гостиницы «Ramada» оборудовала за свой счет компания «BI Group» и передала отель «Hilton Astana». Также для врачей ими были доставлены профессиональные маски 3М FFP2 в количестве 10 тысяч.

- 4,6 млрд тенге в помощь казахстанцам выделили «Eurasian Resources Group ERG»

- 80 автомобилей для доставки продуктов питания и других необходимых средств по стране были предоставлены в оперативные штабы и волонтерские центры группой компаний «БИПЭК АВТО – АЗИЯ АВТО»

Помимо поддержки населения и здравоохранения в период пандемии, в СМИ отметили еще одно важное направление социальной ответственности бизнеса – это заботу о сотрудниках. Приводились подробные данные и примеры, рассмотрим некоторые из них [13]:

- 1) Компания «Magnum» – выделила более 400 млн тенге на приобретение масок, перчаток, санитайзеров и других средств защиты для сотрудников, а также на дезинфекцию помещений. Также проводили ПЦР тестирование для сотрудников. Особо стоит отметить, что компания обеспечила жильем 1500 сотрудников на время закрытия города Алматы на карантин. Помимо этого, MAGNUM повысили заработную плату в 1,5 раза и на время продления карантина оплачивали надбавку 20% за повышенный риск.

- 2) «BI Group» заботу о сотрудниках проявили следующим образом:

- организовали удаленный режим для 70% офисных работников, совещания проводили в онлайн формате.
- закупили необходимое медицинское оборудование;

- рабочих до места работы доставляли частным транспортом;
- проводился постоянный контроль самочувствия сотрудников и замер температуры.

3) Большинство из своих сотрудников на режим дистанционной работы перевела и компания «БИПЭК АВТО - АЗИЯ АВТО», также они обеспечили своих работников защитными масками.

4) Повышенные меры для безопасности сотрудников были приняты в компании «Kaspi.Kz»:

- сотрудников снабдили масками, были размещены санитайзеры и каждый час проводилась;

- обработка всех поверхностей в офисах. Компания также перевела несколько тысяч сотрудников на дистанционную работу, при этом, сохранив численность персонала и доход работников.

На данном этапе необходимо подчеркнуть, что забота о сотрудниках не является мерой, которая используется и применима только в период пандемии. Забота о сотрудниках - это одно из первоочередных направлений социальной ответственности бизнеса, и одновременно условие, которое является обязательным, и задача, которая должна выполняться ежедневно. К показателям исполнения данного направления социальной ответственности можно отнести «Уровень производственного травматизма». Ниже приведены данные по всем случаям производственного травматизма по Казахстану в динамике в период за 2016–2020 годы в расчете на 1000 работников.

**Таблица 3.** Уровень производственного травматизма в динамике за период 2016–2022 гг. со смертельным и не смертельным исходом [6]

*\*в расчете на 1 000 работников*

<i>Показатель \ Год</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Уровень производственного травматизма	0,32	0,29	0,25	0,21	0,23
Уровень производственного травматизма со смертельным исходом среди работников	0,05	0,04	0,03	0,03	0,03

Приведенные данные в таблице 3 позволяют сделать выводы о том, что Уровень производственного травматизма со смертельным исходом среди работников демонстрирует спад за первые три года анализируемого периода, затем показатель фиксирован в одной отметке – 0,03. Уровень производственного травматизма в целом своей максимальной отметки достиг в 2016 году, затем в последующие три года заметно снижался и незначительно увеличился в 2020 году. За словами «незначительно увеличился» и статистическими показателями в данном случае скрыто нечто наиболее ценное – это здоровье и жизнь людей. Поэтому содействие обеспечению безопасных условий труда для всех работников и ответственность за их жизнь – должны быть одними из основных целей социально-ответственного предпринимательства.

## **Выводы и обсуждения**

Предпринимательство и бизнес - это всегда ответственность, и в первую очередь - социальная ответственность. Думается, что в нашей стране ее проявление было и до пандемии, и будет актуально в будущем. Для казахстанского бизнеса социальная ответственность становится неотъемлемой частью устойчивого развития.

Государство всегда активно поддерживало социальную ориентированность

предпринимательства. Одним из практических примеров такой поддержки ежегодный республиканский конкурс «Парыз», направленный на развитие корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Однако наряду с перспективами есть некоторые проблемы развития социальной ответственности бизнеса в нашей стране.

Одной из проблем является то, что в Казахстане отсутствуют четкие критерии и методы оценки эффективности социальной ответственности бизнеса [7].

Одновременно с указанной проблемой, в нашей республике нет концепции, стандартов и механизма реализации социальной ответственности бизнеса, которые отвечали бы необходимым общественным потребностям и соответствовали казахстанской экономике.

Решение указанных проблем позволит субъектам предпринимательства и бизнеса в нашей стране проще ориентироваться в процессе осуществления целей социальной ответственности и тем самым всё большее количество компаний будет вовлечено и заинтересовано в данном направлении.

Итак, нами рассмотрены некоторые основные направления социальной ответственности бизнеса в Казахстане.

Подводя итоги, можно сказать следующее:

- оплата труда, как ключевой аспект социальной ответственности бизнеса, должна быть своевременной и справедливой;
- компаниям в Казахстане в стремлении к социально-ответственному бизнесу необходимо уделять внимание профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации своего персонала;
- важнейшим направлением социальной ответственности бизнеса является забота о сотрудниках и безопасность труда;
- социальная ответственность бизнеса играет важную роль в уровне жизни населения и является одним из факторов развития экономики Казахстана;
- уроки пандемии наглядно продемонстрировали, что казахстанский бизнес при необходимости быстро реагирует, готов к выполнению обязательств и может быть социально ответственным;
- социальная ответственность бизнеса в Казахстане является актуальным и перспективным направлением;
- для решения имеющихся проблем в сфере социальной ответственности бизнеса необходимо дальнейшее изучение данного направления и разработки казахстанской модели социальной ответственности бизнеса.

## **Список использованных источников**

1. Послание Главы государства К.-Ж. Токаева народу Казахстана 16.03.2022 года: Новый Казахстан: путь обновления и модернизации. // <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1623953>.
2. Интернет-ресурс: Финансовая энциклопедия Сайт: <https://nesrakonk.ru/socialresponsibility/>
3. Горнак Я.А. Трансформация понятия корпоративной социальной ответственности в период пандемии 2020–2021 гг. в России и за рубежом. // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований» - 2021. №2 DOI: 10.51692/1994-3776\_2021\_2\_24 УДК 316.1 - с.28
4. Бабич А.М., Попков А.А., Слоботчиков О.Н. Корпоративная социальная ответственность и социальное развитие предприятий учебное пособие// Москва: Институт мировых цивилизаций, 2018. – 296 с. – ISBN 978-5-6041536-1-1
5. Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008. с.14

6. Материалы Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан: ежемесячные сборники за 2021 год: <https://stat.gov.kz/edition/publication/month> и итоги устойчивого развития за 2020 год: [https://stat.gov.kz/for\\_users/sustainable\\_development\\_goals](https://stat.gov.kz/for_users/sustainable_development_goals)
7. Алёхова А. Новый курс Токаева: политика, экономика, социалка и правозащита глазами экспертов // казахстанский информационный портал 365info.kz. - 2022 <https://365info.kz/2022/02/novyyj-kurs-tokaeva-politika-ekonomika-sotsialka-i-pravozashhita-glazami-ekspertov>
8. Материалы электронного Биржевого портала о рынке Forex (Форекс) 2020-2022г. <https://take-profit.org/statistics/wages/>
9. Материалы Центра деловой информации «Kapital.kz» курс доллара США на 30.12.21 <https://kapital.kz/finance/101590/srednevzveshennyu-kurs-dollar-na-kase-431-67-tenge.html>
10. Юрин А. Экономика Казахстана: «бумажный» ВВП, смешные зарплаты и виртуальное потребление// Информационное Агентство – LS <https://lsm.kz/>- 2018
11. <https://lsm.kz/ekonomika-kazahstana-bumazhnyj-vvp-smeshnye-zarplaty-i-virtual-noe-potreblenie>
12. Черепанова Н. В. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. с.16
13. Балабошина Д. Люди как новый акцент корпоративной социальной ответственности // «РБК+» - Тематическое приложение к ежедневной деловой газете «РБК» // 2021 № 61 (3350)
14. Информация интернет-портала «Нур». Социальная ответственность и поддержка: как казахстанский бизнес помогает стране и людям во время пандемии Covid-19. - 2020 <https://special.nur.kz/socialnaya-ovetstvennost-i-podderjka>

# Agile методология в социальных проектах на примере общественного фонда «Бирлик»

Сакиянова А.М. <sup>1</sup>

Специальность: Управление проектами, магистратура, 2 курс

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

[sakiyanovaa@gmail.com](mailto:sakiyanovaa@gmail.com)

**Аннотация.** Әлеуметтік дизайнды зерттеуге арналған зерттеулер санының өсуіне қарамастан, әлеуметтік жобаларды ұйымдастыру механизмдері әлі де маңызды емес процесс болып қала береді. Жалпы алғанда, жобаны басқарудың қолданыстағы жалпы қабылданған дәстүрлі және икемді тәсілдері жоба түріне сілтемесіз жүзеге асырылады. Осылайша, жіктеу деректеріне негізделген жобаларды жүргізу әдісін таңдаудың орындылығы туралы сұрақ туындайды. Бұл мақала «Бірлік» қоғамдық қоры мысалында әлеуметтік жобаларды басқарудың тиімді жолдарын зерттеуге арналған. Менеджменттің тиімділігі бүгінгі күні икемді әдістемелерді қолдану үрдісін, сондай-ақ қоғамдық жобада іске асыру ықтималдығын талдауды білдіреді. Бұл әлеуметтік жобаға икемді әдістемелерді енгізу мүмкіндігі туралы негізгі сұраққа әкеледі.

**Түйін сөздер:** әлеуметтік жоба, икемді әдістемелер, жобаны басқару.

**Аннотация.** Несмотря на возрастающее количество исследований, посвящённых изучению социального проектирования, механизмы организации социальных проектов все ещё остаются малозначимым процессом. В целом, существующие общепринятые традиционные и гибкие подходы к управлению проектами реализуются без привязки к типу проекта. Таким образом, рождается вопрос о целесообразности выбора способа ведения проектов, основываясь на классификационных данных. Данная статья посвящена изучению эффективных способов управления социальными проектами на примере общественного фонда «Бирлик». Под эффективностью управления на сегодняшний день подразумевается тенденция применения agile методологий, а также анализ вероятности имплементации на общественном проекте. Отсюда вытекает главный вопрос о возможности внедрения гибких методологий в социальный проект.

**Ключевые слова:** социальный проект, agile методологии, управление проектами.

**Annotation.** Despite the growing number of studies devoted to the study of social design, the mechanisms for organizing social projects still remain an insignificant process. In general, the existing generally accepted traditional and flexible approaches to project management are implemented without reference to the type of project. Thus, the question arises about the appropriateness of choosing a method for conducting projects based on classification data. This article is devoted to the study of effective ways of managing social projects on the example of the public fund «Birlik». Management efficiency today means the tendency to use agile methodologies, as well as an analysis of the likelihood of implementation on a public project. This leads to the main question about the possibility of introducing flexible methodologies into a social project.

**Keywords:** social project, agile methodologies, project management.

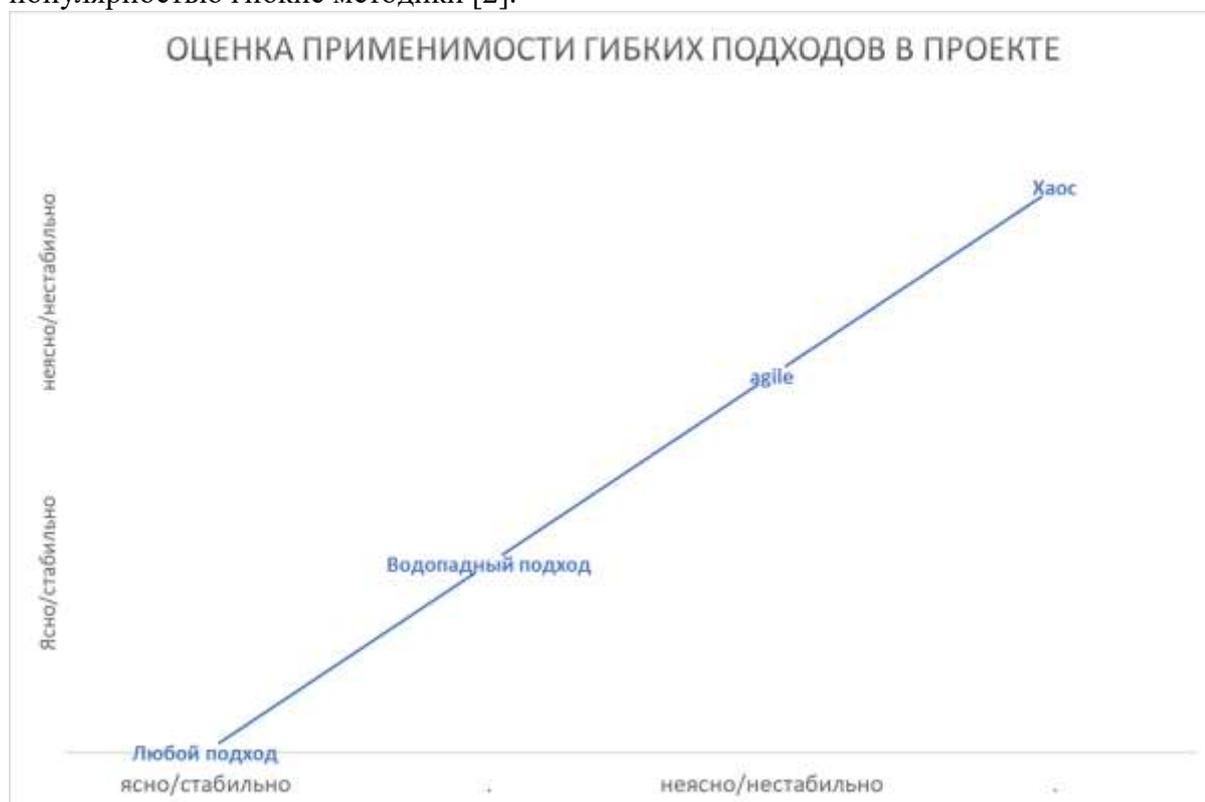
## Введение

Вопрос внедрения социальных проектов на практике в большинстве своем малоизучен, либо реализуется на традиционной основе. Однако, с появлением гибких методологий в сфере управления проектами ставится открытым возможность их применения

в социальном проектировании. С научной точки зрения, сфера общественных проектов редко подвержена исследованиям на предмет поиска наиболее приемлемых механизмов организации деятельности проектов. Однако, автор статьи предлагает новое видение общепринятых идей ведения общественных проектов, таким образом заполняя текущим анализом скудные данные. Данное исследование нацелено на повышение общей осведомленности касательно особенностей социальных проектов, а также изучении вопроса механизмов ведения социального проектирования. Несмотря на характерные особенности гибких подходов к управлению проектами, которые не всегда легко применимы на практике, здесь рассматриваются как теоретические, так и практические методы. Обзор деятельности общественного фонда «Бирлик» показывает на своем примере возможность имплементации agile методологий на социально-ориентированных проектах. Таким образом, статья обладает теоретической и практической значимостью для проектных управленцев, а также обладателей бизнесов социальной направленности [1].

## Литературный обзор

В качестве литературного обзора автором были изучены как отечественные, так и зарубежные источники. Очевидно, однозначного ответа на вопрос применимости гибких методологий к социально-ориентированным проектам не существует. В исследовательских кругах ссылаются на множество теорий, кейсов, мнений, подходов, практик. Однако, ряд исследователей предлагают схемы по определению успешности при использовании agile методологии в социальных проектах. Шведский специалист по agile Хенрик Книберг изображает легкую на восприятие схему, благодаря которой создаётся понимание о целесообразности применения гибких подходов к управлению проектами. (См. рисунок 1). Здесь автором модели следует, что для создания, например, традиционного продукта или услуги, при явном понимании каким образом осуществляется путь достижения целей проекта, ссылаются на традиционную каскадную модель управления проектом. При отсутствии понимания пути реализации и конечного результата, напротив, пользуется популярностью гибкие методики [2].



**Рисунок 1.** Оценка применимости гибких подходов в проекте. Создан автором на основе

источника [2].

Потапова Е. Г. подходит к данному вопросу более структурировано, предлагая анкету по оценке необходимости имплементации традиционных и гибких методологий для текущего проекта. Такой подход обуславливается большим разнообразием типов проектов, критерии которых также не могут дать четкого понимания ответа на ключевой вопрос данной статьи. Внутри социальных проектов существует разнонаправленность по масштабам, типу финансирования, виду деятельности, количеству участников и других аспектов, которые прямо или косвенно влияют на выбор методологии. Таким образом, российским автором даётся наглядная анкета, ответы которой высчитываются по балльно-рейтинговой системе и выдают свой вердикт [3].

В «Теоретических и практических основах социального проектирования в деятельности некоммерческих организаций» автор считает, что «Генеральное противоречие заключается в том, что отсутствует единое представление о методологии управления социальными проектами и единство подходов, позволяющих использовать накопленный опыт из разных областей практики для построения стандарта, который мог бы быть использован для повышения эффективности управления социальными проектами в разных сферах применения (государственной, общественной и коммерческой)» [4].

## Методы

В данной статье автор использует сбор и анализ теоретической информации с целью дальнейшего применения на практике. Таким образом, изучаются различные отечественные и зарубежные источники с разными гипотезами и предположениями о возможности имплементации современных, набирающих обороты гибких методологий в деятельности социального проекта. Автор применяет конкретизацию для уточнения характеристик социального проекта «Бирлик», основываясь на которых в дальнейшем проводится анализ и выявляется результат, согласно которому проект обладает или, наоборот, у него отсутствуют необходимые условия для реализации agile методологии. Также в статье проводится аналогия общих и различных черт между проектами, применимыми для гибких методологий и социальных проектов на примере фонда общественной помощи «Бирлик».

## Результаты

### 4. Сравнительная характеристика коммерческих и социальных проектов

В ходе изучения литературных источников, автором были выдвинуты некоторые заключения касательно особенностей социальных проектов, поиска действующих методик по управлению социо-ориентированным проектам, степени внедряемости методологии agile в деятельность фонда «Бирлик».

Редкие источники в сфере подбора подходящей методологии управления социальными проектами доказывают существенную особенность социально-ориентированных проектов в сравнении с коммерческими. Для наглядности здесь приводится таблица со схожестями и различиями этих двух проектных типов, учитывая которые в дальнейшем автор расценивает применимость гибких методологий на социальных проектах [5].

**Таблица 1.** Отличительные характеристики коммерческих и социальных проектов

№	Критерий	Коммерческий проект	Социальный проект
1	Цель проекта	получение прибыли	поиск и решение проблемы определенной социальной группы

2	Заказчик проекта	коммерческая организация	некоммерческие организации, заинтересованные третьи стороны (спонсоры, инвесторы)
3	Исполнитель проекта	сотрудники компании	отдельные инициаторы, волонтеры, сотрудники некоммерческой организации
4	Потребитель	покупатель, коммерческая организация	некоммерческие организации, заинтересованные лица, социальные группы
5	Источник финансирования	финансовые ресурсы компании, займы	финансовые ресурсы заказчика, спонсора, грантодателя
6	Зависимость целей проекта от общественных потребностей, желаний	низкая	высокая
7	Показатель результативности и эффективности деятельности проекта	достижение финансовых показателей, на которые был нацелен проект. Сокращение издержек и увеличение прибыли.	удовлетворенность социальных групп, реализация их ожиданий

Основным базовым критерием коммерческих проектов является получение прибыли, в то время как социальные проекты основываются на поиске и решении проблем общества, при этом не преследуя какие-либо материальные ценности. Отсюда следует, что последние в значительной степени уступают в количестве имеющихся ресурсов для реализации целей проекта. Соответственно, они в большей степени нуждаются в интеграции с заинтересованными сторонами в долгосрочной перспективе, нежели коммерческие. Такие работают в привязке к спонсорам, инвесторам, иным партнерам, в первую очередь реализуя их интересы и интересы сообщества.

Руководство социальной организацией придерживается морально-этических принципов, поддерживает прозрачность, беспокоится за репутацию проекта. Рычагом давления руководителей коммерческих проектов является непосредственно клиент. Значительным в данном случае считают мнение потребителя товара, продукта, услуги компании.

В структуре традиционных коммерческих проектов отношения внутри команды базируются на экономических выгодах, тогда как в общественных сотрудники работают без получения финансовой выгоды, основываясь на других принципах мотивации. Руководство таких организаций поощряют участников через коммуникационные практики: похвала, чувство сопричастности к реализации гуманных целей, причастность к социуму схожих интересов, выражающих идею через проект. В редких случаях возможны бонусы, скидки, сертификаты в результате спонсорской деятельности, инвесторов. Например, бесплатный ужин за счёт инвестора, скидка на продукт или услуги деятельности его бизнеса.

В коммерческих проектах основные роли распределены следующим образом: заказчиком проекта является коммерческая организация, исполнителем сотрудники компании. При этом внутри проекта отношения между работниками и руководителями носят больше экономический характер. Потребителями услуг или продукции компании является

покупатель либо другие коммерческие организации. Социальные проекты, в отличие от коммерческих, являются центральным интересом заинтересованных инвесторов, спонсоров, грантодателей. Однако, в данном случае последние не видят получение материальных выгод самоцелью участия в проекте, хотя и вкладывают свои сбережения на безвозмездной основе. Исполнительную роль в общественных проектах берут на себя волонтеры, инициаторы, сотрудники, а потребительскую разделяют иные некоммерческие организации и социальные представительства. Разнятся между двумя типами проектов и источник финансирования: в первых - материальные блага самой компании либо займы со стороны, в то время, как во вторых - ресурсы заинтересованной стороны (инвестора, спонсора, грантодателя). Показательность результативности и эффективности для каждого вида проекта также совершенно различный: для коммерческого проекта ключевым критерием завершенности проектной деятельности является получение поставленной в цели прибыли и сокращение возможных издержек, а для социального проекта основная ценность состоит в реализации ожиданий определенной социально-значимой группы [6].

#### 4. Сравнительная характеристика традиционных и гибких подходов к управлению проектами

Как правило, социальные проекты в своей реализации значительное время пользовались традиционными каскадными моделями по управлению проектами. На сегодняшний день с появлением и развитием гибких методологий каскадные все больше отходят на задний план. Однако, agile методологии обладают своими особенностями, которые не могут быть легко применимы на любой проектной деятельности. Для более подробного анализа автором статьи была проведена сравнительная работа, которая представлена в следующей таблице:

**Таблица 2.** Различия традиционных и гибких подходов к управлению проектами

№	Критерий	Традиционный подход управления проектами	Гибкий подход управления проектами
1	Основная цель	достижение конечной цели проекта	удовлетворенность заказчика готовым продуктом, услугой [7]
2	Отношение к изменениям	минимальные отклонения от плана	адаптация к изменениям, отклонение от первоначального плана при необходимости
3	Основной акцент в работе	процессы, методы, структуры	отношения и коммуникация
4	Механизм работы	выдача готового продукта к запланированному сроку	предпоказ части продукта, готового продукта либо его первого макета/шаблона во время итераций
5	Отношения между заказчиком и потребителем	четкое следование прописанному техническому заданию	близкая коммуникация и сотрудничество
6	Основные затраты в проекте	оборудование, материалы и иные материальные ресурсы	заработная плата сотрудников
7	Контроль результатов	контроль качественных,	контроль конечного целостного

	календарных, стоимостных показателей	продукта [8]
--	--------------------------------------	--------------

Согласно приведенного сравнительного анализа, в традиционных подходах к управлению проектами самым важным критерием, который и является целью подхода является достижение итогового результата. В гибких методологиях желания, потребности и довольство заказчика превышает первоначально заданные целевые параметры готового продукта или проекта. Об этом говорит первостепенно важный принцип agile: “Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта” [7]. Отношение к изменениям в каждой методологии прямо-противоположно. Если каскадные модели придерживаются первоначально заданному плану работы, гибкие методологии готовы к изменениям, адаптируются под них и могут поменять маршрут движения проекта.

Кроме того, в общепринятых традиционных методологиях акцент делается на документации, постройке процессов, механизмов, структур, в agile - на общении внутри команды и со всеми участниками проекта, приветствуется коммуникация и открытый диалог. С этой целью в последних проводятся так называемые итерации, то есть встречи с проектной командой на регулярной основе.

Механизм деятельности в первых основан на постепенной разработке продукта или услуги. Иными словами, продукт должен пройти все общепринятые стадии реализации проекта от инициации до эксплуатации. Гибкие методологии в своей работе представляют готовый продукт уже на первой итерации. Таким образом, проекты agile сильно ограничены по времени. В то же время это можно считать за преимущество, так как предоставляется оставшееся время на доработки и улучшения, а заказчик действительно получает желаемый результат.

Взаимоотношения между заказчиком и проектной командой в традиционных основаны на следовании техническому заданию, в гибких же - на коммуникации и взаимодействии.

Финансовые затраты в традиционных подходах идут на оборудование, технику, материальные ресурсы, в agile - на заработную плату сотрудникам.

Одним из отличительных плюсов гибких подходов считается свобода действий команды, то есть больший акцент ставится на достижении конечного итога, нежели каким образом это будет выполняться. Ошибочно мнение, что в agile отсутствует всякий контроль. В данном подходе контроль реализуется через итерации, в которых участники обмениваются мнениями, проблемами, вопросами, решают их, ставят следующие задачи и умело их выполняют. В традиционных методологиях контроль происходит через документирование, акцентируя внимание на стоимости, качестве, сроках.

#### **4. Анализ имплементации гибких методологий на социальном проекте «Бирлик»**

Изучив особенности социальных проектов, а также agile методологии по управлению проектами, автор рассматривает вопрос применимости гибких подходов на социальных проектах на примере общественного фонда «Бирлик».

Общественный фонд «Бирлик» является социальным проектом, нацеленным на воспитательскую деятельность по приобщению людей всех возрастов к занятиям спорту на бесплатной основе. При этом проект обладает всеми признаками социальных проектов:

- решает проблему определенной социальной группы через спортивное образование
- заказчиком проекта выступают спонсоры
- имеет исполнителей в лице определенных заинтересованных лиц (тренера)
- потребителями выступают дети всех возрастов, а также некоторые взрослые. В основном мужского пола
- основным источником финансирования являются грантодатели и спонсоры

Согласно методическим рекомендациям по применению гибких подходов в проектном управлении [9], специалистами предлагается ряд ключевых признаков, отражающих вероятность применимости agile методологии на определенном проекте. Основываясь на общих характеристиках, каждой из которых дается балл, по общему суммарному итогу тест выдает результат. Проведя тестовую работу, были получены следующие результаты.

Во-первых, по срокам проект осуществляется в период времени более 12 месяцев, что означает необходимость в применении гибридного подхода к управлению проектами. В таком смешиваются между собой признаки гибких и классических методологий. По длительности реализации в рамках agile «Бирлик» относится к долгосрочным проектам. В таких проектах общую работу делят на блоки по спринтам, где в первую очередь гибкие методологии применяются на первом сроке в три месяца. Остальные 9 месяцев действует планирование по контрольным точкам. Остальные задачи решаются каскадным методом, то есть постепенно.

Во-вторых, количество организаций, участвующих в реализации социального проекта составляет не более 1. В таком случае в проекте имеет место быть scrum-мастер, владелец продукта. Остальные участники могут являться частью команды проекта. В общей сложности, в общественном фонде деятельностью занимаются не более 10-15 человек, что вполне реалистично описывает рамки гибких методологий [10].

В-третьих, в проекте не более 2-х областей профессиональной компетенции. Каждый участник проекта обладает навыками и знаниями всех областей.

В-четвертых, касательно требованиям к результату, до 50 % требований заказчика описаны неформально, то есть отсутствует официальная документация по выявлению результатов проекта. Такие признаки ярко выражены для agile проектирования, однако не всегда оказывает положительную динамику для дальнейшего развития фонда. Соответственно, авторы методической рекомендации советуют поставить на место владельца продукта человека, обладающего знаниями и опытом в сфере реализации социального проекта «Бирлик», что благоприятно скажется на переходе от традиционных к гибким методологиям.

В-пятых, существует ограниченность по количеству людей, определяющих требования к продукту проекта. В данном фонде их насчитывается двое. Решением данного кейса считается включение кроме владельца продукта дополнительно второе лицо в проектную команду. Таким образом, исчезает надобность в четко прописанных правилах и регламенте работы, поскольку все участники проектной деятельности проводят митинги, итерации и иные собрания, где мнения и пожелания обговариваются на месте.

В-шестых, по территориальной распределённости фонд обладает одной площадкой для работы, что облегчает работу команды по критериям скорости и сокращения издержек. При таком сценарии команда быстро реагирует на изменения и значительно облегчается механизм применения agile технологий.

В-седьмых, отсутствует взаимосвязь и взаимозависимость от других команд, проектов. Такой фактор значительно облегчает применение agile методологии, так как не требует значительных усилий со стороны проектной команды и легко применяется для новичков в этом деле.

**Таблица 3.** Анализ оценки возможности имплементации agile подхода на социальном проекте «Бирлик»

Фактор	Сложность	Решение	Применяемость
Длительность проекта	Более 12 месяцев. Максимальная сложность	Выделяйте задачи с гибкими сроками, срок выполнения которых наступает в первые 12 месяцев проекта. Первые 3 месяца	Применим с элементами каскадной методологии

		декомпозируйте на задачи по спринтам, остальные 9 месяцев - планирование по контрольным точкам. Остальные задачи решаются каскадным методом	
Количество организаций, участвующих в реализации проекта	Не более 1 организации. Низкая сложность	У вас должны быть Scrum-мастер и владелец продукта, 1–2 человека с другими ролями могут быть в другой организации	Применим
Количество областей профессиональных компетенций	1–2. Низкая сложность	Каждый участник команды должен знать все области [11]	Применим
Наличие в проекте неформализованных требований (ожиданий)	До 50% требований в проекте описано неформально. Средняя сложность	Нужен опыт в применении Agile и владелец продукта, который хорошо знает область данного проекта	Применим
Количество сторон, определяющих требования	Кроме владельца продукта требования к продукту определяет еще 1 человек. Средняя сложность	Включить в команду человека, определяющего требования	Применим
Территориальная распределенность	Одна площадка. Минимальная сложность	Хороший вариант для команд без опыта в Agile	Применим
Взаимосвязь и взаимозависимость с другими проектами/командами	Нет. Минимальная сложность	Хороший вариант для команд без опыта в Agile [12]	Применим

## Выводы и обсуждения

Автором данной статьи был проведен глубокий синтез информационных данных в сфере социальных проектов, социального проектирования, традиционных и гибких методологий. Был в полной мере дан ответ на основополагающий вопрос вокруг применимости гибких методологий на современных социально-ориентированных проектах. Глубокий анализ некоторых методических источников показал зависимость многих факторов, благодаря которым является возможным или невозможным имплементация agile

методологии на вышеописанных типах проектов. Также стоит учитывать некие специфические характеристики социальных проектов в целом. Не смотря на использование в качестве примера общественного фонда «Бирлик», который вероятно будет успешно управляем через гибкие методологии, маловероятным является их имплементация на всех социальных проектах. Поскольку каждый проект обладает своим рядом уникальных особенностей, такими как сроки реализации, тип проекта, основной источник финансирования и другие.

#### Список использованных источников

1. Домашняя страница [https://www.instagram.com/d.c.birlik/?utm\\_medium=copy\\_link](https://www.instagram.com/d.c.birlik/?utm_medium=copy_link) [Дата обращения 2022/03/24]. b.c.birlik
2. Kniberg Н. Scrum and XP from The Trenches. 2nd ed. San Francisco: InfoQ, 2015; Kniberg Н. Kanban and Scrum – Making the Most of Both. San Francisco: InfoQ, 2009.
3. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е.Г. Потаповой. – М.: РАНХиГС, 2019. – 162 с.
4. Межрегиональная общественная организация “Семья против наркотиков”. Теоретические и практические основы социального проектирования в деятельности некоммерческих организаций. - 2013. - с. 13
5. Якимова М.Н., Красильников Д.Г. Специфика проекта государственно-административной сферы // Ars Administrandi (Искусство управления). - 2018. - Том 10, №3. - С. 380-395.
6. Луков В.А. Социальное проектирование: учеб. пособие // Издательство Московского гуманитарного университета: Флинта. - 2007. - 7 издание. - 240 с.
7. Домашняя страница wrike.citrix company, <https://www.wrike.com/ru/blog/agile-podhod-k-upravleniyu-proektami/> [Дата обращения 2022/03/24].
8. Винтайкина О.А. Традиционный подход или agile в современном проектном управлении? // Скиф. Вопросы студенческой науки. - 2019. - выпуск №4 - С. 28-44.
9. Project Management Institute. PMI 2021, Pulse of the profession report. Beyond agility. - 2021. - 23 с.
10. Rasnacis A., Berzisa S. Method for adaptation and implementation of agile project management methodology // Procedia computer science. - 2017. - 104. - P. 43-50.
11. Litrico J., Besharov M.L. Unpacking Variation in Hybrid Organizational Forms: Changing Models of Social Enterprise Among Nonprofits, 2000–2013 // Journal of business ethics. - 2019. - 159. - P. 343-360.
12. Ассоциация СОВНЕТ: Новые печатные технологии. СОВНЕТ agile: руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях. - 2020. - 144 с.

## Оптимизация бизнес-процессов

Салимгереев С.С. <sup>1</sup>

Слушатель МВА-020-ВІ

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [iren\\_g@bi.group](mailto:iren_g@bi.group)

**Аннотация.** Бүгінде әлемде құрылыс және монтаждау жұмыстары нарығында бәсекелестіктің күшеюі үдерістері байқалуда. Кәсіпорындар қолда бар клиенттерді ұстап қалып, жаңаларын тарту үшін бәсекелестіктің белгілі бір артықшылықтарына ие болуы шарт. Бұл компанияларды бәсекелестік артықшылықтарын жоғарылату мен кірісті арттырудың жаңа мүмкіндіктерін іздеуге мәжбүр етеді. Сондықтан компаниялар кәсіпорынның бизнес-үдерістерін басқарудың және оңтайландырудың тиімді тәсілдерін енгізу негізінде өзінің ағымдағы қызметі мен бизнесті жүргізу әдістерін үнемі жетілдіруге мәжбүр.

**Түйін сөздер:** бизнес-үдерістерді оңтайландыру, үдерісті тәсіл, ақпараттық жүйелер.

**Аннотация.** Сегодня в мире наблюдаются процессы усиления конкуренции на рынке строительных и монтажных работ. И для того, чтобы предприятия могли удерживать существующих клиентов, а также привлекать все новых они должны обладать определенными конкурентными преимуществами. Это вынуждает компании искать все новые возможности повышения своих конкурентных преимуществ и повышения доходности. Поэтому компании вынуждены на постоянной основе заниматься улучшением своей текущей деятельности и методов ведения бизнеса на основе внедрения более эффективных приемов управления и оптимизации бизнес-процессов предприятия.

**Ключевые слова:** оптимизация бизнес-процессов, процессный подход, информационные системы.

**Annotation.** Today the world is witnessing increased competition in the construction and installation market. And in order for companies to retain existing customers, as well as to attract new ones, they must have certain competitive advantages. This forces companies to look for more and more opportunities to improve their competitive edge and profitability. Therefore, companies are forced to constantly improve their current operations and business practices through the introduction of more effective management techniques and optimization of business processes of the enterprise.

**Keywords:** optimization of business processes, process approach, information systems.

### Введение

Сегодня, когда компании вынуждены функционировать в сильно конкурентной среде, повышение требований к эффективности бизнес-процессов является насущной необходимостью для их успешной деятельности. При этом как показывает практика, одним из эффективных способов решения данной задачи является обеспечение информационно-аналитической поддержки бизнес-процессов компании и формирование информационной системы управления компанией.

Не осталась в стороне и строительная отрасль. Ведь на рынке строительных и монтажных работ также, как и во всем мире, так и в Казахстане, наблюдаются процессы усиления конкуренции. И для того, чтобы строительные компании могли удерживать существующих клиентов, а также привлекать все новых, они должны обладать определенными конкурентными преимуществами. И это вынуждает их искать все новые

возможности повышения своих конкурентных преимуществ и повышения доходности. И такие возможности для ведения успешной предпринимательской деятельности возникают с повышением высоких требований к управлению бизнес-процессами компании. Вот поэтому в настоящее время большинство компаний мира активно проводят политику формирования собственных моделей оптимизации управления бизнес-процессами.

В Казахстане в целом, и в компании «VI Group» в частности, также существуют запросы на решение проблем оптимизации бизнес-процессов, в том числе на основе их автоматизации, для эффективного управления организацией и соответственно повышения своей конкурентоспособности.

Актуальность работы по оптимизации бизнес-процессов компании обуславливается необходимостью снижения финансовых и технологических издержек. При этом, как правило, оптимизация бизнес-процессов не обходится без применения специально разработанных программ.

Поэтому основной целью исследования является изучение проблем усовершенствования системы управления компании на основе оптимизации бизнес-процессов. При этом необходимо понимать, что достижение поставленной цели связано с решением следующих основных задач:

- описание существующих бизнес-процессов и анализ их недостатков;
- определение перечня первостепенных бизнес-процессов, подлежащих оптимизации;
- оценка затрат на выполнение работ и ожидаемый экономический эффект от оптимизации бизнес-процессов;

Практическая значимость оптимизации бизнес-процессов заключается в том, что она напрямую связана с осуществлением комплексного подхода к практическому совершенствованию управления компанией.

При этом рабочей гипотезой является то, что оптимизация бизнес-процессов ведет к росту производительности труда и повышению эффективности деятельности компании. А ее новизна заключается в формировании результатов на основе инновационных подходов к повышению эффективности управления бизнес-процессами компании.

## **Литературный обзор**

В настоящее время все большее количество руководителей компаний отчетливо осознают существенную значимость внедрения на своих предприятиях информационных систем по оптимизации бизнес-процессов как важный и необходимый инструментальный успешного управления предпринимательской деятельностью в современных реалиях.

В экономической литературе в достаточной мере уделено внимание различным аспектам систем оптимизации бизнес-процессов. Вместе с тем, проблема исследования разработанности методологии оптимизации бизнес-процессов компаний в Республике Казахстан имеет начальную стадию, поэтому выбор темы и актуальность проблемы неоспорима.

Однако, несмотря на актуальность проблем оптимизации бизнес-процессов в отечественной литературе наблюдается недостаточное количество публикаций.

Немалый вклад в развитие вопросов оптимизации бизнес-процессов внесли зарубежные ученые Джон Джестон, Томас Дэвенпорт, Джон Будро, Дэн Уокер, Стэлла Мариус, ученые России В.Н. Бабич, С.К. Сычев, Я.А. Бутенко, А.В.Н. Яснев, Э. Бобровников.

В настоящее время наиболее существенное влияние на развитие информационных систем по оптимизации бизнес-процессов оказывают следующие инновации (Крышкин, 2016):

- объектно-ориентированное программирование, оказывающее влияние на сокращение сроков разработки сложных информационных систем и упрощение их поддержки;

- сетевые технологии, посредством которых локальные системы оптимизируемых бизнес-процессов массово вытесняются многоуровневыми и клиент-серверными решениями;
- Интернет и глобальные сети, которые значительно расширили возможности удаленной работы и взаимодействия, открыли обширные перспективы для ведения электронного предпринимательства, обслуживания клиентов и т.д.

Современные экономические процессы, протекающие в сфере производственной деятельности, финансового анализа и планирования, взаимодействия поставщиков и потребителей производимой продукции, ведут к росту объемов и усложнению бизнес-процессов. Поэтому оперативное управление компаниями уже не представляется возможным без внедрения современных информационных систем.

Различные авторы рассматривают разнообразные подходы при определении сущности информационных систем. Так, В. Манн под информационной системой управления бизнес-процессами подразумевает совокупность экономико-математических моделей и методов, информации, программных, технических и иных технологических средств, а также специалистов, обеспечивающих обработку информации и принятие управленческих решений.

Й. Нелис в понятие информационной системы вкладывает немного иной смысл, считая, что под ней следует понимать прикладную программную подсистему, ориентированную на поиск, сбор, обработку и хранение фактографической и/или текстовой информации.

В соответствии с определением закона об информации, информационных технологиях и защите информации Республики Казахстан, информационная система представляет собой организационную упорядоченную совокупность информационных технологий и документов, включая средства вычислительной техники и связи и реализующая информационные процессы.

Отдельные ученые-экономисты считают, что по своей сути информационная система представляет собой производство, связанное с выпуском определенной продукции, которую можно будет измерить количественно и оценить качественно, а также определить ее стоимость.

На мой взгляд, из вышеперечисленных определений сущности информационных систем, наиболее точно оно отражено в первом определении. Ведь оно включает и людей, и средства.

В отрасли строительства перманентно сталкиваются с рядом проблем, связанных с качеством продукции, эффективности цепочек поставок, сбалансированного использования и закупок товарно-материальных запасов, приобретения технологий и развития людских ресурсов и так далее. В этих условиях исследовательская работа в сфере информационных систем управления бизнес-процессов, концентрируется на актуальности и значимости различных инфо-коммуникативных технологий, основанных на различных методиках, таких как планирование ресурсов предприятия, системы управления информацией, управление цепочками поставок, всеобщего управления качеством, планирование потребности в материалах, оптимизации бизнес-процессов, шесть сигм и так далее.

Следует отметить, что требования к функциональным подсистемам оптимизации бизнес-процессов зачастую сложны и противоречивы. Ведь их выдвигают специалисты из разных прикладных сфер. Однако при этом именно данная составляющая имеет более важное значение для успешной работы систем по оптимизации бизнес-процессов. Собственно, для нее и выстраивают соответствующую инфраструктуру.

Стремительное развитие информационных технологий ведет к расширению областей применения систем оптимизации бизнес-процессов. Ввиду этого их классифицируют по областям применения (Манн В., 2015).

Любая компания представляет собой сложный организм, состоящий из определенного количества разнородных бизнес-процессов и объектов, которые имеют собственный управляющий орган. И для согласованного функционирования всей компании необходима

многоуровневая система управления. Действующий опыт развития бизнеса в направлении оптимизации его бизнес-процессов показывает, что информационные системы в организации и управлении бизнес-процессами взаимно воздействуют друг на друга. Поэтому их необходимо максимально интегрировать в деятельность корпораций.

## **Методы**

Теоретико-методологическую основу составили труды ведущих специалистов в области процессного подхода и оптимизации бизнес-процессов, а также актуальные исследования в сфере экономической теории в разделе микроэкономики, операционного менеджмента, инновационного управления, теории организации, антикризисного менеджмента и управления качеством.

В процессе решения поставленных задач использовались такие методы исследования, как: методы системного анализа, сравнительного анализа, теоретического анализа, причинно-следственного анализа, структурного анализа, прямого моделирование и наблюдения. А также проводился анализ литературных источников, изучение законодательных актов, нормативно-правовых документов и так далее.

## **Результаты**

За последние десятилетия информационные технологии стали оказывать сильное воздействие на нашу общественную, социальную и личную жизнь, тем самым значительно влияя на уровень нашей с вами жизни. Посредством данных технологий обрабатываются массивы информации, представляя нам в виде изображений, таблиц, текстов, графиков в цифровом формате, позволяя тем самым обрабатывать, хранить и пользоваться ими, когда и как этого пожелает. Информационные технологии помогают оптимизировать способы использования необходимых ресурсов посредством информационной и интеллектуальной поддержки при принятии решений по оптимизации бизнес-процессов. А в дальнейшем, координацию усилий по их осуществлению. Ведь с ростом конкуренции, ограниченности ресурсов и постоянного дефицита времени на принятие решений, оптимизация бизнес-процессов компании становится все более сложным и важным процессом.

Под бизнес-процессами понимают цепочку повторяющихся и логически связанных действий, совместно реализующих определенные бизнес-задачи или цели компании.

Поэтому в компаниях для оптимизации и улучшения бизнес-процессов в своей работе наряду с устаревшими методами работы меняют и старые информационные системы по их автоматизации. Тем самым позволяя работать со сложными и большими базами данных, структурировать их и обрабатывать.

Это оказало влияние не только на культуру организации труда, но и на образ жизни людей по всей планете. И теперь наряду с людьми, техникой, материалами и финансовыми средствами информационные системы считаются важными производственными ресурсами.

Формирование новых моделей осуществления предпринимательской деятельности на основе постоянного развития бизнес-среды, поисковой активности конкурентов и экспериментирование с новыми устойчивыми форматами работы, стали одними из движущих сил эффективного обеспечения аналитической и информационной поддержки систем автоматизации бизнес-процессов компаний.

С повышением уровня политической, экономической, социально-культурной и нормативно-правовой неопределенности в мире, компаниям приходится постоянно адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. К примеру, развитие технологий в обществе, в том числе информационных, формируется также исходя из ожиданий потребителей по интеграции рыночных систем товаров, услуг и работ с их запросом на формирование новейших каналов продаж на основе современных технологических решений.

При этом, протекающие во внешнем окружении компании изменения убабываются,

которые уже формируют запросы не на оптимизирование, а на радикальные трансформации операционных бизнес-процессов с применением эластичных подходов. Именно этот аспект, являясь объектом автоматизации, часто формирует предприятия нового типа, которые уже ничем не похожи на свои прежние версии.

Однако трансформации бизнес-моделей компании для формирования новых целевых состояний подразумевает целый комплекс определенных действий, направленных на переформатирование бизнеса. А это может породить риски, что зачастую вызывает определенные противодействия со стороны сотрудников компаний на всех ее уровнях.

Таким образом, вопросы оптимизации бизнес-процессов подразумевают под собой применение комплексных подходов к решению задач, которые направлены не просто на трансформацию, но и ориентированы на результат.

Конечно, решение проблемы оптимизации бизнес-процесса можно в целом путем покупки и применения готового программного обеспечения, современный рынок которого предлагает сегодня множество подобных систем. Имея, в общем то схожие функциональные свойства, они позволяют решать стоящие задачи по оптимизации бизнес-процессов на основе их автоматизации. Но, зная, что системы могут все же иметь определенные, и иногда довольно существенные отличия для конкретного пользователя в функциональности, системной архитектуре и гибкости подходов можно не получить ожидаемого результата. Ведь не каждая информационная автоматизированная система позволяет удовлетворять потребности отдельно взятой компании в полном или в ожидаемом объеме.

Следует отметить, что большинство компаний Казахстана являются функционально-ориентированными. Их структура управления отличается от процессных компаний, и имеет вертикально выстроенную согласно выполняемым функциям топологию, и строгую сверху вниз иерархию подчиненности.

Основные недостатки таких компаний заключаются в отсутствии владельцев бизнес-процессов, которые ответственны за конечные результаты, а также в наличии хоть и непроизвольной, но разрушительной конкуренции между структурными подразделениями компании и оторванностью персонала от конечных результатов. В таких компаниях происходит сегментация бизнес-процессов, и они начинают существовать в рамках отдельных функциональных подразделений. При этом эффективность выполняемых ими функций часто достигается в ущерб достижения эффективности процессов в целом. В таких компаниях чрезвычайно усложненная система взаимодействия и обмена информацией между структурными подразделениями. Поэтому попытки внедрения в подобных компаниях информационных систем в порядке последовательной оптимизации определенных функций в лучшем случае приводит к невыполнимости интегрирования внедренной функциональности, а в худшем случае к провалу всего проекта. В итоге инвестировав средства, компания не получает ожидаемых результатов от своих вложений.

Если компания планирует оптимизацию деятельности сотрудников или отдельных структурных подразделений, то можно говорить о стремлении оптимизации отдельных функций компании на основе функционального подхода. И здесь наилучшим возможным результатом оптимизации видится повышение качества и сокращение времени выполнения данных функций. От оптимизируемой системы требуется только обеспечить выполнение соответствующей функции, тогда как вопросы дальнейшего применения формирующейся информации отодвигают на второй план.

Конечно, не существует идеальной системы оптимизации бизнес-процессов, и автоматизированные системы в этом смысле, несмотря на их быстрое развитие и непрерывное совершенствование, не исключение. Поэтому внедрение автоматизированных систем накладывает определенные ограничения на способы и методы реализации бизнес-процессов. В этой связи проектирование бизнес-процессов в форме «как должно быть» обычно оказывается компромиссным вариантом между возможностями информационной системы и требованиями бизнес-процессов. Однако здесь важно понимание того, что оптимизируемые системы способны обеспечивать сквозные, несегментированные

реализации бизнес-процессов компании, а также способствовать эффективному использованию данных для решения стоящих перед предприятием задач путем обеспечения автоматизации бизнес-процессов в целом.

Большинство руководителей компаний разделяют представление о том, что построение системы по оптимизации бизнес-процессов необходимо решать, прежде всего, в контексте задачи совершенствования непосредственно самих бизнес-процессов компании. У них существует ясное понимание, по крайней мере в компании «VI Group», что наиболее эффективными будут информационные системы, обеспечивающие непрерывное сопровождение производственных циклов - от разработки проектно-сметной документации и закладки фундамента до ввода в эксплуатацию зданий и продажи квартир.

Однако, при высокой готовности компаний к внедрению информационной системы, подходы к методам построения и их внедрения разнообразны. Ведь приступающие к внедрению информационных систем компании стремятся осуществлять эти процессы с повышенным качеством в минимальные сроки, тем самым предъявляя высокие требования к организации самих процессов внедрения.

Текущие методы внедрений информационных систем по оптимизации бизнес-процессов основываются на так называемых процессных подходах, а непосредственное внедрение называют просто процессным или процессно-ориентированным. При этом следует понимать, что возможности применения процессных подходов оптимизации бизнес-процессов связаны с определенными требованиями к внедряемым системам. Ведь для таких систем необходимы возможности воспроизведения бизнес-процессов компаний и наличие необходимых инструментов их улучшения, среди которых ключевыми требованиями является наличие единого информационного окружения и возможностей для пользователей ведения совместных работ с одним и тем же информационным объектом.

Следует отметить, что оптимизация бизнес-процессов производственного управления и планирования основываются на информации, которая появляется на стадии технологической и конструкторской подготовке производства. Поэтому, насколько будет эффективна работа оптимизируемых бизнес-процессов, зависит от полноты и актуальности данных, которые получаем на этой стадии и которые послужат информационной базой для решения возникающих производственных вопросов.

Надо сказать, что эра информационных систем по автоматизации бизнес-процессов компании началась с развития автоматизированных рабочих мест, то есть со средств решения рабочих задач и выпуска рабочей документации. С появлением больших объемов электронной информации и возникновением потребностей управления ими стали выходить PLM и PDM-системы. В итоге получили интегрируемую систему локальных средств автоматизации с возможностями пользования общей справочно-аналитической информацией. Все это стало основой для подготовки к внедрению информационных систем по оптимизации бизнес-процессов компании.

## **Выводы и обсуждения**

В соответствии с концепцией своего развития компания «VI Group» стремится стать современной организацией с процессно-ориентированной структурой, под которой следует понимать совокупность функциональных специализированных подразделений с одной стороны и рабочие бизнес-процессы, с другой стороны. При этом в каждом структурном подразделении сотрудниками реализуются определенные бизнес-процессы, которые помимо функционального подчинения находятся в подчинении владельцев соответствующего бизнес-процесса.

Конечно, внедрение информационной системы в функционально-ориентированной компании, каковой сегодня является «VI Group», усложнено перестройкой ее деятельности в контексте осмысления и оптимизации, существующих бизнес-процессов. Эту ситуацию и призваны изменить процессные подходы, т.е. их идентификация, применение и

взаимодействие в компании, а также менеджмент системы бизнес-процессов. При сравнениях функциональной и процессной компании преимущества процессных подходов становятся очевидными. В качестве дополнительного аргумента можно сказать об ориентации на применение процессных подходов в системе менеджмента качества.

Процессными или функциональными бывают и подходы по внедрению и оптимизации бизнес-процессов компании, существенные различия которых уже хорошо бывают заметны на стадии внедрения.

Если компания планирует оптимизацию деятельности сотрудников или отдельных структурных подразделений, то можно говорить о стремлении оптимизации отдельных функций компании на основе функционального подхода. И здесь наилучшим возможным результатом оптимизации видится повышение качества и сокращение времени выполнения данных функций. От информационной системы требуется только обеспечить выполнение соответствующей функции, тогда как вопросы дальнейшего применения формирующейся информации отодвигают на второй план.

Гораздо более значительного эффекта оптимизации достигают применением процессных подходов при осуществлении процессного внедрения. Объектами оптимизации в этих случаях служат сквозные процессы. Поэтому для компании важна их правильная идентификация для дальнейшей реализации посредством информационной системы. Выбранные и идентифицированные бизнес-процессы подвергают анализу с последующим проектированием на информационную систему управления. Такой подход обеспечивает достижение синергического эффекта от оптимизации функций, поскольку в информационной системе образуется совместная работа сотрудников и структурных подразделений компании.

Однако перечисленные плюсы подобной работы создают некоторые трудности при попытке внедрения информационной системы. Как правило, функциональные структурные подразделения компании предпочитают самостоятельно управлять бизнес-процессами в своих функциональных зонах и не стремятся стать частью нечто большего и целого. Они предпочитают совершенствовать и оттачивать собственные свои функции, не задумываясь о повышении эффективности общих бизнес-процессов. И необходимость преобразования деятельности компании для соответствия требованиям оптимизируемых бизнес-процессов воспринимается ими без энтузиазма.

Основные принципы современных информационных систем проявляют себя через выражение процессных подходов и предполагают совместную деятельность сотрудников компании. Поэтому принимая процессные подходы, компании придется непременно принять и согласиться с концепцией процессного внедрения. В альтернативном случае компания будет обречена на провал с самых первых своих шагов. Поэтому внедрение информационных систем накладывает определенные ограничения на способы и методы оптимизации бизнес-процессов. В этой связи оптимизация бизнес-процессов в форме «как должно быть» обычно оказывается компромиссным вариантом между возможностями системы и требованиями процессов. Однако здесь важно то, что информационные системы способны обеспечивать сквозные, не сегментированные подходы оптимизации бизнес-процессов компании, а также способствовать эффективному использованию данных для решения стоящих перед компанией задач путем обеспечения автоматизации бизнес-процессов в целом.

#### **Список использованных источников**

1. Джестон Д.Й., Нелис. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. Москва, РФ: Символ. (2015).
2. Каплан Р.С., Нортон Д.Н. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Учебник. М., РФ: Олимп-Бизнес. (2018).

3. Ключин В.В., Баулина О.А. Стратегический менеджмент. Учебно-методическое пособие. Волгоград, РФ: ВолгГТУ. (2018).
4. Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы. Москва, РФ: Альпина Пабlishер. (2016).
5. Ларионов И.К. Стратегическое управление. Учебник для магистров. 3-е изд. - М., РФ: Дашков и К°. (2019).
6. Манн В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва, РФ.: МИФ. (2015)
7. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – М., РФ. Альпина Пабlishер. (2018).
8. Нелис Й., Джестон Д. Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной реализации проектов СПб., РФ: Символ-плюс. (2015).
9. ПитерСофт: BPM. Получено с: <https://piter-soft.ru/bpm/>. (2020)
10. Планфикс: Получено с: <https://planfix.ru>. (2020).
11. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности. Москва, РФ: Альпина Пабlishер. (2015).
12. Федоров А. Как готовить Redmine? Настройка процесса разработки. Получено с: <http://www.bizkit.ru/2017/02/03/4454/>. (2020).
13. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Москва, РФ: Альпина Пабlishер. (2016).
14. Шарабура Е.А. Стратегический анализ. Учебное пособие. Хабаровск, РФ: ТОГУ. (2019).
15. Яндекс.Трекер. Получено с: <https://yandex.ru/tracker/>. (2020).

## Преимущества системы управления рисками компании

Тагашев Д.Ж. <sup>1</sup>

Слушатель МВА-В21-МАкт СНПС

Научный руководитель Джаксыбекова Г.Н. <sup>2</sup>

д.э.н., профессор

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [t\\_dias@inbox.ru](mailto:t_dias@inbox.ru), [dgn\\_galiya@mail.ru](mailto:dgn_galiya@mail.ru)

**Аннотация.** мақалада тәуекелдерді басқарудың тұжырымдамасы мен процесі қарастырылады. Тәуекелдерді басқару компания қызметіне құндылық жасайды, яғни тәуекелдерді басқару арқылы компания қызметіне әртүрлі артықшылықтар береді. Оларға мыналар жатады: компанияның мүмкін болатын әртүрлі қиындықтарын болжайды, апатты оқиғалардың алдын алуға мүмкіндік береді, компанияның өсуіне мүмкіндіктер береді, нарықта бәсекеге қабілетті болып қалуына көмектеседі, компанияның бизнес-процестерін жақсартады, компанияның бюджетін жақсартады.

**Түйін сөздер:** басқаларға қарағанда артықшылықтары, тәуекелдер, тәуекелдерді басқару жүйесі.

**Аннотация.** в статье рассматривается понятие и процесс управление рисками. Управление рисками создает ценность, то есть различные преимущества, предоставляемые управлением рисками. К ним относятся: прогноз возможных проблем компании, предотвращение катастрофических событий, дает прогноз потенциала роста компании, помогает оставаться конкурентоспособным, улучшаются бизнес – процессы компании, позволяет улучшить бюджетирование компании.

**Ключевые слова:** преимущества, риски, система управления рисками.

**Annotation.** the article discusses the concept and process of risk management. Risk management creates value and so provides various benefits for company. These include: the forecast of possible problems of the company, the prevention of catastrophic events, gives a forecast of the company's growth potential, helps to remain competitive, improves the company's business processes, improves the company's budgeting.

**Keywords:** benefits, risks, risk management system.

### Введение

Управление рисками - это процесс минимизации или смягчения влияния риска для деятельности компании. Управление начинается с выявления потенциальных рисков для компании, затем оценки рисков, за которыми следует оптимальное использование ресурсов для их мониторинга и минимизации степени воздействия на деятельность компании. Риск обычно возникает в результате неопределенности. Для компаний этот риск может быть вызван неопределенностью на рынке (спрос, предложение и фондовый рынок), провалом новых проектов, несчастными случаями на производстве, стихийными бедствиями и техногенными катастрофами [1].

### Литературный обзор

Существуют различные инструменты для решения одной и той же проблемы в зависимости от вида риска. В идеале при управлении рисками следует следовать процессу

определения приоритетов рисков, в ходе которого в первую очередь рассматриваются те риски, которые представляют угрозу больших потерь и имеют большую вероятность возникновения (таблица 1).

Приведённую таблицу можно использовать для выработки стратегии в различных ситуациях. Два основных факторов, определяющих требуемые действия, это вероятность срабатывания и воздействие риска на деятельность компании. Например, в условиях, когда воздействие незначительно и вероятность срабатывания невелика, лучше принять риск без каких-либо вмешательств [2].

**Таблица 1.** Классификация рисков и управление рисками

Степень воздействия рисков на компанию	Действия руководителей и риск менеджеров		
	<b>Значительное</b>	Требуется значительное управление рисками	Необходимо управлять рисками и отслеживать их
<b>Умеренное</b>	Риск в определенной степени допустим	Управления рисками оправданы	Необходимы управленческие усилия
<b>Незначительное</b>	Принятие рисков	Принятие рисков, но следует следить за ними	Управлять рисками и отслеживать их
	<b>Низкая</b>	<b>средняя</b>	<b>высокая</b>
	<b>Вероятность срабатывания рисков</b>		

В условиях, когда вероятность возникновения высока и воздействие значительное, требуется тщательное управление рисками. Именно так можно установить определенный приоритет в борьбе с риском [3].

Помимо этого, как правило, большинство организаций придерживаются цикла управления рисками (рис.1).



**Рисунок 1.** Цикл управления рисками

В соответствии с этим циклом процесс управления рисками состоит из четырех

этапов. Первым шагом является выявление риска, его оценка, вероятность срабатывания, а также возможных последствий. Второй шаг, это - выбор методов и инструментов для управления выявленным риском. Третий шаг, реализация выбранной риск-стратегии, для снижения вероятности срабатывания негативного влияния для компании и уменьшение возможных последствий. Четвертый шаг, оценка достигнутых результатов и эффективности выбранных действий, а также корректировка в случае необходимости [4].

## Методы

Риск – это неопределенное событие или условие, которое может повлиять как положительно, так и отрицательно на результаты и цели деятельности компании. Управление рисками - это значительные расходы для любой компании. Для управления рисками следует нанять несколько квалифицированных специалистов, которых необходимо поддерживать и мотивировать, чтобы обеспечить эффективное снижение рисков, присущих бизнесу [5]. По сути, расходы могут быть значительными. Эти расходы часто являются сдерживающим фактором для небольших компаний, которые не внедряют управление рисками. Однако более крупные компаний понимают, что ценность, создаваемая деятельностью по управлению рисками, намного перевешивает затраты. Далее подробно рассмотрим, как управление рисками создает ценность, то есть различные преимущества, предоставляемые управлением рисками.

## Результаты

**1. Прогнозирует возможные проблемы компании.** Одно из преимуществ управления рисками заключается в том, что оно изменяет культуру бизнес-организации. Компании, которые, как правило, уделяют больше внимания управлению рисками, как правило, более активны по сравнению с другими компаниями, которые не могут реагировать на риски. Управление рисками заставляет компанию внимательно изучить каждый из своих бизнес-процессов и решить, что может пойти не так. Этот подробный анализ «что, если» помогает компаниям стать более активными в выявлении рисков и прогнозировать возможные проблемы [6].

Компании, которые широко используют управление рисками, имеют меньше сбоев в работе, поскольку такие проблемы предвидятся и решаются на ранней стадии. Упреждающий подход очень полезен, поскольку он помогает компаниям выявлять неудачные проекты на ранней стадии. Непрерывная обратная связь помогает компаниям решить, поможет ли инвестирование дополнительных денег в неудачный проект, или это просто выбрасывание хороших денег за плохими [7].

**2. Предотвращение катастрофических событий.** Управление рисками подготавливает компании ко всем видам потрясений. Менеджеры по рискам стараются предвидеть небольшие потрясения, которые влияют на повседневную деятельность любой фирмы. Однако они также сосредоточены на «катастрофических» событиях (пандемия, война) влияющих на деятельность компании. Вероятность возникновения таких событий очень мала. Однако, если они все-таки возникают, компании должны быть готовы справиться с ними, не обанкротившись. В последние годы подобные мероприятия приобрели все большее значение. Эти события называются событиями «чёрного лебедя» [8].

**3. Способствует росту.** На первый взгляд управление рисками звучит как защитная деловая активность. Это имеет негативную коннотацию, и предполагается, что деятельность выполняется для того, чтобы избежать потерь. Однако в процессе управления рисками компании вынуждены детально изучать свои процессы и факторы риска. Руководство осведомлено обо всех возможных вещах, которые могут пойти не так. Когда необходимо запустить новые проекты или выйти на новые рынки, как правило у компании уже есть готовая, рабочая структура, которую можно развернуть, чтобы избежать сопутствующих

рисков. Следовательно, в некотором смысле управление рисками в конечном итоге позволяет компаниям принимать просчитанные шаги и ускорять свой рост [9].

**4. Помогает оставаться конкурентоспособным.** Управление рисками помогает компаниям минимизировать свои потери в критические моменты. В неопределенные времена, как сейчас, компании, где плохо развито управление рисками изо всех сил, пытаются удержаться на плаву. С другой стороны, компании, в которых внедрены процессы управления рисками, стремятся минимизировать свои потери. Следовательно, конкурентоспособность риск ориентированных компаний остается постоянной. Общеизвестно, что, когда происходят неблагоприятные события, такие как рецессии, дефолты, нехватка ликвидных средств, компании с лучшими методами управления рисками продолжают оставаться на плаву и имеют много наличных денег. Именно по этой причине во время кризиса у компаний, появляются дополнительные денежные средства, необходимые для совершения приобретений, и для дальнейшего роста стоимости компании [10].

**5. Улучшение бизнес-процессов.** Повседневные процессы управления рисками вынуждают компании собирать все больше и больше информации о своих процессах и операциях. В результате компании могут определить те части процесса, которые неэффективны или где есть возможности для улучшения. Предполагается, что отделы управления рисками должны постоянно контролировать работу или различные отделы по отношению к внешним организациям и искать вещи, которые могут пойти не так [11]. Конечным результатом является то, что в ходе процесса выявляется множество возможностей и совершенствуются процессы. Процессы управления рисками часто работают рука об руку с реинжинирингом бизнес-процессов и повышением качества процесса.

**6. Позволяет улучшить бюджетирование.** Компании, в которых внедрены процессы управления рисками, лучше контролируют свои финансы в отличие от других компаний [12]. Это происходит потому, что они внимательно следят за своими финансовыми показателями и пытаются сократить любые потери. Конечным результатом является то, что эти компании лучше разбираются в своих процессах. В результате эти компании также лучше разбираются в своих бюджетах. Они могут создавать более эффективные бюджеты, в которых средства могут быть выделены для достижения целей компании наиболее оптимальным способом. В таких компаниях бюджеты не должны основываться на догадках.

## **Выводы и обсуждения**

Как показали результаты анализа, процесс управления рисками очень полезен для компании. Позволяет держать на контроле возникающие риски перед компанией, выработать ответные меры по снижению или по предотвращению возможных, отрицательных воздействий на компанию. Дает возможность оценить допустимый риск-аппетит компании, дальнейшее развитие и потенциал роста. В краткосрочной перспективе может показаться, что эти мероприятия влекут за собой только дополнительные расходы. Однако с течением времени эти мероприятия экономят компании значительные суммы денег. Выгоды намного перевешивают затраты, связанные с этими видами деятельности. Следовательно, рассматривать их как центр затрат - это близорукий взгляд, который в долгосрочной перспективе может дорого обойтись компании. Кроме того, приходим к выводу что управления рисками компании является достаточно сложным делом, требующим глубоких профессиональных знаний персонала, значительных затрат ресурсов. Каждая компания самостоятельно принимает решения, связанные с рисками: определяет для себя уровень приемлемого риска, инструменты и методы, позволяющие избежать или снизить потери, обусловленные конкретным риском. В целом управление рисками актуально для всех компаний.

Основными направлениями компании для работы по управлению рисками должны стать:

- Организация работы специалистов и отделов по управлению рисками. Поддержка,

обучение и мотивация работников для достижения эффективной работы по снижению эффекта от потенциальных рисков.

- Разработка нормативной документации.

- Определение методов управления рисками.

- Анализ опыта зарубежных организаций по вопросу управления рисками, по внедрению системы управления рисками.

### **Список использованных источников**

1. Prachi Juneja. Risk management – introduction: интернет источник, сайт: <https://www.managementstudyguide.com/risk-management.htm>
2. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Маевский Ф.В. Риск – менеджмент. – М.: Юрайт, 2017. – 366 с.
3. Шапкин А.С. Шапкин В.А. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. – М.: Дашков и Ко, 2015. - 544 с.
4. Лисак Б.И. Учебное пособие. Интегрированный риск-менеджмент в банках// Алматы : Экономика.-2013- с.892
5. Prachi Juneja. Risk management – benefits of risk management: интернет источник, сайт: <https://www.managementstudyguide.com/risk-management.htm>
6. Садыкова Р.Б. Электронное учебное пособие «Финансы», МАБ, 2014.
7. Воронцовский А.В. Управление рисками. – М.: Юрайт, 2017. - 416 с.
8. Макарова В.А. Анализ и оценка экономической эффективности риск-менеджмента// Эффективное антикризисное управление. – 2015. - № 3. – с. 72-83.
9. Власов А.В. Управление организацией в информационном обществе: поведенческий риск-менеджмент // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2016. - № 3. – С. 22-31
10. Новиков И.А. и др. Стратегия управления банковскими рисками. – Алматы: Қаржы – қаражат, 2018. – 310 с., 190-198 с.
11. Тимченко В.А. Бизнес-планирование как инструмент профессионального управления собственным бизнесом в Республике Казахстан – Павлодар: ЭКО, 2017, - 312 с.
12. Сейткасимов Г.И. и др. Банковская система Казахстана: Учебное пособие. – Алматы – Экономика, 2008.

## Мотивирование сотрудников в постковидный период

Турсунов Е.А. <sup>1</sup>

Специальность: Менеджмент, магистратура, 2 курс

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [tursunov.int@gmail.com](mailto:tursunov.int@gmail.com)

**Аннотация.** Бұл мақала жаһандық COVID-19 пандемиясының компаниялардағы қызметкерлердің мотивациясына әсеріне назар аударады. Осылайша, шешілетін орталық зерттеу мәселесі келесідей:

1. COVID-19 пандемиясы қызметкерлердің мотивациясына әсерін қалай өзгерте алады?
2. Менеджерлер қызметкерлердің мотивациясына COVID-19 ықтимал теріс әсерін азайту үшін қандай қадамдар жасауы керек?

Жаһандық COVID-19 пандемиясы жұмыс орындарының болашағына және олардың қалай қабылданатынына қатысты белгісіздікті арттырды, өйткені бұл компаниялардың төтенше жағдайлармен күресуге технологиялық тұрғыдан қаншалықты дайын екенін көрсетті. Бұл ретте індеттің қызметкерлер мен жұмысты қабылдауына, сондай-ақ олардың мотивациясына психологиялық әсерін ескеру қажет. Жұмыс орнының болашағына қатысты үлкен сенімсіздік жағдайында менеджерлер қауіпсіздік пен өнімділік мәселелерін шешуі және бар процедураларды қайта қарауы керек. Қазіргі уақытта жаһандық жұмыс орындары өзгеріп жатқандықтан, қызметкерлерді ынталандыру әдістері өзгеріп жатқандықтан, әлемде өзекті және басым болатын тенденцияларды анықтау қажет. Осылайша, зерттеу жұмысының негізгі мақсаты жұмыс орнындағы тенденцияларды анықтау, пандемияның қызметкерлердің мотивациясына оң немесе теріс әсерін бағалау және вирустың әсерінен болатын өзгерістерден туындауы мүмкін ықтимал проблемаларды талдау болып табылады.

**Түйін сөздер:** Мотивация, COVID-19, қашықтықтан жұмыс, икемді жұмыс кестесі, қызметкерлердің өнімділігі.

**Аннотация.** Эта статья посвящена влиянию глобальной пандемии COVID-19 на мотивацию сотрудников в компаниях. Таким образом, центральный исследовательский вопрос, который необходимо решить, выглядит следующим образом:

1. Как пандемия COVID-19 может изменить повлиять на мотивацию сотрудников?
2. Какие шаги необходимо предпринять руководителям для смягчения потенциального негативного воздействия COVID-19 на мотивацию работников?

Глобальная пандемия COVID-19 увеличила неопределенность, связанную с будущим рабочих мест и их восприятием, поскольку показала степень технологической готовности компаний к действиям в чрезвычайных ситуациях. Вместе с тем, необходимо учитывать психологическое влияние пандемии на восприятие сотрудниками и работы, а также на их мотивацию. В условиях большей неопределенности будущих перспектив рабочих мест руководителям приходится решать проблемы, связанные с безопасностью и производительностью, а также пересматривать существующие процедуры. Поскольку на данный момент глобальные рабочие места трансформируются, изменяются методы мотивирования сотрудников, необходимо определить тенденции, которые актуальны и преобладают в мире. Таким образом, основной целью исследовательской работы является определение тенденций на рабочем месте, оценка положительного или отрицательного влияния пандемии на мотивацию сотрудников и анализ потенциальных проблем, которые могут возникнуть в результате изменений, вызванных вирусом.

**Ключевые слова:** Мотивация, COVID-19, дистанционная работа, гибкий график работы, производительность сотрудников.

**Annotation.** This article focuses on the impact of the global COVID-19 pandemic on employee motivation in companies. Thus, the central research question to be addressed is as follows:

1. How can the COVID-19 pandemic change the impact on employee motivation?
2. What steps should managers take to mitigate the potential negative impact of COVID-19 on employee motivation?

The global COVID-19 pandemic has increased uncertainty about the future of jobs and how they are perceived, as it has shown the extent to which companies are technologically prepared to deal with emergencies. At the same time, it is necessary to take into account the psychological impact of the pandemic on the perception of employees and work, as well as on their motivation. With greater uncertainty about the future of the workplace, managers must address safety and productivity concerns and review existing procedures. As global jobs are currently transforming, the methods of motivating employees are changing, it is necessary to identify the trends that are relevant and prevailing in the world. Thus, the main goal of the research work is to identify trends in the workplace, evaluate the positive or negative impact of the pandemic on employee motivation, and analyze the potential problems that may arise from the changes caused by the virus.

**Keywords:** Motivation, COVID-19, remote work, flexible work schedule, employee productivity.

## **Введение**

Распространение COVID-19 и масштабные меры изоляции, предпринятые странами для борьбы с вирусом, изменили жизнь многих людей. Это изменило характер взаимодействия между людьми, что, в свою очередь, изменило рабочие отношения в компаниях [1; 48-49]. Меры изоляции вынудили многие компании пересмотреть существующие рабочие процессы, используя технологии, позволяющие сотрудникам работать удаленно, чтобы поддерживать производительность сотрудников во время локдауна. В то время как компании, уже практикующие гибкую занятость, не испытывали проблем с удаленной работой, другие компании были вынуждены адаптироваться к изменениям, чтобы сохранить производительность сотрудников. Несомненно, расширение практики удаленной работы в компаниях вызвало дискуссии о возможностях гибкой занятости, сигнализирующих о грядущих изменениях в отношениях между работниками и работодателями.

Раш [2; 24] заявил, что пандемия COVID-19, вероятно, окажет негативное влияние на рабочие места. По данным автора, к концу марта 2020 года более 75% работников в Северной Америке работали удаленно. Более широкое распространение удаленной работы привело к снижению производительности, которая за это время упала на 7%. Раш заявил, что в некоторых странах производительность труда упала на 70%. Скоро проблемы снижения производительности уйдут в прошлое, поскольку страны снимают карантинные ограничения. Однако некоторые компании рассматривают вариант перехода к удаленной работе на постоянной основе. Среди них такие компании, как Google, Twitter и Square. Более того, другие компании рассматривают гибридные модели работы, как сочетание офисного и удаленного режимов работы. Начало новой тенденции также может оказать потенциальное влияние не только на производительность труда, но и на мотивацию работников, поставив новые задачи по поддержанию высокого уровня мотивации работников, что также является ключом к производительности труда, а также к творчеству, ведущему к инновациям.

Фокс [3; 63-69] также писал, что пандемия COVID-19 приведет к нарушению большинства устоявшихся тенденций на рабочем месте. Согласно опросу, 29% американских респондентов предпочли работать удаленно из дома. Несмотря на то, что режим чрезвычайного положения скоро закончится, крупные компании не скоро вернуться к полноценной работе. К тому времени, когда такие рабочие места будут заполнены людьми, большинство людей могут пересмотреть свои потребности и офисные привычки. Еще одной потенциальной тенденцией, ускоренной пандемией, будет усиление автоматизации. В

последние десятилетия идет тенденция к автоматизации, которую пандемия будет ускорять. Данная тенденция повлияет на найм сотрудников, так как цифровые навыки, будут пользоваться большим спросом у компаний.

## Литературный обзор

В этом разделе исследовательской работы анализируются предыдущие академические работы, связанные с будущим рабочих мест во время пандемии. Согласно Ли и другим авторам [4; 42-57], объявление о глобальной пандемии COVID-19 стало сигналом, запустившим цепную реакцию изменений на рабочих местах. Некоторые компании уже давно пытаются перейти к цифровой рабочей среде, и пандемия ускорила рост виртуальной работы благодаря информационно-коммуникационным технологиям. С другой стороны, такие резкие изменения сопровождались интенсивным обучением, необходимым для перехода на виртуальные рабочие места, а также на дистанционный режим работы [5; 77-78]. Следовательно, в поствирусный период компаниям придется более активно внедрять навыки проблемного обучения, которые могут быть очень эффективными. Проблемно-ориентированное обучение или модель PBL требуют более критического мышления и навыков решения проблем в соответствии с высокой степенью приспособляемости к межличностному общению, чтобы справиться с новыми стандартами работы.

Примечательно, что пандемия COVID-19 повлияло психологически на сотрудников, которые были вынуждены быть изолированы и работать удаленно [6; 41]. Следовательно, новая реальность потребует более высокого уровня умственной нагрузки, чтобы справиться с повышенным стрессом. Поэтому, при низком уровне социальной защищенности работников, рабочие места, а также организационная обстановка должны обеспечивать максимально возможный уровень защиты. Другими словами, будущее рабочих мест и социальное взаимодействие на рабочем месте должны быть не только эффективными, но также должны способствовать и поддерживать благоприятную среду, в которой так нуждаются сотрудники.

Кошик и Гулерия [7; 28] заявили, что пандемия коронавируса подтолкнула компании к переходу на удаленную работу, чтобы поддерживать свою деятельность. Авторы отмечают, что до пандемии работа из дома была в основном распространена в сфере технологий и ИТ. Утверждалось, что некоторые компании, перешедшие на новый режим работы, добились успеха, в то время как для других компаний такой график работ не был эффективным.

Таким образом, нынешнюю пандемию можно рассматривать как этап вынужденного тестирования концепции работы на дому для многих компаний из разных отраслей для оценки ее эффективности. Тем не менее, ожидается, что некоторые компании будут рассматривать дистанционный режим работы как временную или постоянную деловую практику.

Книффин и др. [8; 33-35] рассмотрели влияние пандемии COVID-19 на рабочее место, а также на моральный дух сотрудников. Исследовательская работа была сосредоточена на новых тенденциях, таких как работа из дома и появление виртуальных рабочих групп, а также на вопросах, связанных с психическим благополучием сотрудников. С появлением виртуальных рабочих групп возникают проблемы, связанные с руководством и управлением такими группами, чтобы повысить их производительность. Одной из рекомендаций автора было соблюдение как оптимизма, так и реализма в общении руководителей с подчиненными. Кроме того, функция управления персоналом организаций должна быть связана с потенциальными рисками, связанными с психическим здоровьем сотрудников, такими как одиночество, неравенство и стресс, связанный с безработицей. С другой стороны, личная мотивация и восприятие работы, как правило, различаются среди сотрудников, что затрудняет разработку соответствующей кадровой политики с учетом текущих реалий.

COVID-19 оказал фундаментальное влияние на рабочие места и рабочую среду. Как уже упоминалось предыдущими авторами, работа на дому стала ответной мерой политики [9; 27-30]. Вместе с тем, работа на дому также привела к проблемам, связанным с

неравенством. Такие проблемы, как правило, оказывают глубокое влияние на будущие гарантии занятости и производительность сотрудников.

В заключение, анализ обзора литературы дал различные мнения и результаты, которые можно объяснить высоким уровнем неопределенности, вызванным вспышкой вируса. Более того, можно сделать вывод, что в будущем рабочие места станут цифровыми.

## **Основная часть**

Мотивация сотрудников играет одну из ключевых ролей в обеспечении производительности труда и создании хороших рабочих отношений. Работники без достаточного уровня мотивации не только не способствуют процветанию компании, но также оказывают негативное влияние на ее производительность. В отчете Psychometrics Canada отмечено, что 80,3% респондентов заметили негативное влияние демотивированных сотрудников на общие показатели эффективности деятельности компаний [10; 69-71].

Исследования показали, что в США сотрудники, не обладающие достаточным уровнем мотивации и вовлеченности, обходятся компаниям ежегодно в более трехсот миллиардов долларов, за счет потери производительности труда. Вместе с тем, компании с высокомотивированными сотрудниками на 43% более производительны [11; 17].

COVID-19 - это кризис, не имеющий прецедентов, не похожий ни на что, с чем мы сталкивались. Невозможно предсказать дату окончания этого события, поэтому остается только подстраиваться под происходящие изменения. Государства совершают активные действия, для минимизации негативных последствий пандемии, для снижения заболеваемости и поддержания благосостояния населения. Однако, при этом, не учитываются такие важные аспекты, как влияние пандемии на мотивацию, здоровье и психологическое состояние сотрудников. На работников многих отраслей накладывается огромная нагрузка, в особенности в таких сферах как здравоохранение, транспортные службы, фарм-индустрии, курьерские службы, на сотрудников сферы информационно-коммуникационных технологий и пр. Работодатели ожидают от сотрудников эффективности и продуктивности, вне зависимости от увеличения объемов работы, несмотря на возможное психологическое давление и прочие факторы. Эти требования создают огромную нагрузку на кадровые ресурсы, поскольку у них нет другого выбора, кроме как выполнять свои обязанности во время кризиса.

Последствиями пандемии для работников являются ухудшение психологического состояния, снижение мотивации как в профессиональном, так и в личном плане, выгорание, стресс, тревожность. За период самоизоляции, люди стали испытывать тревожность, беспокойство за близких людей, тревогу за финансовую безопасность, а также отсутствие физического взаимодействия с родными, близкими и друзьями.

Удаленная работа большинства сотрудников, что еще больше затрудняет рабочие процессы и формирование командного духа. По результатам опроса, проведенного статистическим управлением Канады, о психологическом состоянии населения за период COVID-19, около 25% участников указали, что их психологическое здоровье удовлетворительное или плохое, а более 50% указали, что их психическое здоровье ухудшилось с момента начала пандемии и самоизоляции [12; 142].

По итогам исследования Morneau Sheppel можно сделать выводы, что нарушение рабочего распорядка дня из-за дистанционной работы, сотрудники, которые работают из дома, имеют самые низкие показатели психологического здоровья [13; 44].

COVID-19 уничтожил три необходимых аспекта, которые напрямую влияют на мотивацию: потребность в автономии, компетентности и отношениях [14; 27-33]. При анализе различных потребностей сотрудников, изученных с помощью двухфакторной теории Фредерика Герцберга и теории потребностей Маслоу, становится очевидным, что пандемия оказала огромное влияние на каждый из уровней. В таблице ниже показано потенциальное влияние пандемии на низшие и высшие потребности людей.

**Таблица 1. Потенциальное влияние пандемии COVID на потребности сотрудников**

Уровень потребности	Иерархия	Пример	Влияние пандемии Covid-19
Низшие	Физиологические	Вода, еда, отдых	Отсутствие продовольственной безопасности. Стресс и беспокойство.
Низшие	Безопасность	Зарплата, безопасность труда	Страх заражения ковидом. Сокращение сотрудников, либо сокращение рабочих часов, возможная потеря заработка, возникновение финансовых трудностей.
Низшие	Принадлежность, Любовь	Взаимоотношения	Изоляция от родных и близких. Затруднение рабочих отношений, в связи с удаленной работой.
Высшие	Признание	Чувство удовлетворения, в связи с достигнутым успехом	Ограничение возможностей обучения, профессионального роста и развития в связи с финансовыми трудностями компании. Отсутствие мероприятий по оценке, признанию заслуг и награждению сотрудников.
Высшие	Самовыражение	Раскрытие потенциала	Если низшие потребности не удовлетворены, то сотрудник не сможет сосредоточиться на самореализации и самовыражении, в связи с чем, не сможет быть достаточно мотивированным и вовлеченным.

Источник: составлено автором на основе теории двух факторов Фредерика Герцберга и теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу [14]

С начала пандемии и введения карантинных ограничений, многие компании перевели сотрудников на дистанционную работу. Данная мера имела свое позитивное и негативное влияние на мотивацию сотрудников.

Гибкие возможности трудоустройства, как правило, повышают удовлетворенность сотрудников, поскольку они улучшают восприятие работником работодателя и мотивируют вносить больший вклад для достижения цели организации. Уитли [15; 47-52] изучил влияние гибких графиков работы на удовлетворенность сотрудников работой с помощью опроса. Результаты анализа показали, что как мужчины, так и женщины, работающие удаленно из дома, испытывают более высокий уровень удовлетворенности, поскольку гибкий график работы позволяет им экономить больше времени.

Выявлены гендерные различия между работниками мужского и женского пола по гибким условиям труда. Например, мужчины предпочитали более гибкий график, что позволяло им выполнять свои домашние обязанности, сохраняя при этом полную занятость. Кроме того, существует положительная связь между работой на условиях неполного рабочего дня и выполнением домашних заданий. Примечательно, что исследование показало, что женщины были более ограничены в использовании своих гибких рабочих возможностей, когда такие модели практиковались в течение длительного периода времени. В целом можно

констатировать, что гибкая занятость повышает уровень удовлетворенности сотрудника. Повышение удовлетворенности работой способствует благополучию сотрудника, поскольку снижает потенциальный уровень стресса.

Еще одним важным преимуществом гибкой занятости является то, что она обеспечивает лучший баланс между работой и личной жизнью. Хоскинг [16; 71-83] изучал влияние гибких графиков работы на работающих отцов и матерей. Исследование 2313 работающих родителей показало, что гибкий график работы действительно имеет положительное влияние на баланс между работой и личной жизнью. Другими словами, оба работающих родителя указали, что они будут работать неполный рабочий день, при этом, не ставя под угрозу свою занятость, для соблюдения баланса между работой и личной жизнью. Таким образом, можно сделать вывод, что сотрудники с гибким графиком работы будут иметь лучший баланс между работой и личной жизнью. Шагвалиева и Язданифард [17; 56-59] пришли к выводу, что гибкий график работы положительно влияет на баланс между работой и личной жизнью, что приводит к благополучию сотрудников и снижению стресса.

Вместе с тем, гибкая занятость также может иметь недостатки для сотрудников. Один из таких недостатков связан с трудностями в общении. Поскольку гибкий график работы подчеркивает различия в графике работы, коммуникации с другими людьми для получения необходимой информации или помощи становится сложным. В результате это увеличивает недопонимание среди членов команды, что может привести к конфликтам, а также к сбоям в рабочих процессах. Следовательно, сотрудник будет испытывать высокий уровень стресса, что приведет к снижению производительности труда и мотивации [18; 44-45].

Кроме того, существуют недостатки, связанные со здоровьем, которые вызваны гибким графиком работы. Бенах и др. [19; 22-23] рассмотрели последствия гибкой занятости для здоровья. По мнению авторов, гибкий график работы может привести к изоляции сотрудников. Изоляция и отсутствие командного духа и положительных эмоций, получаемых от взаимодействия с коллегами, могут лишить человека вдохновения и демотивировать. Еще одним результатом, полученным в ходе исследования, было усиление чувства неуверенности в работе, вызванное гибкой моделью работы. Кроме того, авторы подчеркнули предполагаемые потери, вызванные отсутствием гарантий занятости. Поэтому логично заключить, что гибкий график работы может иметь потенциально негативное влияние на здоровье и самочувствие работника, что нередко проявляется на психологическом уровне в виде чувства неуверенности в себе, стресса и отсутствия мотивации.

И последнее, но не менее важное: некоторые формы гибкой работы могут ограничивать выплаты работникам. Например, сокращение количества рабочих часов при гибком графике работы приведет к снижению заработной платы, а также социальной защиты [20; 81]. Действительно, сотрудники, практикующие гибкий график работы, как правило, получают меньшие выплаты по сравнению с обычными работниками [21; 50]. Иными словами, работодатель может сократить как вознаграждение, так и социальный пакет работников, работающих по гибким трудовым договорам. Более того, такие сотрудники могут быть лишены возможности дальнейшего продвижения по службе в отличие от тех, кто регулярно появляется на работе.

Что касается преимуществ и недостатков удаленной работы для работодателей, то можно отметить, что сотрудники, нанятые по гибким трудовым договорам, как правило, имеют более высокую производительность, что, в свою очередь, повышает общую производительность организации. Джованис [22; 37-39] проанализировал взаимосвязь между гибкой занятостью и производительностью труда в Великобритании. По результатам исследования установлено положительное влияние удаленной работы и сокращенного рабочего времени на работоспособность сотрудников. Более того, было обнаружено, что гибкий график положительно влияет на производительность труда. Это означает, что работодатель, практикующий гибкие модели занятости, выиграет от повышения производительности труда.

Второе потенциальное преимущество гибкой занятости заключается в том, что она может быть эффективным инструментом удержания сотрудников. Идрис [23; 88-89] изучил эффективность гибкой занятости для удержания сотрудников в малазийских банках. По мнению автора, многие организации осознали, что увеличение материального стимулирования является не очень эффективной стратегией удержания талантливых сотрудников. Поэтому компании начали практиковать гибкую занятость в качестве альтернативного инструмента. Исследование включало пять различных типов гибких графиков работы, таких как гибкий график, гибкий отпуск, разделение работы, гибкая карьера и гибкое пространство, а также их роль в удержании сотрудников в банковском секторе Малайзии. Результат исследования показал, что не все виды гибкости труда в равной степени воспринимались как эффективные инструменты удержания сотрудников. Что еще более важно, было обнаружено, что гибкий график рассматривался как потенциально эффективная стратегия, которая предоставила бы сотрудникам большую независимость в организации рабочего графика и замотивировало бы продолжать работу.

Наиболее важным преимуществом гибкого графика работы является снижение затрат. Действительно, гибкая модель работы позволяет работодателю сократить расходы. Например, если работник выберет неполный рабочий день, его ставка заработной платы, а также социальный пакет будут снижены [24; 70-74]. Кроме того, сотрудник, работающий удаленно, будет использовать собственное компьютерное оборудование и подключение к Интернету, что также снижает расходы компании. Таким образом, практикуя гибкий график работы, компании могут сэкономить на затратах на содержание сотрудников на рабочих местах.

Тем не менее, существуют недостатки гибкой занятости для компаний. Прежде всего, такая модель приводит к проблемам, связанным с контролем и мониторингом сотрудников [25; 49]. Например, у работодателя может не быть эффективных инструментов для обеспечения того, чтобы сотрудник выполнял работу. Действительно, отсутствие систем контроля может сделать гибкий график работы непривлекательным для некоторых компаний. Отсутствие контроля усложняет оценку эффективности и вклада сотрудников, что имеет решающее значение для измерения производительности.

Во-вторых, гибкий график работы может привести к конфликтам и ухудшению отношений между работником и работодателем. Например, если работодатель разрешит гибкий график только для определенных видов профессий или группы сотрудников, это может привести к потенциальным жалобам со стороны сотрудников, которые почувствуют себя дискриминированными. Следовательно, это может привести к неравенству между различными сотрудниками, а также функциями, которые они выполняют в компании [26; 11-16].

В-третьих, некоторые виды гибких графиков работы могут оказаться неприменимыми в реальной практике. Например, компания, работающая в трудоемких отраслях, не может практиковать модель гибкого графика работы, так как сотрудники требуются на постоянной основе, особенно в случае сферы услуг. Гибкий график не может применяться в компаниях с высокой степенью риска, а также отраслей, где важно присутствие человека.

И последнее, но не менее важное: гибкие методы найма могут увеличить расходы работодателя из-за отсутствия контроля над рабочим процессом, а также неэффективного использования человеческих ресурсов. Например, работники могут намеренно продлевать свою работу, чтобы получать больше, извлекая выгоду из неспособности работодателя контролировать рабочие процессы.

В этом эссе были рассмотрены преимущества и недостатки гибкой занятости, как для работников, так и для работодателей. Исходя из обсуждения, гибкая занятость имеет свои плюсы и минусы. И работник, и работодатель должны будут взвесить все за и против, прежде чем принимать соответствующие решения о применении этой модели. Тем не менее, очевидно, что с пандемией COVID-19 интерес к гибкой занятости будет расти, поскольку компании будут развивать возможности удаленной работы.

Для того, чтобы повысить мотивацию сотрудников, работодатели должны применять комплексные меры, которые могут удовлетворить как низшие, так и высшие потребности сотрудников.

Существует множество вариантов и подходов, которые работодатели могут применить при решении вопросов мотивации сотрудников во время и после пандемии. В условиях ограниченного финансирования, руководство должно проявлять творческий подход при ограниченных ресурсах, «думать нестандартно» и, при необходимости, проявлять гибкость.

Для достижения долгосрочных результатов в плане эффективности и производительности руководство должно придерживаться позитивного подхода. Эффективные лидеры, понимающие эмоциональную составляющую, очень необходимы. Исследования показывают, что обучение руководителей вовлеченности увеличивает количество мотивированных сотрудников более чем на 11% [11; 41-42]. Позитивная культура лидерства может быть развита путем обмена советами и советами о том, как вовлечь и вдохновить персонал. На данный момент существует огромное количество доступного материала по данным темам, которые можно посмотреть в Интернете бесплатно, в случае, если обучение в данном направлении невозможно с точки зрения финансовых затрат компании.

Вместе с тем, удовлетворение потребностей более низкого уровня / факторов гигиены также имеет большое значение.

Компании были обязаны принять многочисленные меры по охране здоровья и безопасности, чтобы соответствовать требованиям здравоохранения, а также для того, чтобы обеспечить спокойствие сотрудников и удовлетворение их потребностей. Ухудшение психологического здоровья, появление тревожности и беспокойства могут быть преодолены путем таких занятий как медитация, йога и т.д. Такие занятия помогают улучшить здоровье, уменьшить стресс и стимулировать позитивное мышление [27; 66-68]. Программы помощи сотрудникам следует рассмотреть и продвигать, если они уже существуют, чтобы гарантировать, что сотрудники получают доступ к помощи и поддержке, когда нуждаются в этом.

Также важным является неденежное стимулирование мотивации сотрудников, особенно в случаях, когда повышение заработной платы и премирование не является возможным для работодателя с финансовой точки зрения [28; 54]. Предоставление дополнительных выходных ничего не стоит большинству сотрудников и дает им больше личного времени, что помогает им восстановить силы для эффективного выполнения своих обязанностей.

Сохранение гибкого графика после окончания пандемии может помочь сотрудникам поддерживать положительный баланс между работой и личной жизнью. Вместе с тем, можно рассмотреть возможность сокращения рабочих часов [29; 74].

После длительного периода изоляции сотрудников, особое внимание следует уделить рабочим отношениям между коллегами. Необходимо проведение тимбилдингов и работ в команде, чтобы укрепить корпоративный дух. До окончания пандемии мероприятия можно проводить через платформы для видеоконференций, таких как Zoom или Майкрософт Тимс.

Генеральные директора и бизнес-лидеры из Google отметили, что личное взаимодействие является самым важным в работе в офисе. В отчете McKinsey говорится, что коллегам, находящимся рядом друг с другом, легче строить доверительные отношения и быстро принимать решения. Вероятно, потому что люди предпочитают передавать сложную информацию лицом к лицу.

Нельзя упускать тот факт, что сотрудники испытывают недостаток мотивации и самореализации. Данную проблему можно решить, через предложения, которые помогут справиться с этим. Для тех сотрудников, кто работает из дома, важно установить такой распорядок, который поможет улучшить самоконтроль и самодисциплину [14; 45]. Также важно признать усилия, предпринимаемые сотрудниками в это время. Поскольку

благодарственные мероприятия, которые обычно являются поводом для признания сотрудников, в краткосрочной перспективе невозможны, следует изучить другие возможности, чтобы сотрудники чувствовали, что их ценят.

Возможности обучения помогают в профессиональном росте, и есть много экономически эффективных вариантов, которые могут быть предоставлены сотрудникам для изучения их интересов, как личных, так и профессиональных. Например, онлайн-платформы, предлагают набор учебных курсов по множеству тем по объемной подписке, которые могут быть доступны для сотрудников на работе и дома.

## **Заключение**

Пандемия COVID-19 длится уже почти более двух лет, и ее влияние на рынок труда и сотрудников является значительным. Помимо прочего, пандемия привела к ухудшению производительности труда, к переходу на дистанционную работу и виртуальному взаимодействию с коллегами. Можно отметить как позитивное, так и негативное влияние пандемии и периода изоляции на мотивированность и вовлеченность сотрудников. Несомненно то, что влияние данного этапа будет сказываться на рынке труда, методах стимулирования сотрудников и рабочих отношениях, даже после окончания пандемии и снятия всех карантинных ограничений.

Работодателям предстоит большая работа, для того, чтобы удовлетворить потребности сотрудников, минимизировать негативное влияние пандемии на их психологическое состояние. Также важным является разработка новых методов и подходов для мотивирования сотрудников, так как старые методы могут оказаться неэффективными. Такие методы, как финансовое вознаграждение в виде премий, повышения заработной платы, могут вовсе оказаться недоступными, из-за ограниченности финансовых ресурсов компании в период пандемии. Также в период изоляции невозможно признание заслуг сотрудников, через награждение на мероприятиях, а также проведение тимбилдингов.

## **Список использованных источников**

1. Энедерсон Дж. (2020). Влияние COVID-19 на работу, работников и рабочие места будущего.
2. Раш В. (2020). Коронавирус и ваши рабочие места в постковидном мире. 27 сентября 2020 г. с <https://www.forbes.com/sites/waynerash/2020/05/20/coronavirus-disruption-and-your-workplace-in-the-post-covid-world/#61e53e363427>.
3. Фокс Дж. (2020). COVID-19 нарушит многие устоявшиеся тенденции на рабочих местах. 27 сентября 2020 г. с <https://www.benefitnews.com/articles/Covid-19-will-disrupt-many-installed-workplace-trends>.
4. Ли Дж., Гош Р. и Начмиас С. (2020). Специальный выпуск о влиянии пандемии COVID-19 на работу, сотрудника и рабочие места. Последствия для исследований и практики РЛР во время кризиса.
5. Бухеджи М. и Бухеджи А. (2020). Характеристики «проблемно-ориентированного обучения» на рабочем месте после COVID-19. Исследования в области управления человеческими ресурсами, 10(2), 33-39.
6. Хамуш С. (2020). COVID-19 и психическое здоровье сотрудников: стрессоры, модераторы и программа организационных действий. Emerald Open Research, 2(15), 15.
7. Кошик М. и Гулерия Н. (2020). Влияние пандемии COVID-19 на рабочих местах. Европейский журнал бизнеса и менеджмента, 12(15), 1-10.
8. Книффин К.М., Нараянан Дж., Ансил Ф., Антонакис Дж., Эшфорд С. Дж., Баккер А.Б. и Крири С. Дж. (2020). COVID-19 и рабочие места: последствия, проблемы и идеи для будущих исследований и действий.

9. Ройшке Д. и Фелстед А. (2020). Изменение географии рабочих мест в условиях кризиса COVID-19. *Dialogues in Human Geography*, 2043820620934249.
10. Бейкер, С. (2011). Возможности контроля и лидерство: исследование вовлеченности сотрудников на рабочем месте в Канаде. *Psychometrics Canada Ltd.*
11. Гейл Б. (20 мая 2017 г.). 19 Статистика и тенденции мотивации сотрудников. Получено из Консультации по малому бизнесу и маркетингу Брэндона Гейля: <https://brandongaille.com/17-employee-motivationstatistics-and-trends/>
12. Статистическое управление Канады. (2020, 20 октября). Воздействие на психическое здоровье. Получено из Статистического управления Канады: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-631-x/2020004/s3-eng.htm>
13. Morneau Shepell Inc. (14 октября 2020 г.). Почти 4 из 10 сотрудников потеряли мотивацию на работе после пандемии. Получено с сайта News Wire: <https://www.newswire.ca/news-releases/almost-4-in-10-employees-are-less-motivated-at-work-since-the-pandemic844795016.html>
14. Стик К. (2021, 14 января). Как пандемия убила вашу мотивацию и 6 простых способов вернуть её согласно науке. Получено с сайта CNBC Make It: <https://www.cnbc.com/2021/01/14/research-how-to-find-motivation-for-work-exercise-and-other-goals.html>.
15. Уитли, Д. (2017). Удовлетворенность сотрудников и использование гибкого рабочего графика. *Работа, занятость и общество*, 31(4), 567-585.
16. Хоскинг А. (2004). Затраты и преимущества гибкой занятости для работающих матерей и отцов (докторская диссертация, Университет Квинсленда).
17. Шагвалиева С. и Язданифард Р. (2014). Влияние гибкого рабочего графика на баланс между работой и личной жизнью. *Американский журнал управления промышленностью и бизнесом*, 2014 г.
18. Райт К.Б., Абендшайн Б., Вомбахер К., О'Коннор М., Хоффман М., Демпси М. и Шелтон А. (2014). Использование коммуникационных технологий, связанных с работой, в нерабочее время и конфликты в трудовой жизни: влияние коммуникационных технологий на конфликт в трудовой жизни, выгорание, удовлетворенность работой и намерения текучести кадров. *Ежеквартальный отчет по коммуникациям с руководством*, 28(4), 507-530.
19. Бенах Дж., Амейбл М., Мунтанер К. и Бенавидес Ф.Г. (2002). Последствия гибкой работы для здоровья.
20. Макнолл Л.А., Масуда А.Д. и Никлин Дж. М. (2009). Гибкие условия работы, удовлетворенность работой и текучесть кадров. *Журнал психологии*, 144 (1), 61-81.
21. Лесли, Л.М., Манчестер, К.Ф., Парк, Т.Ю., и Менг, С.А. (2012). Гибкая практика работы: источник карьерных премий или штрафов? *Журнал Академии управления*, 55 (6), 1407-1428.
22. Джованис Э. (2018). Взаимосвязь между гибкими условиями занятости и производительностью труда в Великобритании. *International Journal of Manpower*.
23. Идрис А. (2014). Гибкая работа как стратегия удержания сотрудников в развивающихся странах: менеджеры малайзийских банков. *Журнал управленческих исследований*, 14(2), 71.
24. Халперн Д. Ф. (2005). Как гибкий график работы может снизить стресс, улучшить здоровье и сэкономить деньги. *Стресс и здоровье*, 21(3), 157-168.
25. Пёрия П. (2011). Управление удаленной работой: риски, страхи и правила. *Обзор управленческих исследований*.
26. Моргансон В.Дж., Мейджор Д.А., Оборн К.Л., Вериве Дж.М. и Хилан, член парламента (2010). Сравнение удаленной работы и традиционных механизмов работы: различия в поддержке баланса между работой и личной жизнью, удовлетворенности работой и вовлеченности. *Журнал управленческой психологии*.

27. Equinox Therapeutic. (2017). Как йога приносит пользу вашему психическому здоровью: <https://equinoxtherapeutic.com/2017/03/how-yoga-benefits-your-mentalhealth/#:~:text=A%20healthy%20body%20tends%20to.day%2Dto%2Dday%20basis>.
28. Тиндал RC (2015). Программа муниципального управления: Блок 4 «Управление в муниципалитете». Ассоциация муниципальных менеджеров, клерков и казначеев Онтарио.
29. Крейг-Бурден М. (10 июня 2019 г.). Привлечение вашего питомца на работу: хорошее, плохое и мелкое. Получено от дипломированных профессиональных бухгалтеров Канады: <https://www.cpacanada.ca/en/news/atwork/2019-06-10-pets-at-the-workplace#:~:text=Research%20shows%20that%20bringing%20a%20pet%20to%20work%20can>

# Совершенствование системы продаж предприятия на примере ТОО «Lead partners»

Утетлеуов А.А.<sup>1</sup>

Слушатель MBA-B/O20-B

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [leadbrosceo@gmail.com](mailto:leadbrosceo@gmail.com)

**Аннотация.** Мақалада кәсіпорынның өткізу жүйесін жетілдірудің негізгі аспектілері қарастырылады. Тақырыптың өзектілігі сатуды басқару коммерциялық ұйым үшін негізгі қызмет болып табылатындығымен анықталады, өйткені оның арқасында өндірілген өнімдер, тауарлар немесе қызметтер сатылады, оң ақша ағыны алынады, кірістер жасалады және онымен бірге кез келген коммерциялық ұйымның түпкі мақсаты болып табылатын кәсіпорынның пайдасы.

**Түйін сөздер:** өткізу жүйесі, сатуды арттыру, өнімді жылжыту.

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные аспекты совершенствования системы продаж предприятия. Актуальность темы определяется тем, что деятельность по управлению продажами является ключевой для коммерческой организации, поскольку благодаря ей реализуется произведенная продукция, товары или услуги, получается положительный денежный поток, формируется выручка, а с ней и прибыль предприятия, являющаяся конечной целью деятельности любой коммерческой организации.

**Ключевые слова:** система продаж, увеличение продаж, продвижение товаров.

**Annotation.** The article discusses the main aspects of improving the sales system of an enterprise. The relevance of the topic is determined by the fact that sales management is a key activity for a commercial organization, because thanks to it, manufactured products, goods or services are sold, a positive cash flow is obtained, revenue is generated, and with it the profit of the enterprise, which is the ultimate goal of any commercial organization.

**Keywords:** sales system, sales increase, product promotion.

## Введение

В статье рассматривается организация управления продажами ТОО «Lead partners», которая отличается при продажах через Интернет, со склада, в магазине. Рассмотрим особенности управления продажами через Интернет. Растущая конкуренция побуждает предприятия использовать и совершенствовать существующие информационные системы и создавать новые. Отсутствие деятельности любого характера во всемирной сети для предприятия ныне расценивается как недостаток [1]. Нехватка времени у потребителей заставляет все больше приобретений делать через Интернет, а это, в свою очередь, обуславливает еще большее развитие электронной торговли благодаря появлению новых ее разновидностей.

## Литературный обзор

Методологической и теоретической основой являются фундаментальные исследования по теории экономических и маркетинговых стратегий, а также методология разработки маркетинговых стратегий и оценки их эффективности.

Исследования по проблеме оценки эффективности маркетинговых стратегий провели

в свои работы такие как: Мак-Дональд М., М.Портер, Дж. Хедоури, Котлер Ф., Мескон М.Х., Ж.Ж. Ламбен, а также отечественные ученые Балабанова Л.В., Артемова Л.В., Коньшева М.В., Градова А.П., Ассель Г., и др.

Информационную базу составили данные статистического агентства, экономические периодические издания, Интернет-ресурсы и внутрифирменная информация.

## **Методы**

Отдел продаж на любом предприятии является наиболее важным. Именно его успешная работа гарантирует успех всей организации. Чаще всего такой отдел работает успешно при наличии в штате эффективного менеджера по продажам.

Целью является – разработка мероприятий по совершенствованию продаж в ТОО «Lead partners».

Задачи:

- привести организационно-экономическую характеристику компании;
- провести анализ организации управления продажами предприятия;
- дать рекомендации по решению проблем системы продаж в компании;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления продажами.

Методы исследования: общенаучные: анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение, моделирование; специально-научные: анализ процессов деятельности, финансово-экономический анализ, моделирование доходов, расходов, финансовых результатов, SWOT-анализ, анализ конкурентоспособности, анализ оборачиваемости запасов.

## **Результаты**

Интернет торговля – это такая форма торговли, при которой вся деятельность, связанная с куплей-продажей товаров, ведется через Интернет. При этом внутренние процессы, связанные с организацией торговой деятельности, могут быть реализованы различными электронными методами [2].

Ведение предпринимательской деятельности с помощью средств электронной торговли базируется на использовании электронных коммуникаций и технологий обработки цифровой информации для установления деловых отношений по созданию стоимости между субъектами экономических отношений.

Одна из важных задач современной электронной коммерции – замена традиционного механизма торговли между предприятиями, между предприятиями и клиентом [3].

Вообще электронная коммерция объединяет качественно новые подходы и методы работы компаний, предоставляя им возможность достичь значительных конкурентных преимуществ за счет существенного уменьшения затрат на взаимодействие, открытие новых рынков, расширение сферы деятельности, проникновения на уже имеющиеся рынки и выявление новых каналов сбыта, привлечение новых клиентов, улучшение обслуживания имеющейся базы клиентов, большей мобильности и оперативности во время принятия управленческих решений [4].

Особенности продаж через Интернет представим на рисунке 1.



**Рисунок 1.** Особенности организации продаж через Интернет  
Примечание: составлено автором на основе источника [5]

Продажи через Интернет являются удобными и достаточно выгодными как для продавцов товаров, так и для их покупателей.

Складская форма товародвижения подразумевает оптовую продажу товаров со складов. К услугам торговли со склада относятся: складские операции, реализация товаров, помощь оптовым покупателям в приобретении (покупке) товаров, услуги информационно - консультационного характера (консалтинговые), дополнительные услуги [6].

Процесс организации товародвижения в сфере оптовой торговли со склада начинается с выбора места хранения запасов и способа складирования; затем определяются системы и технологии перемещения грузов; далее определяется система управления и регулирования запасов; после этого устанавливаются процедуры обработки и исполнения заказов; и в заключении выбираются способы транспортировки и внутрискладского продвижения продукции [7].

Целями торговли со склада могут быть: рост объема продаж; расширение рынка сбыта и завоевание новых рынков; рост конкурентоспособности торгового предприятия; увеличение прибыли и др. Своими главными задачами оптовые торговые предприятия, торгующие со склада в современных условиях рыночной среды считают: поиск и изучение поставщиков товаров и покупателей для дальнейшей продажи товаров и услуг; организация эффективных хозяйственных связей с партнёрами; выбор форм и методов продажи товаров торгового ассортимента; укрепление собственной материально-технической базы; изучение и прогнозирование покупательского спроса на рынке; организация предоставления клиентам услуг; рекламно-информационная деятельность и тому подобное [8].

Торговля через магазины является наиболее распространенной. Особенности реализации товара через магазины заключаются в том, что стоимость товара в процессе такой торговли значительно возрастает из-за того, что большие затраты магазину требуются на содержание помещений, на оплату труда штату сотрудников, на формирование обширного ассортимента товара. Указанные затраты включаются в цену товара и на каждую позицию устанавливается наценка или маржа, призванная покрыть издержки и обеспечить доход [8].

Формами торговых компаний являются следующие виды магазинов.

Супермаркеты (англ. Supermarket) – большой магазин, где продается полный

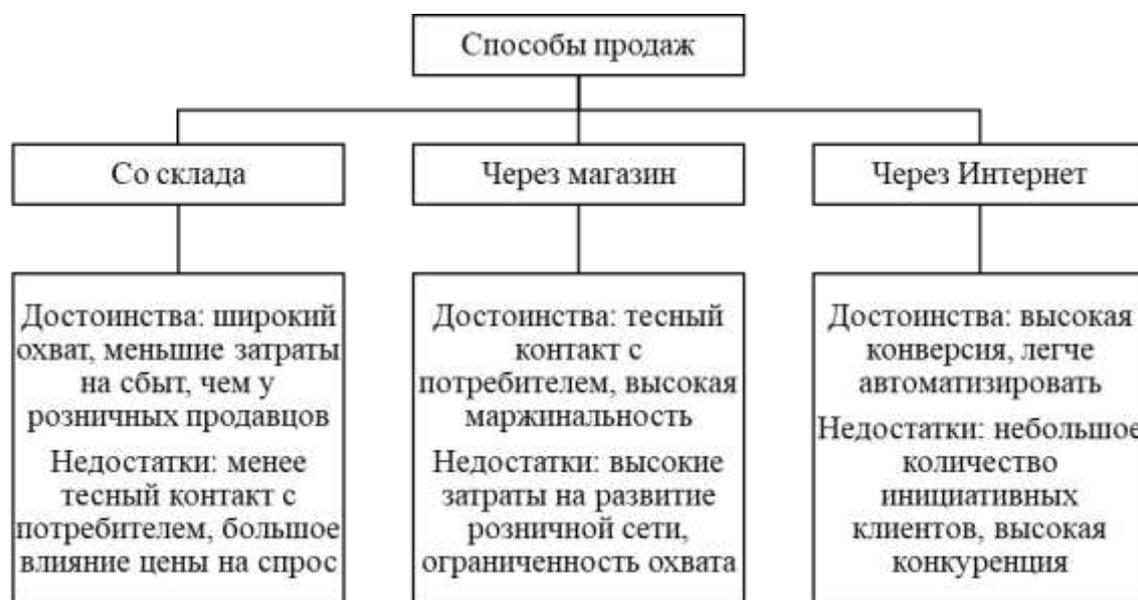
ассортимент пищевых продуктов и напитков, а также предметы домашнего хозяйства, товары для домашних животных, косметика, посуда и тому подобное.

Cash & carry магазины такого формата – это магазины самообслуживания, где покупают как продовольственные, так и промышленные товары за наличные. В магазинах продаются товары как в розницу, так и мелким оптом. Магазины cash & carry ориентированы на мелкооптовых и оптовых покупателей.

Дискаунт (англ. Discount – магазин низких цен) – магазин, в котором продается товар с минимальной наценкой. Ее получают за счет экономии на издержках – аренде помещений, широком ассортименте товаров и тому подобное.

Convenient store небольшие, часто круглосуточные магазины возле дома.

Гипермаркет тип магазина самообслуживания, где продаются продовольственные товары, товары для дома и другая продукция универсального типа. Гипермаркеты, как правило, занимают достаточно большую площадь. Кроме того, часто встречаются такие формы, как салоны, бутики (магазины, где продаются модные товары или товары редкого спроса). Цены в салонах и бутиках достаточно высокие, и товар представлен небольшими партиями (иногда до нескольких единиц). На рисунке 2 представим достоинства и недостатки рассмотренных способов продажи.



**Рисунок 2.** Достоинства и недостатки рассмотренных различных способов продажи товаров  
Примечание: составлено автором на основе источника [10]

Каждый способ продаж имеет свои особенности, достоинства и недостатки.

Вне зависимости от способа продаж, ТОО «Lead partners» должно иметь сотрудников, занимающихся данным видом деятельности. Собственная сбытовая система предполагает организацию отдела (в более крупных компаниях – управления или департамента) сбыта или продаж (несмотря на разные названия функции одинаковы). При этом, в структуре подразделения продаж должны быть сотрудники, отвечающие за: продажи крупным клиентам; продажи более мелким клиентам; работу с дилерами, дистрибьюторами и иными посредниками; экспортные операции (если предприятие является экспортером); государственные контракты (если организация участвует в таких контрактах).

Важно отметить, что отдел продаж ТОО «Lead partners» состоит из начальника (или начальников, если речь о департаменте с разделением функций или географических или продуктовых направлений) и менеджеров по продажам. Менеджеры по продажам, как правило, имеют мотивацию на увеличение продаж посредством премирования: в определенном проценте от размера продаж; в определенном проценте от размера валовой прибыли; в определенном проценте от размера продаж или валовой прибыли с учетом

выполнения или невыполнения плана по продажам; в определенном проценте от размера продаж или валовой прибыли с учетом состояния расчетов с покупателями и/или запасов готовой продукции предприятия.

Таким образом, основными способами продаж являются продажи через Интернет, со склада, в магазине. Каждый способ продаж имеет свои особенности, достоинства и недостатки. Вне зависимости от способа продаж, предприятие должно иметь сотрудников, занимающихся данным видом деятельности. Собственная сбытовая система предполагает организацию отдела сбыта (в более крупных компаниях – управления или департамента) или продаж.

Отдел продаж ТОО «Lead partners» представляет собой штат из менеджеров по продажам, которые занимаются не только продажами, но и их продвижением на рынке. Подчиняются они директору.

Компания ведёт свою деятельность в системе «1С: Предприятие 8», которая позволяет:

- автоматизировать организационную и хозяйственную деятельность предприятия;
- вести управленческий учет и выстраивать аналитику;
- решать задачи по планированию, ведению бюджета и анализу финансов;
- рассчитывать зарплату сотрудников и управлять персоналом;
- ускорить и упростить процессы продаж.

Процесс управления продажами ТОО «Lead partners» делится на следующие стадии:

- Планирование объёма продаж.
- Стимулирование персонала за результат продаж.
- Контроль и анализ эффективности продаж.

Управление продажами в кампании ТОО «Lead partners» включает в себя:

1. Оперативное управление продажами директором: поручение новых дел, контроль выполнения, контроль процесса обслуживания клиентов.

2. Планирование продаж происходит с участием директора через коллективное обсуждение.

3. Управление маркетингом: менеджер обзванивает потенциальных клиентов, ведёт переговоры и выезжает на встречи. Директор контролирует процесс и на основе отчётов и заключенных договоров выявляет качество работы каждого менеджера.

Каждую неделю директор проводит совещание с отделом продаж и коммерческим отделом. Обсуждаются различные пути привлечения клиентов, уделяется внимание повышению профессиональных навыков менеджеров по продажам.

В ТОО «Lead partners» разработаны и действуют внутрикорпоративные кодексы и стандарты обслуживания клиентов, введены системы взаимодействия с постоянными клиентами, налажена автоматизация этого процесса. Постоянные клиенты обеспечивают компании стабильность, так как имея надежные связи с постоянными клиентами, компания обладает возможностью планировать свою работу, а значит, и доходы на более длительный срок. Также качественное планирование обеспечивает лучшую организацию работы, лучший сервис из-за большей ритмичности производственного процесса.

Для взаимовлияния сильных сторон и возможностей на слабые стороны и угрозы в деятельности ТОО «Lead partners» проведен SWOT - анализ отдела продаж и представлен в таблицах 1 и 2.

Для начала оценим сильные и слабые стороны компании «Lead partners».

**Таблица 1. Сильные и слабые стороны отдела продаж «Lead partners»**

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированный персонал	Высокие издержки
Большой опыт работ в специфических условиях	Ограниченное количество товара на складе
Высокая компетентность	Малое количество брендов

Партнёрство с крупными поставщиками	Маленький масштаб рынка
-	Узкопрофильная направленность
	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности
-	Слабая маркетинговая политика
-	Малоинформативный сайт
-	Слабый менеджмент
Примечание: источник [1]	

Проанализировав сильные и стороны организации и построив матрицу SWOT - анализа, выявлено, что деятельность организации нуждается в совершенствовании с учетом открывающихся возможностей.

**Таблица 2.** Возможности и угрозы системы продаж «Lead partners»

Возможности	Угрозы
Расширение охвата рынка/выход в другие города	Изменение системы контроля отрасли государством (ужесточение мер контроля)
Наличие новых привлекательных рынков	Дефицит специалистов
Растущий рынок	Угроза поглощения более крупной компанией
Расширение парка техники	Изменение цен
Появление новых клиентов	Скачки курса валют
-	Влияние инфляции
-	Появление конкурирующих организаций
Примечание: источник [1]	

## Выводы и обсуждения

1. Недостаточный контроль со стороны менеджмента может привести к убыткам.
2. Появление конкурентов и средний уровень цен ухудшит позицию на рынке.
3. Необходимо воспользоваться передовыми технологиями и наработанными компетенциями для продвижения в регионы Казахстана.

4. Расширить парк спецтехники, например, более эффективные грузовые машины, чтобы диверсифицировать риск.

5. Именно на рынке Алматы и Алматинской области услуги компании наиболее востребованы и адекватны рынку за счёт высоких компетенций.

6. Необходимо расширять долю компании в наиболее перспективных сегментах.

Основные проблемы качества обслуживания клиентов менеджерами заключается в недостаточном знании специфики отрасли, также в плохом оперативном контакте с клиентом, поэтому теряется связь между ними, тем самым теряются потенциальные продажи.

Были выявлены в процессе управления продажами следующие значительные проблемы:

1. Отсутствие чёткого стандарта работ с клиентами.
2. Отсутствие автоматизации рутинных процессов, отчёты ведутся в 1С и Excel на слабом уровне.
3. Очень слабая аналитика продаж за предыдущие периоды работы отдела.
4. Недостаточно эффективная система обучения менеджеров, низкая адаптация к работе и специфике рынка, которые в жестких конкурентных условиях приводит к снижению уровня конкуренции организации.
5. Ролевые модели не разделены. Сложности при управлении продажами

перегружают руководство дополнительными рутинными работами, ведут к дублированию функций и снижению управляемости компанией.

Проведя анализ сильных и слабых сторон отдела продаж компании «Lead partners», мы выявили, что деятельность организации нуждается в совершенствовании системы управления продажами с учётом открывающихся возможностей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компании «Lead partners» является высококомпетентной организацией в своей сфере, но для реализации всего потенциала организация имеет недостаточно эффективную систему управления продажами, что приводит к сокращению объёмов продаж, следовательно, и к уменьшению прибыли.

Корпоративная культура играет важную роль в ТОО «Lead partners». Культура – это то впечатление, которое мы производим на клиентов и которое проявляется в поведении сотрудников.

Культура – это совокупность общих ценностей, целей, действий, которое отражает ключевые ценности компании. Культура придает работе сотрудников смысл, определяет цель и дает направления движения. Культура – это связывающее звено прошлого, настоящего и будущего организации.

Культура действует как магнит, притягивающий в организацию выдающихся людей и удерживающий людей в организации. Компания «Lead partners» постоянно обогащает культуру и выражает признательность сотрудникам с помощью различных программ поощрения. Компания гарантирует справедливые отношения ко всем сотрудникам и предоставляет возможности обучения и развития для всех вовлеченность сотрудников.

Компания «Lead partners» уверено в том, что успех может быть достигнут с помощью вовлечения сотрудников, и фокусирует свое внимание на следующих факторах:

1. Лидерство:
  - проявление заинтересованности в благосостоянии сотрудников;
  - четкая передача информации о миссии компании для достижения долгосрочного успеха;
2. Личностный рост:
  - предоставления мотивирующей и интересной работы;
  - предоставления всем сотрудникам возможности для карьерного роста, которое зависит от качества работы
3. Рабочая обстановка:
  - предоставление сотрудникам полномочия для принятия решений;
  - предоставлении сотрудникам ресурсов необходимых для выполнения работы на высоком уровне;
  - гарантия успешной работы сотрудников в команде;
4. чувство гордости от принадлежности к компании:
  - проявление подразделениями постоянной заботы об удовлетворённости клиентов.

Для поддержания ценностей компании все сотрудники ТОО «Lead partners» должны обладать следующими навыками и качествами:

- умением работать в команде;
- умением выполнять необходимым объемам работы;
- умением обеспечивать высококачественной работы;
- надёжностью/ответственностью;
- навыками эффективного общения;
- умением соблюдать технику безопасности и предотвращать потери и хищение имущества;
- умением активно поддерживать высокое качество работы;
- инициативностью.

При поступлении на работу каждый сотрудник ТОО «Lead partners» обязан изучить и соблюдать данные правила компании. Рассмотрим некоторые из них:

Стандарты внешнего вида и униформы:

- находясь на работе, все сотрудники должны постоянно следовать установленным стандартам внешнего вида;
- аккуратный, опрятный и деловой внешний вид является требованием для всех сотрудников вне зависимости от занимаемой должности;
- ношение именных значков обязательно для всех сотрудников независимо от их должности.

В ходе работы, наблюдения и исследования было выявлено некоторые недостатки:

- грубое манера общения с подчиненными сотрудниками;
- незнание корпоративной культуры, их цели и миссию;
- узнавать про разные традиции и ритуалы от коллег, а не от управленческого состава и др.

Также из наблюдения было выявлено среди сотрудников присутствует излишняя критика, сплетни, ненужные интриги, отсутствие обратной связи, избегания серьезных рабочих разговоров или откладывания на долгое время. Отсюда и вытекает недопонимание сотрудников.

На основе проведенного анализа корпоративной культуры компании можно предложить ряд рекомендаций по формированию и улучшению культуры компании.

У компании сильная корпоративная культура и нуждается в постоянном поддержании и развитии своих ценностей, развитии своих сотрудников и поддержании своей репутации в жестких условиях внешней среды. На них влияет все, от приема на работу сотрудника, в развитии и до ухода или увольнения сотрудника.

#### **Список использованных источников**

1. Отчётные данные ТОО «Lead partners»
2. Вертоградов В.А. 2011. Управление продажами: учебник. Санкт-Петербург: Питер, 236 с.
3. Голова А.Г. 2017. Управление продажами: учебник. Москва: Дашков и К°, 280 с.
4. Земляк С.В. 2021. Управление продажами учебник. Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 300 с.
5. Кондрашов В.М. 2019. Управление продажами: учеб. пособие. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 319 с.
6. Нуралиев С.У., Федотов А.В., Алексахина В.Г. 2017. Основные функции и задачи оптовой торговли в условиях инновационного развития экономики. В сборнике: Социально-экономическое развитие регионов на инновационной основе, с. 155-167.
7. Половцева Ф.П. 2016. Коммерческая деятельность: учебник. Москва: ИНФРА-М, 224 с.
8. Поповская С.А. 2018. Организация торговой деятельности. Саратов: ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ», 59 с.
9. Bellah B. 2017. Sales Management For Dummies. New York: Wiley, 365 p.
10. Jobber D., Lancaster G. 2016. Selling and Sales Management. London: Prentice Hall, 566 p.
11. Хлуднева С. 2019. Управление отделом продаж: пошаговое руководство для предпринимателей и руководителей компаний. Москва: Консалтинговый проект Sales2Biz.ru, 45 с.
12. Johnson S., Hawk M. 2020. Salespeople Improve When Sales Management Improves. New York: Wiley, 342 p.
13. Joseph F., Hair Jr. 2020. Sales Management: Building Customer Relationships and Partnerships. New York: Wiley, 355 p.
14. Klymshyn J. 2006. The Ultimate Sales Managers' Guide. New York: Wiley, 451 p.
15. Langdon K. 2004. Account Management: Sales 12.5. New York: Wiley, 342 p.

## Основные тенденции и подходы в управлении процессами развития исследований в области FinTech

Хазин Д.О. <sup>1</sup>

Специальность: Финансы, магистратура, 2 курс

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [daniilhazin@mail.ru](mailto:daniilhazin@mail.ru)

**Аннотация.** Инновациялық өнімдер мен цифрландыру процестері қазіргі уақытта тек Қазақстанда ғана емес, бүкіл әлемде қаржы саласында нақты қиындықтар туғызуда. Бұл мақаланың мақсаты – 1975 жылдан 2021 жылға дейінгі кезеңде бүкіл әлемде FinTech даму процестерін басқарудағы үрдістер мен тәсілдер туралы ғылыми еңбектерді талдау. Әдістемелік аппарат ретінде библиометриялық әдістер қолданылды, бұл әртүрлі тақырыптардағы ғылыми жұмыстардың тиімділігі туралы нақты мәліметтер алуға мүмкіндік берді. Негізінен соңғы бірнеше жылда зерттеушілердің белсенділігі артқаны атап өтіледі. Қазақстанда және әлемнің басқа елдерінде жүргізілген теориялық және эмпирикалық зерттеулердің әртүрлі бағыттары негізге алынды. Нарық банк ісі, қаржылық қызметтердің саудасы, менеджмент және басқа да зерттеу салаларында әртүрлі жаңа FinTech жобаларын әзірлеуді қажет ететінін айтқым келеді. Талдау FinTech туралы, әсіресе олардың COVID-2019 пандемиясы кезіндегі, сондай-ақ дағдарыстан кейінгі кезеңде дамуы туралы білімді толықтыруға мүмкіндік берді. Қазіргі уақытта финтех туралы ғылыми әзірлемелерге қызығушылықтың айтарлықтай артуы және артуы расталды.

**Түйін сөздер:** FinTech; басқару; қаржы; қаржылық технологиялар; ғылыми зерттеулер.

**Аннотация.** Инновационные продукты и процессы цифровизации формирует реальные вызовы в данный момент в области финансов не только в Казахстане, но и во всем мире. Целью данной статьи является анализ научных трудов о тенденциях и подходах в управлении процессами развития FinTech всем мире в период с 1975 по 2021 год. В качестве методологического аппарата были использованы библиометрические методы, что позволило получить в результате конкретные данные об эффективности научных трудов, различных тематик. Отмечается, что активность исследователей возросла, в основном, за последние несколько лет. За основу были взяты различные области теоретических и эмпирических исследований, которые проводились в Казахстане и других странах мира. Хотелось бы сказать, что рынок нуждается в разработках различных новых FinTech- проектов в областях банковского бизнеса, торговли финансовыми услугами, менеджментом и других сферах исследований. Проведенный анализ дал возможность пополнить знания о FinTech, особенно, о их развитии в период пандемии COVID-2019, а также в посткризисный период. Подтверждено, что, на данный момент, наблюдается значительный рост и повышенный интерес к научным разработкам о финтехе.

**Ключевые слова:** FinTech; менеджмент; финансы; финансовые технологии; научные исследования.

**Annotation:** Innovative products and digitalization processes are creating real challenges at the moment in the field of finance, not only in Kazakhstan, but throughout the world. The purpose of this article is to analyze scientific papers on trends and approaches in managing FinTech development processes around the world in the period from 1975 to 2021. Bibliometric methods were used as a methodological apparatus, which made it possible to obtain specific data on the effectiveness of scientific works on various topics. It is noted that the activity of researchers has increased, mainly over the past few years. Various areas of theoretical and empirical research, which were carried out in Kazakhstan and other countries of the world, were taken as a basis. I would like to say that the market needs the development

of various new FinTech projects in the areas of banking, financial services trading, management and other areas of research. The analysis made it possible to replenish knowledge about FinTech, especially about their development during the COVID-2019 pandemic, as well as in the post-crisis period. It is confirmed that, at the moment, there is a significant increase and increased interest in scientific developments about fintech.

**Keywords:** Fintech; management; finance; financial technologies; Scientific research.

## Введение

Технологические достижения и цифровая трансформация подразумевают смену парадигмы в финансовом секторе. В основе этой революции лежат инновации в бизнес-моделях, основанные на новых технологиях на службе у клиентов [1]. Кроме того, ценностное предложение финансовых технологий основано на творчестве и способности сосредоточиться на клиенте с более гибкими финансовыми услугами, чем те, которые предлагает традиционная модель. Первоначальная конкуренция между банковскими и финансовыми технологиями переросла в сотрудничество [2].

Развитие финансовых технологий предполагает: многоканальную помощь пользователям: смартфоны, планшеты, ПК, ноутбуки или смарт-часы; облачная технология, которая обеспечивает децентрализованное хранение и упрощает финансовую информацию и услуги без необходимости физического пространства; использование криптовалюты, которая предлагает глобальные транзакции, меньшее количество посредников или прозрачность платежей; и мобильные платежи, которые обеспечивают безопасность, скорость и представляют собой новый способ ведения бизнеса и управления деньгами [3].

Оцифровка и подключение устройств позволили расширить глобальную финансовую систему за счет увеличения банковских веб-сайтов и компаний, занимающихся цифровыми платежами, онлайн-кредитами и краудфандингом, онлайн-брокерами и электронными переводами. С этой точки зрения, связь терминов «финансы» и «технологии» означала, что термин Fintech относится к новым технологиям, которые произвели революцию и преобразовали финансовый сектор [8,9]. Поэтому финансовые технологии применяют технологические инновации к финансовым процессам, продуктам и услугам [4].

В этом контексте технологии, применяемые в финансах, используются для привлечения традиционных банковских клиентов, тем самым оптимизируя коммерческие операции, улучшая выдачу кредитов и маркетинг, а также повышая эффективность банковских операций [5]. Следовательно, технологии, которые позволяют автоматизировать финансовые услуги, заменяют старые системы, стимулируя необходимый и ускоренный процесс трансформации, начиная с применения больших данных, блокчейна, искусственного интеллекта, машинного обучения, криптовалют, биометрического распознавания и т.д. [6].

Это обосновало интерес к данному исследованию. Таким образом, мотивация этого исследования состоит в том, чтобы задокументировать эволюцию базы знаний финансовых технологий по отношению к социальному, цифровому и экономическому развитию. В рассмотренной литературе были обнаружены работы, посвященные этой теме, так что вопросы исследования направлены на определение какова структура знаний о финансовых технологиях на глобальном уровне; наиболее продуктивные авторы, исследовательские институты и страны; и каковы тематические оси, в которых развивается эта тема исследования и в каком направлении они развиваются.

Основная цель этого исследования – проанализировать всемирные исследования финансовых технологий с 1975 по 2021 год. Чтобы получить ответы на вопросы исследования, была проанализирована выборка статей из научных журналов, выбранных из базы данных Elsevier's Scopus. В этом исследовании используется библиометрический метод для сбора базы знаний о финансовых технологиях в международном контексте. Результаты показали вклад в эту область исследований, что позволило выявить ведущих движущих сил (авторов,

исследовательские институты и страны, в том числе Казахстан), а также текущие и будущие направления исследований [7].

Среди принципиальных ограничений данного исследования следует отметить, связан ли объем публикуемых статей с развитием цифровых технологий; определенное нормативное регулирование, влияющее на финансовый сектор; к требованиям заинтересованных групп; или к обновлению потребностей, востребованных глобальным обществом.

Наконец, следует отметить, что среди исследовательских направлений, которые в настоящее время разрабатываются применительно к предмету исследования, они относятся, в том числе, к анализу аспектов: финансового, экономического, трансферта технологий, инвестиционного, инновационного, коммерческого и девелоперского. обществ и институтов.

Для достижения поставленной цели данное исследование организовано следующим образом. Раздел 2 обосновывает значимость области исследования, разграничивая единицу анализа и проводя обзор предпосылок, теоретических принципов и концептуальной основы финансовых технологий. Раздел 3 подробно описывает методологию, примененную в этом исследовании. В разделе 4 представлены и обсуждаются основные полученные результаты. Наконец, в последнем разделе показаны основные выводы [8].

## Литературный обзор

Раздел 2, после введения в исследуемую тему, содержит теоретическую основу, в рамках которой оформлено это исследование, а также дает определение понятий, которые будут использоваться при разработке исследования, во избежание различных интерпретаций. Таким образом, цель этого раздела – служить руководством для исследования и предоставить теоретическую и концептуальную основу и литературный обзор для интерпретации результатов.

Следует сказать, что эволюция финансовых технологий состоит из ряда событий в области инноваций на стыке финансов и технологий. В таблице 1 представлены основные события, произошедшие в этой теме исследований с момента ее возникновения.

В начале 20 века расчеты по межбанковским платежам часто осуществлялись посредством доставки наличных денег или золота. В этой связи в 1950 году была образована кредитная карта Diners Club от компании Diners Club International как первая независимая компания, выпускающая кредитные карты. Кроме того, в 1955 году ученый-компьютерщик Джон Маккарти ввел понятие «искусственный интеллект» (ИИ) для обозначения науки и техники производства интеллектуальных машин; в то время как в 1952 г. А. Самуэль ввел термин «машинное обучение» в 1952 г., а в 1957 г. Ф. Розенблатт, основываясь на ряде открытий, уступил место его определению как приложения ИИ, которое фокусируется на разработке компьютерных программ для получить доступ к данным и использовать их, чтобы учиться для себя. В этой постоянной эволюции в 1967 году Дж. Шеперд-Баррон создал первый банкомат и начал работать в Barclays Bank [9, 10].

Впоследствии, в 2008 году, разработчики компьютеров, работающие под псевдонимом Сатоши Накамото, создали технический документ, устанавливающий модель блокчейна. Точно так же в 2009 году С. Накамото реализует первую цепочку блоков для транзакций, совершенных с биткойнами. Таким образом, Биткойн был создан как форма наличных денег, которые можно было отправлять на одноранговой основе без необходимости работы центрального банка или другого органа [11].

В этом порядке в 2011 году Google Pay появился как одноранговый платежный сервис, который позволяет отправлять и получать деньги с мобильного устройства или компьютера бесплатно для отправителя или получателя. Затем, была основана Coinbase как платформа для торговли криптовалютой, предлагающая услуги обмена между криптовалютами и фиатными валютами, а также хранение и управление цифровыми активами. В 2014 году Apple Pay был запущен как сервис мобильных платежей. Аналогичным образом, в 2014 году появилась технология Блокчейн 2.0, исследующая ее потенциал для других финансовых и

межорганизационных транзакций, теперь без привязки к валютам. В 2015 году криптовалюта Ethereum создается на основе революционной технологии Blockchain, то есть разработки децентрализованных приложений и смарт-контрактов [12].

После этого, в 2016 году, Франкфуртская школа финансов и администрирования создала первую программу бакалавриата по финтех, предлагающую цифровые инновации и финтех на степень бакалавра делового администрирования [28]. Наконец, в этой эволюции в 2018 году Google Ventures делает первую инвестицию в FinTech [29]; а в 2019 году проводится Конференция высокого уровня ЕС с международным подход к устойчивым финансам, чтобы подтвердить глобальную необходимость связать концепции финансовых технологий с устойчивостью [13].

**Таблица 1.** Эволюция финансовых технологий [13]

№	Год	Веха
1	1915	Банки резервной системы начинают переводить средства в электронном виде
2	1918	Служба фондов Fedwire
3	1934	IBM 801 Proof Machine
4	1949	Кредитная карта Diners Club
5	1950	IBM 803 Proof Machine
6	1955	Искусственный интеллект
7	1957	Машинное обучение
8	1967	Первый банкомат (банкомат)
9	1971	Фонд NASDAQ
10	1973	Swift (Общество всемирных межбанковских финансовых телекоммуникаций)
11	1982	Финансовая корпорация электронной торговли (E*TRADE)
12	1990	Большое количество данных
13	1993	Консорциум технологий финансовых услуг Первый
14	1995	банковский расчетный онлайн-счет от Wells Fargo
15	1997	Первый мобильный платеж
16	1998	Pay Pal (Конфиденциальность); Безопасность Первого сетевого банка
17	2000	Confinity объединилась с X.com
18	2009	Биткойн
19	2011	Отправить через Google Pay
20	2014	Apple Pay
21	2015	Эфириум; Отчет: «Финансовая система, которая нам нужна»
22	2016	Первая программа бакалавриата FinTech Франкфуртской школы финансов и менеджмента
23	2018	Первая инвестиция в финтех от Google Ventures
24	2019	ЕС – Конференция высокого уровня: глобальный подход к устойчивому финансированию

Эти исследования в области технологий финансового сектора экономики позволяют сформировать фреймворк. Это исследование поддерживается рядом теоретических принципов, которые вместе с основными концепциями определяют систему координат для глобальных исследований финансовых технологий [14]. Кроме того, определен набор понятий, относящихся к предмету исследования, которые вводят часть понятий, которые будут выделяться в результатах из-за их важности и связи. С другой стороны, после обзора литературы в Таблице 2 представлены основные статьи, поддерживающие основную цель данного исследования.

**Таблица 2.** Основная литература в связи с целью темы исследования [14]

№	Год	Название статьи	Авторы	Журнал
1	2021	Финансы, технологии и прорыв	Ан Дж., Рау Р.	Европейский журнал

				финансов
2	2021	Дивный новый цифровой мир Финансовые технологии и Сила информации [21]	Амирова А.Л.	Финансово-экономический обзор
3	2020	Делают ли инициативы Fintech и Cryptocurrency банки менее особенными? [22]	Шич С.	Бизнес и экономические исследования
4	2020	Зачем финансам нужны технологии и искусственный интеллект [16]	Амиржанова С.У.	Вестник Национальной инженерной академии Республики Казахстан
5	2019	Финтех и регтех: влияние на регулирующие органы и банки [23]	Каракозов С. Д., Уваров А. Ю	Журнал экономики и Бизнеса
6	2019	FinTech (Финансовые технологии): что это такое и как использовать Технологии для создания ценности для бизнеса с помощью Fintech? [24]	Леонг К.	Международный журнал инноваций, менеджмента и технологий
7	2019	Технология блокчейн в финансах [4]	Сагынбай Т.Т.	Казахский экономический вестник
8	2018	Введение: технологии, финансы и торговля в развивающихся странах	Савенко О. А.	Развивающиеся рынки Финансы и Торговля
9	2018	Основные социально-экономические риски, связанные с информацией Технология [8]	Гафтя В.	Procedia Экономика и финансы
10	2017	Адаптация технологии экспертных систем к финансовым Менеджмент [13]	Иман Н.	Экономика: стратегия и практика
11	2016	Информационные технологии и финансовые учреждения [14]	Уильямсон М.	Финансово-экономический обзор

Поэтому, основу финансовых технологий поддерживают теоретические принципы, лежащие в основе применения новых технологий в финансовой индустрии. Обзор литературы установил рамки исследовательской области, изучающей компании, предлагающие финансовые продукты и услуги с помощью информационных и коммуникационных технологий.

Цифровизация и ее явления, как конвергенция, так и транскодирование, привели к новым теоретическим изменениям, главной характеристикой которых также является то, что другие традиционные способы управления полностью устарели [15]. Одно из этих изменений относится к разрушению традиционных границ, разделявших коммуникативную и информационную деятельность (отправитель, сообщение и получатель) на психосоциальные измерения [16]. Это деление исчезло, и его пределы размылись в явлениях новых технических средств.

Ниже приведены основные положения и соображения относительно терминов и понятий, используемых в данном исследовании. В этом контексте финансы соответствуют области экономики и делового администрирования, изучающей получение и управление финансовыми ресурсами, то есть финансирование, сбережения и инвестиции. К числу направлений исследования относятся изучение доходности инвестиций, адекватное управление задолженностью, определение цен на материальные и нематериальные активы и поддержание под контролем изменений стоимости денег во времени [16].

Таким образом, традиционные финансы в последние десятилетия пострадали от влияния Интернета. Что касается технологии, то она относится к набору знаний и методов, которые

упорядоченно применяются для достижения определенной цели или решения проблемы [17]. Точно так же цифровая технология, определяемая как применение методов для разработки систем, которые выражаются числами или данными, позволяет автоматизировать некоторые процессы, помимо сжатия больших объемов информации в небольших запоминающих устройствах [18].

В этом порядке цифровая трансформация включает цифровые технологии во всех аспектах и требует, например, изменений в области технологий, культуры и операций. В этой связи, чтобы воспользоваться преимуществами новых технологий и расширения человеческой деятельности, организациям необходимо заново изобрести себя и преобразовать все свои процессы. По этой причине это требует изменения фокуса и подразумевает инновации в технологиях, а также изменение институциональной культуры для обеспечения ее развития [18].

С другой стороны, цифровая трансформация рассматривается как четвертая промышленная революция, поскольку это изменение носит технологический характер и предполагает освоение людьми новых навыков в дополнение к переосмыслению институтов. Более того, это также считается третьей фазой внедрения цифровых технологий после цифровой конкуренции и цифрового использования [18, 19]. Структура бизнеса трансформируется в соответствии с глобальными тенденциями, где новые технологии играют заметную роль, создавая цифровую экономику и новые бизнес-модели.

Без сомнения, одним из секторов, который в наибольшей степени стимулирует процесс цифровой трансформации, является финансовый сектор, предлагающий решения, начиная от новых услуг для своих клиентов, которые превращаются в приложения и услуги Fintech или мобильные платежные системы, до изменения их контроля. и механизмы безопасности за счет включения таких систем, как Blockchain [19].

Оцифровка и подключение устройств позволили решать задачи быстрее, эффективнее и из любого места. Это расширение полностью меняет глобальную финансовую систему, что проявляется в увеличении количества банковских веб-сайтов и компаний, занимающихся цифровыми платежами, онлайн-кредитами и краудфандингом, онлайн-брокерами и электронными переводами [20].

Начиная с оцифровки и больших данных, финтех-компании предлагают новые финансовые решения, такие как привлечение капитала, совершение платежей или предоставление кредитов в Интернете, которые позволяют организациям расширяться с меньшими затратами из-за ликвидации всей инфраструктуры офисов. Вследствие развития финтеха происходит снижение стоимости некоторых финансовых услуг. Ко всему этому менеджмент в общем виде указывает совокупность действий, позволяющих осуществлять какую-либо деятельность. В деловом или коммерческом контексте это связано с администрированием бизнеса и направлено на повышение эффективности и прибыльности того, чем управляют [21].

В этой среде управление финансовыми технологиями представляет собой управление инновационными приложениями в финансовом секторе с целью облегчения предоставления финансовых услуг клиенту с высокой скоростью, прозрачностью и безопасностью. Таким образом, технология является инновационным инструментом для улучшения качества жизни и социально-экономического прогресса общества, а также повышения производительности, конкурентоспособности и эффективности финансовых компаний [21].

## **Методология**

*Библиометрический метод.* Наукометрия изучает ресурсы, результаты и то, как организовано производство знаний и технологий. Следовательно, библиометрия, как часть наукометрии, применяет математические и статистические методы к научной литературе, для анализа деятельности определенного научного направления. Наука о науке была начата Дерекком де Солла Прайсом и Юджином Гарфилдом в середине 20-го века, и с тех пор она стала обобщенной в анализе научных исследований, в дополнение к помощи в обзоре знаний во многих научных дисциплинах [93,94]. Он предоставляет ценные данные о взаимосвязи между

исследованиями и инновациями. Таким образом, библиометрия была разработана на основе размышлений о научном развитии и наличии многочисленных баз данных, доступных исследователю. С другой стороны, он стал незаменимым инструментом для принятия оптимальных решений руководителями и директорами организаций, разрабатывающих исследовательские и инновационные программы. Количественные библиометрические исследования улучшают понимание и описание динамики деятельности и научной продукции [22].

В более конкретном смысле методы и инструменты направлены на идентификацию и обработку информации, содержащейся в различных научных публикациях, поскольку они фиксируют знания и методы, когда они раскрываются. В этом процессе исследовательская деятельность начинается с описания тем исследования, формулирования исследовательских вопросов, сбора данных, результатов и выводов, которые впоследствии будут опубликованы. Благодаря этому динамизму исследования выступают в качестве одного из механизмов инноваций.

Библиометрический анализ использует индикаторы для описания научной деятельности и ее эволюции. В этом порядке для измерения результатов научной деятельности используются показатели деятельности, то есть для получения данных об объеме и результативности исследовательской деятельности, и показатели взаимосвязи, для измерения взаимодействий между тематическими областями и исследователями. Этот исследовательский анализ лежит в основе гипотез, с одной стороны, измерения производства и воздействия, в дополнение к получению информации о взаимоотношениях между исследователями, источниками финансирования и публикациями или патентами; и, с другой стороны, для выявления сообществ акторов, поддерживающих исследовательскую деятельность, для анализа отношений между учеными и определения направлений исследований и изучения их трансформаций, разграничение границ каждой группы исследователей и развиваемых ими школ знаний [22]. Для этого необходимо изначально установить тематические области и сети акторов, присутствующих в исследовании.

*Сбор и обработка данных.* Целью данного исследования является определение общей динамики исследований финансовых технологий на глобальном уровне, в том числе в Казахстане. Следовательно, количественный анализ выполняется с использованием библиометрии. В последние годы библиометрическая методология способствовала пересмотру различных школ научных знаний. В этом смысле он использовался многими учеными, включая менеджмент, финансы и экономику. Согласно обзору основной литературы по этой теме, представленной в Таблице 2, термины, выбранные в строке поиска, были «финансы», «технология» и «управление». В основном предпочтение базы данных Scopus для анализа выборки документов связано с тем, что при выполнении первоначального поиска в базах данных Web of Science (WoS) и Scopus она показала существенную разницу в объеме статей вовремя проанализируем следующие периоды (1975–2019 гг.). То есть из WoS извлечено 624 статьи, а из Scopus – 2012 статей [23].

Более того, Scopus имеет ряд преимуществ перед WoS, где он считается крупнейшим хранилищем рецензируемой литературы, сводит к минимуму риск потери документов во время обыска; он легко доступен, он предлагает инструменты для визуализации и анализа данных, позволяет загружать образец в различных форматах, и он представляет широкий спектр данных [23].

Таким образом, процедура отбора выборки по исследованиям в области финансовых технологий приведена в соответствие с блок-схемой на рисунке 1 в отношении предпочтительных элементов отчетности для систематических обзоров и метаанализов (PRISMA). Для этого на этапе 1 (идентификация) было выявлено 177 129 записей из базы данных Scopus с учетом всех полей по каждому из ключевых поисковых терминов (финансы, технологии и управление), всех типов документов и всех данных в диапазоне данных (все годы – май 2021 г.). На следующем этапе 2 (отбор) вариант «название статьи, аннотация и ключевые слова» был выбран в поле каждого термина, поэтому 172 681 запись была исключена, так что осталось 4448 записей. Наконец, на этапе 3 (приемлемость) в качестве типа документа были выбраны только статьи, чтобы гарантировать качество, полученное в процессе рецензирования. Соответственно, временной

горизонт анализа находится между 1975 и 2021 годами включительно, то есть от публикации первой статьи по этой теме (1975 год) до последнего полного года (2021 год). По этим причинам на последнем этапе (включительно) были исключены 53 документа, поэтому окончательная выборка включала 2012 статей [24].



**Рисунок 1.** Блок-схема выбора документов (PRISMA)

Окончательно поиск выбрал записи из подполей заголовка, аннотации и ключевых слов за период, содержащий последние 47 лет (1975–2021). Эта процедура успешно применялась в многочисленных исследованиях с использованием библиометрического метода. В этом исследовании в качестве показателей научной продукции рассматривались как распределение опубликованных статей по годам, так и продуктивность авторов, стран и исследовательских институтов.

В качестве индикаторов качества, используемых и относящихся к влиянию различных агентов на эту тему исследования, были: индекс Хирша, который позволяет определить наиболее выдающихся авторов в данной дисциплине на основе количества цитирований, которые получили свои научные статьи [107]; подсчет количества цитирований; показатель CiteScore за 2018 год, который получается путем подсчета количества цитирований за год научных статей, опубликованных в журнале за 3 непосредственно предшествующих года, деленного на общее количество статей, опубликованных за те же 3 года; рейтинг SCImago Journal Rank (SJR) 2018 г., который измеряет качество научных журналов, включенных в базу данных Scopus; и нормализованное влияние источника на бумагу за 2018 г. (SNIP)[25].

Точно так же показатели структуры сотрудничества, которые измеряют связи между авторами, исследовательскими учреждениями и странами, были проверены с использованием инструментов обработки и сетевых карт благодаря их надежности и пригодности для библиометрического анализа, путем анализа соавторства. Анализ ключевых слов позволил выявить основные текущие или будущие темы исследований на основе анализа сочетаемости, поскольку научные тексты могут быть сведены к набору совместных появлений между словами, из которых он состоит.

Анализ совместного появления относится к отношениям близости двух или более терминов в единице текста. Таким образом, если два термина встречаются в предложении одновременно, то есть появляются в нем вместе, вполне вероятно, что они семантически связаны. Поэтому в теме исследования этот метод позволяет вывести соответствующие термины и выделить школы мысли или тематические оси. Соответственно, сеть, основанная на методе совпадения, обеспечивает графическую визуализацию взаимосвязей понятий, представленных в документах. Таким образом, анализ совпадений позволяет группировать сильно связанные понятия в наборе документов или записей [25].

Полученные результаты ценны как для исследователей и академиков, так и для финансовых аналитиков, бизнесменов и лиц, принимающих политические и финансовые решения, поскольку была оценена научная продукция области исследований с последствиями для общества в целом.

## Результаты

В разделе 4 представлены и обсуждаются, во-первых, результаты роста научной продукции в международном контексте по управлению финансовыми технологиями. Затем анализируется распределение статей по предметным областям и журналам. Также обсуждаются результаты, полученные в результате анализа основных ключевых слов, связанных с данной темой, которые позволяют выявить основные направления исследований и их эволюцию. Наконец, результаты представлены по основным ключевым словам, связанным с наиболее плодовитыми авторами, учреждениями и странами.

*Научные исследования.* На рисунке 2 показан ход статей 2012 г. в выборке, которые были обнаружены в результате поиска, проведенного в базе данных Scopus. Линейный тренд показывает, что научная продукция по исследованиям в области финансовых технологий росла постоянными темпами с 1980 по 2020 год, то есть за период более 40 лет. Замечено, что значение  $R^2$  составляет 0,9261, что хорошо соответствует набору данных. Кроме того, экспоненциальная линия тренда указывает на то, что количество статей, посвященных этому исследованию финансовых технологий, увеличивается с течением времени более быстрыми темпами, за последние 45 лет. Эта линия показывает свое совершенство с  $R$  20,8251. По этим причинам обе линии тренда показывают хорошее соответствие, так как их  $R^2$  значение близко к 1. Для понимания важности данной темы исследований в последние годы необходимо отметить, что за последние 3 года (2017–2019 гг.) опубликовано 20,23% от общего количества статей (407 за 2012 г.); с другой стороны, за последний 5-летний период (2015–2019 гг.) по теме исследования было сделано 596 вкладов, что составляет 29,62%; и, кроме того, если период охватывает последнее десятилетие (2010–2019 гг.), то они составляют 44,98% (905). Эти результаты указывают на особый интерес и актуальность, которые он вызывает в международном академическом и научном сообществе [26].

Аналогичным образом, для анализа роста исследований в области финансовых технологий также важно отметить, что в первый анализируемый год (1975 г.) была опубликована только 1 статья, что составляет 0,05%; в 1990 г. - 19 (0,94%); в 2000 г. - 60 (2,98%); в 2010 г. - 59 (2,93%); при этом за последний изучаемый год (2019 г.) было опубликовано 147 статей (7,31%).

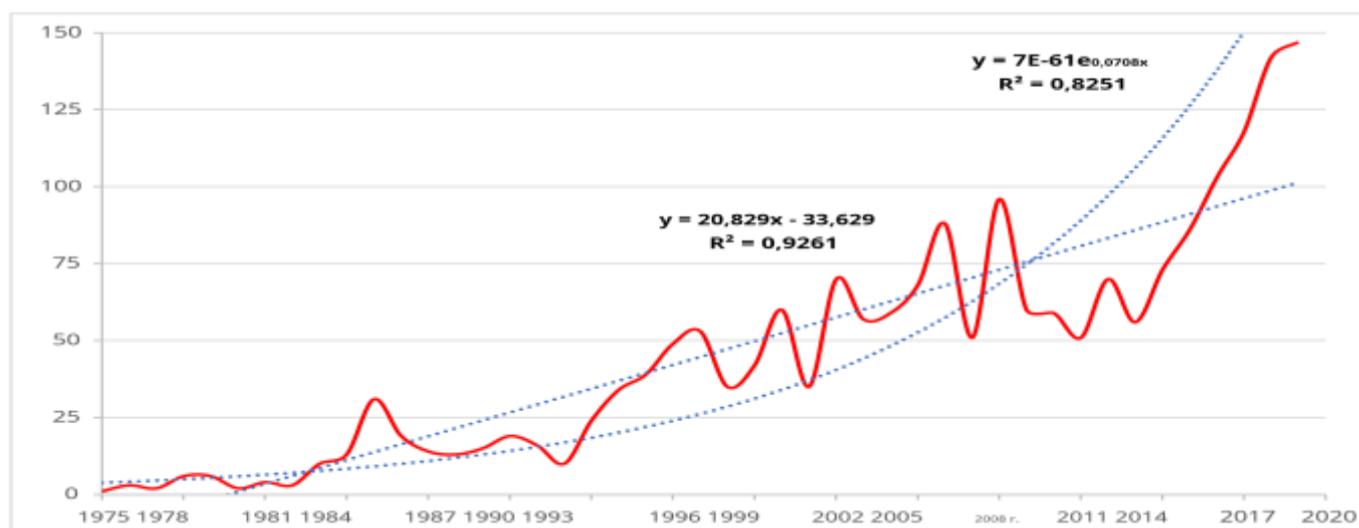


Рисунок 2. Динамика количества статей (1975–2020 гг.) [26]

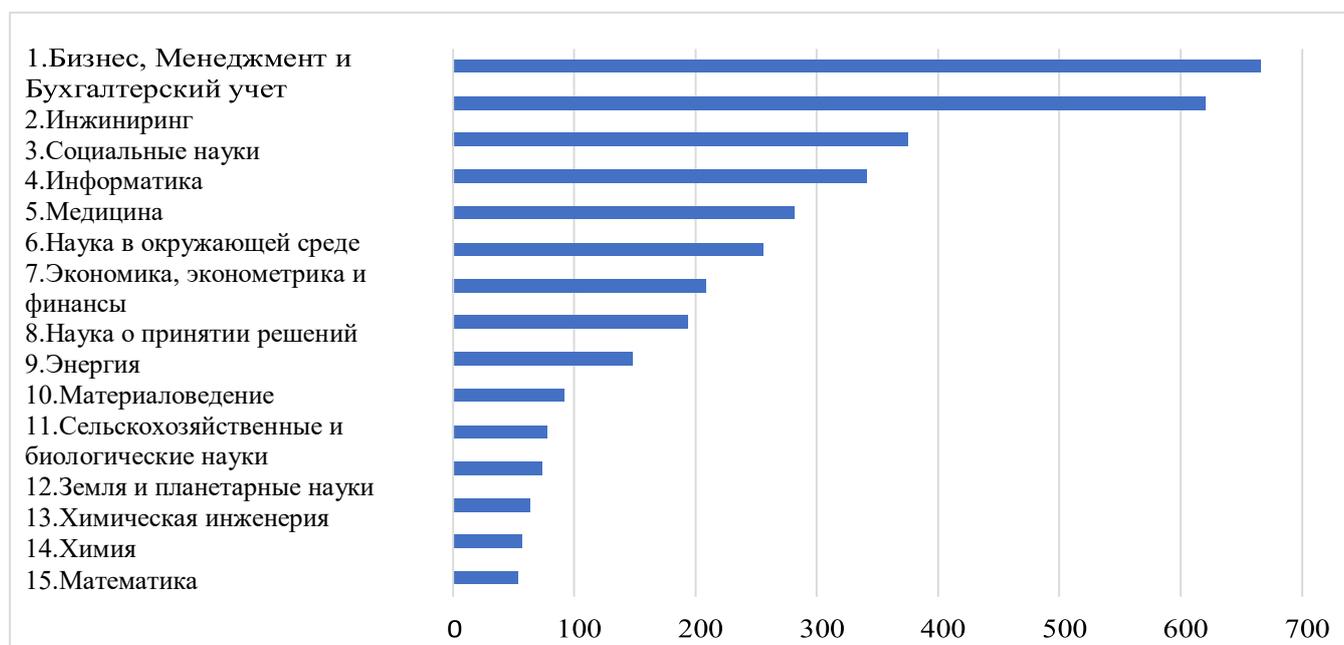
Отметим, что по этой теме исследования 92,30% статей написаны большинство на английском языке (1871 г.), также имеются статьи на казахском языке. Это обстоятельство связано с тем, что публикация на этом языке расширяет свою аудиторию, как это происходит широко при поиске в базе данных Scopus [27]. Кроме того, документы были опубликованы на других языках с меньшим представителем, таких как немецкий (30, 1,48%), китайский (28, 1,38%), русский (24, 1,18%) и испанский (21, 1,04%). У остальных они не достигают 1% от общей суммы взносов.

*Тематические направления и журналы.* В рассматриваемом временном горизонте (1975–2019 гг.) статьи, связанные с исследованиями в области финансовых технологий, относятся к разным областям знаний. Таким образом, статьи 2012 г. разбиты на 27 тематических областей, соответствующих базе данных Scopus. Также необходимо подчеркнуть, что статья может быть отнесена более чем к одной тематической области, в зависимости от интересов автора или авторов документа и редактора журнала.

На рисунке 3 представлена классификация 15 основных тематических областей, по которым классифицируются статьи в глобальных исследованиях финансовых технологий за период 1975–2019 гг [26].

Бизнес, менеджмент и бухгалтерский учет – это категория, в которой собрано наибольшее количество статей: 17,65% опубликованных статей (666) в общей выборке. Далее следуют инженерия (16,43%, 620), социальные науки (9,97%, 376), информатика (9,06%, 342), медицина (7,47%, 282), экология (6,79%, 256), экономика, эконометрика и финансы (5,54%, 209), науки о принятии решений (5,14%, 194), энергетика (3,92%, 148), материаловедение (2,44%, 92) и сельскохозяйственные и биологические науки (2,07%, 78). Остальные предметные области не достигают 2% каждой из опубликованных документов. Аналогичным образом, 10 наиболее актуальных тематических областей составляют 84,42% статей, опубликованных (3185) в период 2004–2019 гг.; в то время как 5 наиболее важных групп 60,59% (2286) [27].

Изучение финансовых технологий характеризовалось мониторингом высоких технологий и инноваций, что привело к коллективным междисциплинарным исследованиям, хотя публикации были больше сосредоточены на категориях бизнеса, менеджмента и инженерии. Без сомнения, в течение этого периода исследование подтвердило научно-технические знания для инноваций, изобретений, разработки и совершенствования методов, связанных с финансами [27].



**Рисунок 3.** Топ-15 тематических направлений (1975–2021 гг.) [27]

В таблице 3 представлены основные характеристики 10 самых плодотворных научных журналов по финтеху за период 1975–2021 гг.: количество статей, количество цитирований всех статей, количество цитирований по статьям, индекс Хирша по данной теме исследования, страна, тематическая область, основные показатели качества Scopus и год первой и последней опубликованной статьи. По количеству опубликованных статей и проценту, который они составляют от общей выборки, в этом рейтинге лидируют журналы International Journal of Technology Management (24; 1,19%) и Technovation (22; 1,09%). За ними по порядку следуют Технологическое прогнозирование и социальные изменения (0,89%); eLibrary (0,75%); Исследовательская политика (0,70%); Энергетическая политика (0,60%); Международный журнал управления проектами (0,60%); долгосрочное планирование (0,60%); Возобновляемая энергия (0,60%); и IEEE Transactions on Engineering Management (0,55%). Отмечено, что 9 из этих журналов европейского происхождения (6 британских и 3 голландских) и 1 американский [28].

Таким образом, журнал «Бизнес, менеджмент и бухгалтерский учет» объединяет наибольшее количество журналов, что совпадает с наиболее важным для всех статей (рисунок 3). За ним следуют машиностроение и энергетика. Это показывает разнообразие тематических областей, охватываемых статьями по финансовым технологиям.

Кроме того, таблица 3 также включает три основных показателя воздействия, предлагаемых базой данных Scopus, а именно: CiteScore, SCImago Journal Rank (SJR) и Source Normalized Impact per Paper (SNIP) за 2018 г. Журналы с самым высоким показателем CiteScore – это Journal of «Чистое производство» (7.32), Научный журнал «Коллоквиум» (6.56) и «Международный журнал управления проектами» (6.41). Напротив, журналами с самым высоким SJR являются Research Policy (3,409), Technovation (2,300) и International Journal of Project Management (2,203). Журналы с самым высоким SNIP: Research Policy (2,303), International Journal of Project Management (2,805) и Technovation (2,300).

Также следует отметить, что 7 из 9 самых продуктивных журналов были опубликованы в прошлом проанализированном 2021 году и 2 в 2018 году. Это подтверждает интерес, который эта тема исследования вызывает у журналов и редакционных статей [28].

**Таблица 3.** 9 лучших журналов

	A	C	C/A	Country	TA	h*	CiteScore*	SJR*	SNIP*	1st A	Last A
Международный журнал управления технологиями	24	153	6.38	UK	BMA	7	1.47	0.502	0.497	1996	2019
Техновация	22	942	42.82	UK	E,BMA	14	6.25	2.300	2.582	1986	2006
Технологическое прогнозирование и социальные изменения	18	349	19.39	KZ	BMA,P	8	4.32	1.422	1.745	1988	2019
eLibrary	15	222	14.80	KZ	ES,BMA	12	7.32	1.62	2.308	2003	2019
Научный журнал «Коллоквиум»	14	1.390	99.29	KZ	DS,BMA	12	6.56	3.409	2.949	1976	2019
Энергетическая политика	12	254	21.17	UK	ES,EN	7	5.45	1.988	1.786	1985	2019

Долгосрочное планирование	12	695	57.92	UK	BMA	9	6.41	2.203	2.805	1989	2018
Возобновляемая энергия	12	749	62.42	UK	SC,EEF	6	4.42	2.036	1.839	1978	2019
IEEE Transactions по инженерному менеджменту	12	193	16.08	USA	EN	6	6.19	1.889	2.075	1994	2018

где, А: количество статей; С: общее количество цитирований; С/А: среднее количество цитирований статьи; ТА: Основная тематическая область; ВМА: бизнес, менеджмент и бухгалтерский учет; Э: Инженерное дело; П: Психология; ES: наука об окружающей среде; DS: Науки о принятии решений; RU: Энергия; СК: социальные науки; ВЭФ: экономика, эконометрика и финансы; h: h-индекс или индекс Хирша; SJR: Рейтинг журнала Scimago (2018 г.); СНИП: нормализованное воздействие источника на бумагу (2018 г.); 1-й А: первая статья; Last А: последняя статья; (\*) в этой теме исследования [29].

*Анализ ключевых критериев.* В таблице 4 приведены, согласно базе данных Scopus, 20 наиболее часто используемых ключевых слов в статьях 2012 г. анализируемой выборки за исследуемый период (1975–2021 гг.). Наиболее заметными терминами являются «Финансы» (в 866 статьях, 43,04%) и «Технологии» (227, 11,28%). Эти два термина вместе с «Менеджмент» (129, 6,41%) на десятой позиции учитывались в поисковом запросе к базе данных Scopus. Помимо этих ключевых слов, по значимости следуют «Информационные технологии» (210, 10,44%) и «Экономика» (198, 9,84%), занимающие третье и четвертое места соответственно.

Атрибут ссылки обозначает связь или отношение между двумя ключевыми работами, а атрибут общей силы связи указывает количество публикаций, в которых два ключевых слова встречаются вместе. Следовательно, ключевое слово «Финансы» имеет наибольшее количество ссылок (732) и самую высокую общую силу ссылок (6095). За ним следует термин «Технология» (547, 1923). Без учета терминов, которые использовались при поиске в Scopus, наиболее заметными ключевыми словами являются «Информационные технологии» (371, 1443), «Экономика» (539, 1870), «Организация и управление» (324, 1297), «Управление проектами» (285, 1004), «Финансовый менеджмент» (393, 1304), «Принятие решений» (438, 1254) и «Инвестиции» (403, 1290) [30].

Исследования в области финансовых технологий направлены на выяснение того, как следует управлять этой отраслью, чтобы результаты были оптимальными на глобальном уровне, а также на передачу технологий и знаний, созданных в университетах и исследовательских центрах, обществу, чтобы предоставить им практическое применение.

Несмотря на то, что библиометрия и интеллектуальный анализ данных связаны со статистическим анализом данных с целью выявления закономерностей и тенденций в данных, в случае библиометрии ее объектом изучения является коммуникация между учеными количественным образом, через библиометрические индикаторы, актуальный аспект для данного исследования. В этом контексте речь идет о прошлом использовании информации, продуктивности авторов в различных дисциплинарных областях посредством исследований цитирования и т. д. Таким образом, основное внимание уделяется авторам и сетям датирования, разработанным в определенной области. Хотя библиометрические данные действительно являются внешним исследованием научной продукции, они обладают преимуществом гибкости и доступности [31].

**Таблица 4.** Топ-20 ключевых слов (1975–2021 гг.)

Классифицировать	Ключевое слово	Кластер (см. рис. 4)	Статьи	%	Связь	Сила связи
------------------	----------------	----------------------	--------	---	-------	------------

Финансы	1	866	43.04	732	6095
Технология	1	227	11.28	547	1923
Информационные технологии экономика	1	210	10.44	371	1443
Организация и управление	2	198	9,84	539	1870
Управление проектом	2	165	8.20	324	1297
Финансовый менеджмент	1	156	7,75	285	1004
Принимать решение	2	146	7,26	393	1304
Инвестиции	1	143	7.11	438	1254
Управление	4	138	6,86	403	1290
Передача технологии	1	129	6.41	397	976
Промышленный менеджмент	3	124	6.16	221	885
Маркетинг	1	118	5,86	299	821
Управление исследованиями и разработками	1	118	5,86	303	1004
Общества и учреждения	6	108	5,37	252	830
Управление информацией	1	104	5,17	268	742
Управление рисками 18	1	104	5.17	306	778
Экономический аспект	2	92	4,57	185	659
Расходы	4	89	4,42	323	816
Промышленная экономика	1	82	4.08	195	611

На рисунке 4 представлена карта сети для ключевых слов статей о финансовых технологиях, основанная на анализе совпадений. На этом рисунке цвет соединений используется для различения кластеров на основе количества совпадений, а размер варьируется в зависимости от количества повторений. Таким образом, программный инструмент VOSviewer обнаружил семь основных направлений исследований, разработанных различными сообществами ключевых слов. По термину, связанному с большим количеством статей в каждом компоненте, кластер и связанное с ним направление исследований сгруппированы по терминам «Финансы», «Экономика», «Трансфер технологий», «Инвестиции», «Инновации», «Общества и учреждения» и «Коммерция». Эти термины описывают содержание данной области исследований. Для каждого термина указан атрибут вхождений [31].

*Кластер 1 (розовый)*, самый большой и центральный, объединяет 30,49% ключевых слов. Его возглавляет «Финансы» (вхождения: 866, общая сила ссылок: 6095). Таблицы включают 50 основных ключевых слов, связанных с этим кластером. Эта первая тематическая ось изучает финансовые аспекты с разных подходов, таких как технологический, включая ИИ и Интернет; управление в отношении управления рисками и управления системами; удовлетворенность клиентов с точки зрения решения проблем и безопасности данных; и обработка финансовых данных, которая включает как учетные, так и финансовые показатели [32].

*Кластер 2 (зеленый)* объединяет 26,41% ключевых слов. Его возглавляет «Экономика» (вхождения: 198, общая сила ссылок: 1870). Этот второй компонент связан с экономикой, то есть посвящен изучению экономических аспектов, а также статистических и управленческих процессов, которые позволяют организации добиваться экономических и операционных улучшений. Он включает такие термины, как анализ затрат и результатов, капитальное финансирование и капитальные затраты [31,32].

*Кластер 3* состоит из 16,56% ключевых слов и возглавляет «Трансфер технологий» (вхождения: 124, общая сила ссылок: 885). Это направление исследований, связанное с кластером 3, посвящено анализу воздействия передачи технологий и ее связи с более устойчивым обществом. В этом смысле научное производство этой тематической оси связано с ответственным и устойчивым использованием технологий, учитывая их прямое влияние на социальную,

экономическую и экологическую сферы общества. Он включает такие термины, как экономические и социальные последствия, управление окружающей средой, воздействие на окружающую среду, изменение климата, экологическое планирование и экологические технологии [32].

*Кластер 4 (желтый)* возглавляет «Инвестиции» (появление: 138, общая сила ссылок: 1290) и группирует 10,78% ключевых слов. Это четвертое направление исследований изучает инвестиции и вовлеченных в них субъектов. Этот компонент развивает научная продукция по рентабельности, экономический анализ и оптимизация инвестиций. Он также включает такие термины, как государственно-частное партнерство, планирование и устойчивость для поддержки финансовых действий.

*Кластер 5 (фиолетовый)* состоит из 5,78% ключевых терминов и возглавляет «Инновация» (встречаемость: 77, общая сила ссылок: 560). Этот пятый компонент связан с исследованием инноваций в области финансовых технологий, то есть он посвящен признанию возможностей, предлагаемых знаниями, исследованиями и разработками для финансовой системы. Он включает такие термины, как глобализация, предпринимательство, человеческий капитал и междисциплинарный подход как сквозные вопросы для его успеха и развития [32].

*Кластер 6 (синий)* объединяет 4,99% ключевых слов и возглавляется «Обществами и институтами» (встречаемость: 108, общая сила ссылок: 830). Направление исследований, связанное с кластером 6, посвящено обществам и институтам и занимается анализом воздействия политики и ее процессов на общество и институты. Финансовые рынки, энергетические ресурсы и экологические риски взаимосвязаны и непосредственно влияют на экологические проблемы, такие как глобальное потепление и восприятие риска. В этом смысле научная продукция этой тематической оси касается как прямого воздействия политики на природу, так и использования природных ресурсов и образования отходов [31,32].

Наконец, *кластер 7 (оранжевый)*, наименее многочисленный вместе с кластером 6, состоит из 4,99% ключевых терминов и возглавляется «Коммерцией» (встречаемость: 56, общая сила ссылок: 476). Это седьмое направление исследований изучает торговлю с учетом таких аспектов, как модернизация, производительность, промышленное развитие и стандартизация. Научная продукция этой тематической оси касается от правовых рамок до правовых обязательств, правовых норм и экологических норм [31,32].

Короче говоря, эти семь тематических осей объединяют все концепции, связанные с исследованием финансовых технологий в течение периода анализа (1975–2019 гг.), поскольку они включают в себя различные подходы, которые были проанализированы субъектами, составляющими эту область исследований, то есть исследователи, научно-исследовательские учреждения, страны и финансовые учреждения.



планирование, бизнес-планы, система управления бизнес-процессами, реинжиниринг бизнес-процессов, реинжиниринг бизнес-процессов (BPR), бизнес-обработка, производительность бизнеса, деловые навыки, бизнес-стратегия, домены бизнес-системы, бизнес-преобразования, его ценность для бизнеса, капитальные и операционные затраты, капитальные затраты, капитальные фонды, капитальные рыночные активы, капиталистические организации, коммерческие банки, совместная работа с компьютерной поддержкой (CSCW), доплаты, контроль затрат, функции затрат, увеличение затрат, информация о затратах, анализ минимизации затрат, оптимальный контроль затрат, анализ затрат, кредитные карты, управление кредитной оценкой, предоставление кредита, анализ потока данных, диаграмма потоков данных, диаграммы потоков данных, графики потоков данных, сбор данных, импорт данных, ограничения данных, экономическая конкурентоспособность, экономическое развитие, экономическая эффективность, темпы экономического роста, экономическая история, экономический инструмент, экономический уровень, инвестиции и многие другие. Во второй период формируются новые прорывы в финансовом секторе и бизнес-модели, которые приносят финтех [32, 31].

Аналогичным образом, наблюдается эволюция ключевых терминов, связанных с темой исследования, в течение *третьего периода* 2010 – 2014 гг., среди которых выделяются следующие: менеджер, искусственный интеллект, государственно-частное партнерство, экологические нормы, заработок, оценка жизненного цикла, компьютерная безопасность, управление спросом, финансовые риски, хирургия, цепочка поставок, общество, развитие бизнеса, микрофинансирование, благополучие, удовлетворение, электронное обучение, управление ресурсами предприятия, корпоративная стратегия, финансовая жизнеспособность, подотчетность, коммерческая деятельность и др.[32,30].

Наконец, в *четвертом периоде* (2015–2018 гг.), совпадающем с наибольшим экспоненциальным ростом публикации статей о финансовых технологиях, с этой темой исследования был связан набор терминов, среди которых выделяется общая сила ссылок: , блокчейн, электронные деньги, биткойн, криптовалюта, инновации, большие данные, искусственный интеллект, финансовые услуги, доступ к финансовым услугам, банковское дело, краудфандинг, продажи, электронная коммерция, regtech, конфиденциальность, мобильные платежи, машинное обучение, Китай, конфиденциальность данных, аутентификация, криптография, безопасность, глобальная система мобильной связи, одноранговое кредитование, смарт-контракт, финансовое регулирование, P2P-кредитование, цифровая экономика, финансовый рынок, цифровизация, кибербезопасность, модель принятия технологий, одноранговые сети, системы обучения, технологии принятия, финансовые операции, экономическое развитие, бизнес-моделирование, оценка рисков, мобильный банкинг, мобильный телефон, устойчивость, информационная асимметрия, устойчивое развитие, платформы, Ethereum, мобильные телекоммуникационные системы, сетевая безопасность, краудсорсинг и другие. В этот четвертый период феномен финтеха формально подразумевает смену парадигмы, которая произвела революцию в финансовом секторе, и анализируются вызовы, которые он ставит [32].

Различные периоды и большое количество ключевых слов, связанных с международными исследованиями в области финансовых технологий, позволяют нам понять разнообразие направлений исследований в исследовательской деятельности. Таким образом, этот рисунок 5 позволяет нам понять важность ключевых терминов, исходя из времени их появления, то есть пионеры имели большее влияние и служили ориентиром для тех, кто появился позже.

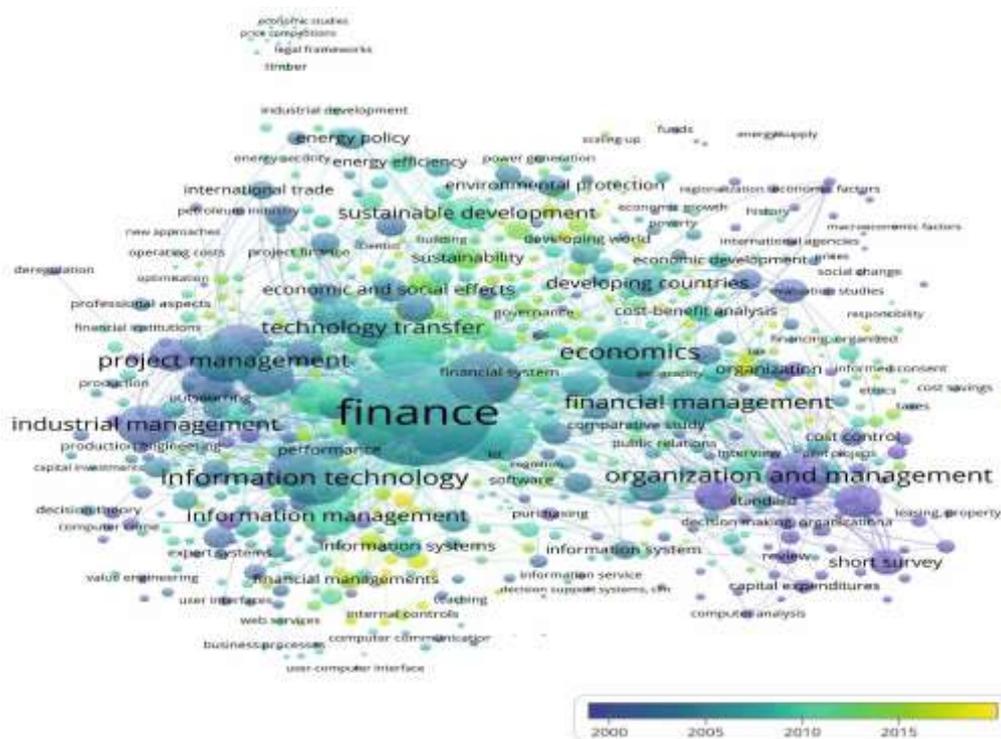


Рисунок 5. Сеть ключевых слов на основе метода совпадения (Evolution, 1975–2021)

Из этого следует, что нужно рассмотреть направления будущих исследований. В глобальном масштабе, исследования продолжают развиваться, поэтому с 2019 года включаются другие концепции и стратегии, что приводит к появлению новых направлений исследований. Кроме того, набор терминов может быть связан с различными будущими тематическими осями, которые относятся к различным аспектам Fintech [33]:

- банковское дело: банковские неправомерные действия, банковские правила, бегство из банка, банковская отрасль, банковский сектор, коммерческий банк, потребительские кредиты, операционная эффективность, сбережения, обычные коммерческие банки, корпоративный банкинг, кредитное ограничение, предоставление кредита, записи клиентов, пенсионный план с установленными взносами, P2P/ кредитование на рынке, директива о платежных услугах 2 (PSD 2), одноранговое кредитование, персональные рекомендации, системно значимые банки и доступ к бухгалтерии;

- коммерческий: рыночная цена, стабильность рынка, маркетинговая стратегия, связи с общественностью, знание своего клиента и жизненного цикла;

- экономический и бизнес: рост, промышленная экономика, неравенство, перемещение рабочей силы, политический риск, сокращение бедности, социальные изменения, социальные ограничения, деловой цикл, пузырь капитала, капитализм, история развития, процесс развития, экономический цикл, экономическое благополучие, предприниматель, будущее недвижимости, отраслевая революция 4.0, миграция, сфера услуг, малый и средний бизнес, малые и средние предприятия, финансирование малого бизнеса, социальные ограничения и стартап.

- финансовый: доступ к финансам, финансовая хрупкость, передовые финансовые технологии, финансовая устойчивость, раннее предупреждение о финансовых рисках, финансовые технологии, финансовое благополучие, финтех-образование, финтехсобытия, финтех-фирмы, финтех-возможности, финтех-угрозы, настроения инвесторов, технологии инвестиций, корпоративные финансы, цифровые финансовые услуги, инфраструктура электронных платежей, финансы домохозяйств, инклюзивные финансы, либерализация процентных ставок, P2P/рыночное кредитование, директива о платежных услугах 2 (PSD 2), одноранговое кредитование, рентабельность капитала, анализ настроений, Казахстанская и прочие фондовые биржи, акции

рынки, децентрализованное финансирование, финансирование на ранней стадии, первичное размещение монет (ICO), финансирование логистики, денежная система, риск и производительность, анализ настроений, финансирование малого и среднего бизнеса, финансирование стартапов, эффективность цепочки поставок, финансы цепочки поставок и финансирование цепочки поставок [33].

– юридический: потребители и правовая защита, роботы-консультанты, вопросы безопасности и конфиденциальности, полемика, цифровая нормативная отчетность и пр.;

– управление: компания по управлению активами, автоматизированное управление инвестициями, управленческие решения, управление финансами, управление человеческими ресурсами, управление взаимоотношениями, доверительное управление, управление бизнесом и обучением;

– методы исследования: библиометрия, библиометрия, анализ цитирования, сети цитирования, анализ сослов, кластер, алгоритмы кластеризации, разнородные данные, базовые исследования, структура классификации, всесторонний анализ, комплексный мониторинг, инженерные исследования, генетические алгоритмы, генетическое обучение, цель программирование, целевое инвестирование, высшее образование, углубленный анализ, промышленные исследования, алгоритм кластеризации k-средних, кластеризация k-средних, пробелы в знаниях, численная модель, объектно-ориентированная методология, количественный метод, анализ надежности, надежность и валидность, структура отчетности, рамки исследования, исследовательские институты, методологии исследования, вопросы исследования, обзор, единая теория принятия и использования технологии (UTAUT), современная технология, статистические тесты, стохастическая граница, системные уравнения и систематический обзор.

– устойчивость: экология, устойчивая бизнес-модель, цели устойчивого развития (ЦУР), устойчивые инвестиции и устойчивое управление.

– технологии: большие данные в Интернете, продавцы биткойнов, пул майнинга биткойнов, сеть биткойнов, узлы биткойнов, большие технологии, агент блокчейна, регулирование блокчейна, блокчейн консорциума, вычислительные ограничения, вычислительные методы, компьютерная архитектура, вычислительная архитектура, вычислительная мощность, криптоактивы, цифровые конгломераты, эпоха цифровой экономики, цифровое сельское хозяйство, цифровая идентификация, цифровые платежи, управление цифровым капиталом, инфраструктура электронных платежей, туманные вычисления, мобильные облачные вычисления, P2P/рыночное кредитование, директива платежных услуг 2 (PSD 2), персонализированные рекомендации, интеллектуальные технологии, визуальная аналитика системы, визуальное мышление, поведение при поиске в Интернете, художественные вычисления, характеристики Fintech, прорывные инновации, интернет-технологии и вспомогательные технологии [33].

Анализ терминов, недавно связанных с исследованиями в области финансовых технологий, позволил выделить десять различных будущих тематических направлений этого исследования. По банковским, юридическим, технологическим и финансовым аспектам анализ реализации Директивы (ЕС), касающейся платежных услуг (PSD 2), и мер по ее транспонированию государствами-членами ЕС выделяется на национальное законодательство. Это регулирование в основном касается финансовых учреждений, платежей электронными деньгами, платежей внутри ЕС, сближения законов, электронных банковских операций, единого рынка, услуг, финансового законодательства и финансовых услуг [33].

Другие исследования должны разработать анализ первоначальных источников финансирования стартапа, которые будут адаптированы к типу бизнеса, например, банки, гранты, венчурные капиталисты, друзья и семья, бизнес-ангел. инвесторы, самозагрузка и краудфандинг (краудфандинг на основе акций, краудфандинг на основе вознаграждений или краудфандинг на основе долга) [148].

Что касается методологий исследования, различные исследования должны рассматривать статус вопроса и ход исследований с течением времени, чтобы предоставить ценные результаты

компаниям, регулирующим органам, лицам, принимающим решения, инвесторам, исследователям и ученым [33,32].

Кроме того, исследование должно касаться перехода от финансовых технологий к устойчивому финансированию, связанному с ЦУР. Устойчивое финансирование должно направлять экономический рост в сторону более гуманного и сбалансированного развития. В этом смысле сектор Fintech будет решающим. Цифровым платформам нужна более гибкая инфраструктура, чтобы сделать спектр финансовых услуг доступным для менее развитых групп населения. Устойчивость финансов означает, что развивающиеся страны могут расширить доступ к финансовым услугам, уменьшить загрязнение окружающей среды, улучшить здоровье населения и стимулировать использование экологически чистой энергии. В то же время более развитые страны могут получить выгоду от более полного рынка, связанного с реальной экономикой и переходом к возобновляемым источникам энергии даже в финансовой сфере [33].

## **Выводы и обсуждения**

Цель этого исследования состояла в том, чтобы проанализировать эволюцию научного производства и тенденций исследований на глобальном уровне за последние 47 лет в области финансовых технологий. С этой целью был разработан библиометрический анализ выборки статей 2012 года, полученных из базы данных Scopus. По сути, эволюция количества документов, тематических областей, в которых они классифицируются, журналов, в которых они публикуются, авторов, исследовательских институтов и наиболее продуктивных стран были определены в дополнение к текущим и будущим направлениям исследований посредством анализа сообществ ключевых слов.

Заметно увеличился объем научных статей за последнее десятилетие (2010-19 гг.), когда было опубликовано 905 документов, что составляет 44,98% от общего количества публикаций по теме финансовых технологий, что подтверждает актуальность и значимость данной темы исследований. С другой стороны, это исследование также выявило наиболее влиятельные области знаний, в которых классифицируются публикации: Бизнес, Менеджмент и Бухгалтерский учет; Инженерия; Социальные науки; и информатика, что свидетельствует об интересе к предмету изучения со стороны широкого круга международного научного сообщества. Аналогичным образом основные журналы классифицируют свои статьи, в основном, по тематическим областям «Бизнес», «Менеджмент и бухгалтерский учет» и, в меньшей степени, «Инженерия и наука об окружающей среде».

Основные тематические оси, разработанные в исследованиях финансовых технологий, относятся к изучению различных аспектов, таких как: финансовые подходы к технологиям, управлению, удовлетворенности клиентов и обработке финансовых данных; экономические, статистические и управленческие процессы, которые позволяют организации добиваться экономических и операционных улучшений; влияние передачи технологии и ее связь с более устойчивым обществом; инвестиции и вовлеченные участники; исследования в области финансовых технологических инноваций; влияние политики и процессов на общество и институты; и модернизация, производительность, промышленное развитие и стандартизация.

Публикации основных авторов, исследовательского учреждения и стран привязаны к тематическим осям, в которых анализируются финансово-экономические, инновационные, коммерческие и инвестиционные аспекты данной исследовательской темы. Более того, отметим, что США и Великобритания являются странами, которые вносят наибольший вклад в развитие исследований в области финансовых технологий. Аналогичным образом, на международном уровне исследования продолжают развиваться, давая начало будущим направлениям исследований, которые должны развивать анализ различных аспектов финансовых технологий, таких как: финансы, банковское дело, торговля финансовыми услугами, развитие территорий, религия, экономические движения.

Это исследование имеет ряд ограничений, которые обусловили полученные результаты, и их можно рассматривать как основу для будущих исследований. К ним относятся база данных Scopus, выбранная для применения методологии; ключевые слова, выбранные для извлечения выборки статей; временной горизонт исследования; применяемый библиометрический метод; или анализируемые переменные. Еще одним существенным ограничением данного исследования является эксклюзивный анализ ключевых терминов в заголовке, аннотации и ключевых словах выборки.

В заключении скажем, что документы можно было расширить с помощью передовых алгоритмов, таких как алгоритмы интеллектуального анализа данных, для большей направленности и результатов. Таким образом, это исследование предполагает анализ научной продукции и субъектов, которые стимулировали исследование финансовых технологий в период 1975–2021 годов, а также определение направлений исследования, их эволюции и трансформации. В то же время инновации в этой исследовательской области были выявлены на основе морфологии групп авторов, учреждений, стран и ключевых слов, а также интенсивности отношений, которые складываются в них. Таким образом, результаты, полученные в этом исследовании, дополняют знания о финансовых технологиях и позволяют установить взаимосвязь между наукой и техникой и информировать процесс принятия решений. Наконец, было замечено, что международные исследования в области финансовых технологий демонстрируют тенденцию к росту, обусловленную главным образом количеством статей, таких как текущие и будущие направления исследований, что указывает на растущий интерес в академическом и научном сообществе. Иными словами, наблюдается, что научная деятельность по финансовым технологиям развивается в благоприятной среде, при общей заинтересованности в распространении результатов публикаций, способствующих техническому прогрессу [33].

#### **Список использованных источников**

1. Паташкова Е.С. Новые финансовые технологии на казахстанском рынке: возможности и ожидания. *Central Asian Economic Review*. - 2020; (1):135-146.
2. Мазитова Э. Т. Применение современных финансовых технологий на предприятиях малого бизнеса [Электронный ресурс] // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LKXXIV междунар. студ. науч.-практ. конф. – №2 (74). – URL: [https://sibac.info/archive/economy/2\(74\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/2(74).pdf) (дата обращения: 20.03.2022).
3. Масленников В. В., Федотова М. А, Сорокин А. Н. Новые финансовые технологии меняют наш мир [Электронный ресурс] // Финансы: Теория и Практика. – 2017. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-finansovye-tehnologii-menyayut-nash-mir> (дата обращения: 18.03.2022).
4. Рябова А. В. Анализ влияния новых финансовых технологий (FinTech) на финансовый рынок: Магистерская диссертация. [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки РФ. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский томский политехнический университет». – URL: <http://www.new.pdpm.ru/35tehnicheckie/139183-1-magisterskaya-dissertaciya-tema-raboti-analiz-vliyaniya-novih-finansovih-tehnologiy-fintech-finansoviy.php> (дата обращения: 18.03.2022).
5. Финтех заставляет казахстанские банки учитывать интересы потребителей [Электронный ресурс] // Курсив [web-версия]. – 2019. – URL: <https://kursiv.kz/news/banki/2019-11/fintech-zastavlyaet-kazakhstanskije-banki-uchityvat-interesy-potrebiteley> (дата обращения: 12.03.2022).
6. Маргацкая Г. С., Маргацкий Р. В. Мировые тенденции развития финансовых технологий // Вестник университета «Туран». – 2019. – № 2 (82) – С.129–132.
7. Савенко О. А. Об инвестициях в финтех-компаниях: анализ российской и зарубежной практики // Молодой ученый. – 2018. – № 49. – С. 384–391. – URL: <https://moluch.ru/archive/235/54597/> (дата обращения: 05.03.2022).

8. Мюллер Дж., Кереньи А. Потребность в доверии и этике в эпоху цифровых технологий – солнце и тени в мире финансовых технологий. - 2019, 18, с. 5–34.
9. Брейдбах С.Ф., Китинг, Б.В.; Лим, К. Финтех: Направления исследований для изучения цифровой трансформации систем финансовых услуг. Дж. Серв. Теория Практика. - 2019, с. 30, 79–102.
10. Сагынбай Т.Т. Трансформация посредством разделения: визуализация глобальной экосистемы FinTech. - 2018, с. 10, 379–396.
11. О'Халлоран С., Новачик Н. Подход искусственного интеллекта к регулированию системных рисков. - 2019 - с. 2, 1–14.
12. Орынбасар С.А. Анализ FinTech в банковской сфере. - 2019, - с. 19, 125.
13. Иман Н. Оценка динамики финансовых технологий в Индонезии. Вкладывать деньги. Управление финансовыми инновациями. - 2018, - с. 15, 296–303.
14. Чен М., Ву В., Ян Б. Насколько ценны инновации FinTech? Преподобный Финанс. Стад. - 2019, - с. 32, 62–106.
15. Бухарин О.О. Финтех: Тенденции развития и регуляторная политика. Вестник Запорожского национального университета. // Юриспруденция. - 2019, с. 74-134.
16. Амиржанова С.У. Исследование бизнес-модели платежной системы Fintech. Электронный ресурс. - 2018, - с.16, 65–94.
17. Тянь Х., Хан Р., Ван Л., Лу Г., Жан Дж. Критические вычисления больших данных с задержкой в финансах. Дж. Финанс. наук о данных. - 2015, - с. 1, 33–41.
18. Вонглимпиярат Дж. Каковы стратегические последствия использования финансовых моделей в процессе управления технологиями? Дж. Высокие технологии. Управление Рез. - 2019, - с. 30, 82–90.
19. Ли Ю., Лю Ю., Се Ф. Директора по технологиям и фирменные инновации. Дж. Мультиатл. финанс. Управление. - 2019, - с. 50, 76–88.
20. Заволокина Л.; Долата М.; Швабе Г. Феномен FinTech: предшественники финансовых инноваций, воспринятые популярной прессой. финанс. иннов. - 2016, - с. 2-47.
21. Чанг Х.; Лян В.; Ван Ю. Поощряют ли институциональные инвесторы инновации, основанные на патентах, после периода технологического пузыря? Дж. Эмпир. финанс. - 2019. – с. 51, 149–164.
22. Амирова А. Л. Будущее финтеха. Рез.-Техн. Управление. - 2019, - с. 62, 59–63.
23. Yasoub G. Совместные инновации и применимость в стартапах: данные из сектора FinTech. акад. Управление проц. - 2017, - с. 100-118.
24. Алиев Н. И. WO Технологии и будущее индустрии финансовых услуг. - 2021г. – с. 7, 1–18.
25. Частные финансовые технологии как инструмент устойчивого развития бизнеса в России и Казахстане. Тенденции на рынке финансовых технологий // Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ. – 2021. – 120 с.
26. Почему финтех в Казахстане стоит на месте [Электрон. ресурс]. – URL: <https://kursiv.kz/news/finansy/2019-03/passivnyy-rynok-pochemu-fintekh-v-kazakhstane-stoit-na-meste/> (дата обращения: 14.03.2022).
27. Каракозов С. Д., Уваров А. Ю. Возможности использования технологий распределенного реестра (цепочек блоков / blockchain) в сфере образования [Электронный ресурс] // Преподаватель XXI век. – 2018. – №3-1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-tehnologiy-raspredeleennogo-reestra-tsepochek-blokov-blockchain-v-sfere-obrazovaniya> (дата обращения: 03.03.2022).
28. Константин Пак рассказал об основных трендах на финансовом рынке [Электронный ресурс] // Ассоциация финансистов Казахстана [Офиц. сайт] – URL: <http://afk.kz/ru/news/konstantin-pak-rasskazal-ob-osnovnyix-trendax-na-finansovom-ryinke.html> (дата обращения: 25.02.2022).
29. ЦБ Казахстана запустил на блокчейне приложение для торговли ценными бумагами [Электронный ресурс] // ИКС-Медиа [web-портал]. – 2018. –URL:

<http://www.iksmedia.ru/news/5487909-CzB-Kazaxstana-zapustil-na-blokchej.html> (дата обращения: 15.03.2022).

30. Маргацкая Г. С., Маргацкий Р. В. Технологии блокчейн на фондовом рынке // Вестник Университета «Туран». – 2019. – № 1 (81). – С. 87–92.
31. Искусственный интеллект в банках [Электронный ресурс] // TAdviser [web-портал]. – 2019. – URL: <http://www.tadviser.ru/index> (дата обращения: 27.03.2022).
32. Современные финансовые технологии как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса [Электронный ресурс] // Евразийский союз ученых [web-версия]. – 2019. – URL: <https://euroasia-science.ru/wp-content/uploads/2019/09/23-25-Mazitova-E.-Sovremennye-finansovye-texnologii-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatij-malogo-biznesa.pdf> (дата обращения: 10.03.2022).
33. Пять принципов Милтона Эриксона [Электронный ресурс] // Самореализация [web-портал]. – 2018. – URL: <http://samorealisazia.ru/5-printsipov-preobrazovaniya-zhizni-po-miltonu-eriksonu/> (дата обращения: 13.03.2022).

# Инновация факторы есебінен университеттің іскерлік беделін қалыптастыру

Шаймарданова А.А. <sup>1</sup>

«Менеджмент» мамандығының 2 курс магистранті

Бильдебаева А.Б. <sup>2</sup>

Ғылыми жетекшісі: қаумдастырылған профессор

<sup>1 2</sup> Kazakh-American University, Алматы қ.

[aigul.bildebayeva@gmail.com](mailto:aigul.bildebayeva@gmail.com)

**Аннотация.** Мақалада жоғары оқу орындарының табысқа жету мүмкіндіктері университеттің инновациялық қызметінің басты ерекшелігі, клиенттік мінез-құлық, жеке брендті әзірлеу процесі студенттердің және серіктестердің университеттің іскерлік беделіне және қабылдауына әсер ету жолдары талданады.

**Түйін сөздер:** бәсекелестік, инновациялық қызмет, сапа менеджмент жүйесі, атрибуттар, бренд, бренд дөңгелегі, корпоративтік имидж, корпоративтік бедел, клиенттік мінез-құлық.

**Аннотация.** В статье анализируются возможности высших учебных заведений для достижения успеха, ключевые особенности инновационной деятельности университета, клиентское поведение, способы влияния процесса разработки личного бренда на деловую репутацию и восприятие университета студентами и партнерами.

**Ключевые слова:** конкуренция, инновационная деятельность, система менеджмента качества, атрибуты, бренд, колесо бренда, корпоративный имидж, корпоративная репутация, клиентское поведение.

**Annotation.** The article analyzes the opportunities of higher educational institutions to achieve success, the key features of the university's innovation activity, customer behavior, ways of influencing the process of developing a personal brand on the business reputation and perception of the university by students and partners.

**Keywords:** competition, innovation activity, quality management system, attributes, brand, brand wheel, corporate image, corporate reputation, customer behavior.

## Кіріспе

Қазіргі заманғы жоғары оқу орындарының табысқа жету мүмкіндіктері айтарлықтай дәрежеде қарқынды және жаһандық бәсекелестікке, жылдам технологиялық дамуға, ортаның инновациялығына байланысты екені белгілі. Табысқа жету үшін жоғары оқу орындары икемді және мобильді ұйым құру үшін өздерінің даму бағдарламаларындағы осы өзгерістерді дәл және жедел ескеруі тиіс.

Сонымен қатар, нарықтағы нақты жағдайға қарамастан, университет дамуының инновациялық түрі оның бірегейлігін анықтайды. Бұл оның білім беру қызметтері нарығындағы позициясында, ғылыми және білім беру қызметінің сапасында, зияткерлік әлеует пен инновациялық мәдениет деңгейінде, даму стратегиясында көрінеді.

Университеттің инновациялық қызметінің басты ерекшелігі оның тұрақты және жағымды іскерлік беделін қалыптастыруға бағытталуы керек.

## Әдеби шолу

Тақырыптың ғылыми даму дәрежесі. Шетелдік және отандық ғалымдардың ғылыми еңбектерінің едәуір бөлігі білім беруді басқару және экономика мәселелеріне, осы процестерге инновациялық әдістер мен технологияларды енгізуге арналған. Білім беру экономикасы теориясының бастаулары 19-20 ғасырлардағы А.Маршалл, У.Петти, А.Смит, Дж.Фишер және бірқатар экономистердің еңбектерінде пайда болды. Біздің елімізде білім беру экономикасының ғылым ретінде қалыптасуы А.Б.Дайновский, Г.А.Егиазарян, В.А.Жамин, Е.Н.Жильцов, С.Л.Костанян, С.Г. Струмилин. Шетелдік ғалымдардың ішінде белгілі экономистер: Р.Акофф, Г.Беккер, С.Берс, Дж.Карнай, П.Мюрелл, Р.Макинтош, М.Портер еңбектерінде білім беру экономикасының мәселелеріне көп көңіл бөлінеді., Дж.Риггс, Р.Сингх, Т.Шульц және т.б. Өтпелі экономика кезеңіндегі жоғары білім беру мәселелері көптеген отандық ғалымдардың еңбектеріне арналған: В.В.Азарьева., Барблан А., Даулинг Греем, Ендовицкий Д.А., Коменденко И.Д. Афанасьев В., Черкасов В., және т.б. Сонымен бірге, әдеби дереккөздер мен әдістемелік материалдарды талдау университеттің кәсіпкерлік қызметінің мәні туралы ортақ пікірдің жоқтығын көрсетті. ЖОО-лардың бәсекеге қабілеттілігін сандық және сапалық бағалаудың әдістемелік және әдістемелік мәселелері жеткіліксіз әзірленді. Болон конвенциясына сәйкес келетін жоғары білімді басқару принциптеріне көшу жағдайында жоғары оқу орнының бәсекелестік позициясын айқындайтын факторларды анықтау және жүйелеу бойынша жұмыстар іс жүзінде жоқ. Жоғары оқу орындарында инновацияларды енгізудің кешенді әдістемесі жоқ. Тұтастай алғанда, инновациялық-бағдарланған экономика жағдайында жоғары оқу орындарының кәсіпкерлік қызметін басқару мәселелері жеткілікті түрде дамымаған және қамтылмаған.

## Әдістері

Соңғы жылдары жоғары мектептің білім беру және ғылыми-зерттеу қызметтерін ұсыну саласындағы іскерлік беделдің проблемалары жалпыға танымал өзектілікке ие болды. Университет менеджментінің іскерлік бедел сияқты маңызды элементі туралы сөйлескенде, олар әдетте қызмет нәтижелерінің сапасын, процестердің сапасын және жүйенің немесе қызметті ұйымдастырудың сапасын ажыратады.

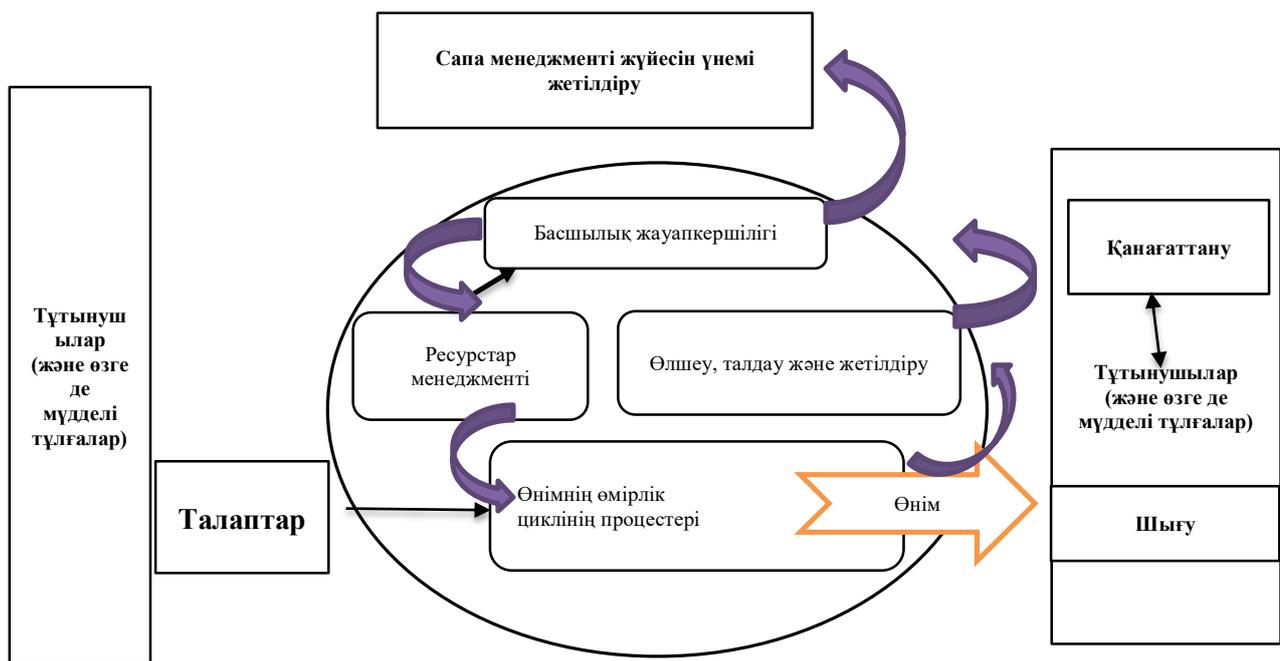
## Нәтижелер

### 4.Үлгі бөлімше

Жоғары мектептің білім беру және ғылыми-зерттеу қызметтерін қамтитын өнім немесе қызмет нәтижелерінің сапасын объективті бағалау үшін, процесс нәтижелерінің қойылатын талаптарға сәйкестік дәрежесін бағалаудан басқа, сізде осы қызметтерді ұсыну процесінің сапасы қандай екендігі туралы қорытынды болуы керек, яғни ол қаншалықты жетілдірілген, реттелген, ұйымдастырылған, тұрақты, қамтамасыз етілген, ауытқулардың, сәйкессіздіктердің және т.б. пайда болуын болдырмауға бағытталған. Жоғары оқу орындарының (жоғары оқу орындарының) ғылыми бөлімшелері қызметі нәтижелерінің сапасы олардың негізгі жұмыс процестерінің сапасын басқару арқылы қамтамасыз етілуге тиіс.

ЖОО қызметін және оның іскерлік беделін бақылаудың негізі ГОСТ Р ИСО 9001-2001 стандартына сәйкес үдерістік тәсілге негізделген сапа менеджменті жүйесінің болуы болып табылады. Процесске бағытталған модельде тұтынушылармен жұмыс блогы ерекше орын алады: алдымен олардың талаптарын анықтаған кезде, содан кейін тұтынушының қанағаттану дәрежесін анықтаған кезде. Тұтынушылардың қанағаттанушылығына қол жеткізбеу жоғары оқу орны ұсынатын, олардың сұраныстарына сәйкес келмейтін қызметтердің сапасы туралы куәландыратын болады. Сол сияқты, брендтің тұтынушылардың сұраныстарына сәйкес келмеуі, әрине, оның

жағдайының әлсіреуіне әкеледі (Сурет-1).



Сурет-1. ЖОО іскерлік беделінің негізінде жатқан сапа менеджменті жүйесінің моделі

Демек, ЖОО-да сапа менеджменті жүйесінің болуы ұсынылатын білім беру және ғылыми - зерттеу қызметтері тұтынушының талаптарына дәл сәйкес келетіндігінің кепілі болып табылады және, тиісінше, ЖОО-ның іскерлік беделінің деңгейін қолдауға және нығайтуға мүмкіндік береді.

Университеттің брендін әзірлеу процесі студенттердің және серіктестердің университеттің іскерлік беделіне және қабылдауына тікелей әсер етеді.

Бренд – бұл өте кең ұғым, оған мыналар кіреді: өнімнің немесе қызметтің өзі, оның барлық сипаттамалары, сипаттамалары, үміттері, ассоциациялары, пайдаланушы қабылдаған және оларға өнімге қатысты, сонымен қатар бренд авторы тұтынушыларға берген кез-келген артықшылықтардың уәделері, яғни оны жасаушылар өздері салады.

Бренд ЖОО-ға бере алатын артықшылықтары айқын: бренд - болашаққа инвестиция және қосымша пайда алуға мүмкіндік береді; бренд тұтынушының ЖОО таңдау рәсімін жеңілдетеді; бәсекелес ЖОО арасында ЖОО-ны сәйкестендіреді; тұтынушыға көрсетілетін қызметтердің сапасына кепілдік береді және т. б.

Осылайша, ЖОО бәсекелестерден айқын айырмашылықтары бар және нарықта ерекшеленетін бренд әзірлеуі; бірегей позициялауды жасауы, ал қажет болған жағдайда брендті қайта дозалауды жүргізуі; брендтің өмір сүру шеңберін белгілеуі; түрлі коммуникация құралдарында бірыңғай маркетингтік хабарламаны қамтамасыз етуі; нарыққа/елге қарамастан уақыт пен кеңістікте брендтің тұрақтылығын кепілдендіруі қажет [2].

Бренд құру келесі кезеңдерді қамтиды:

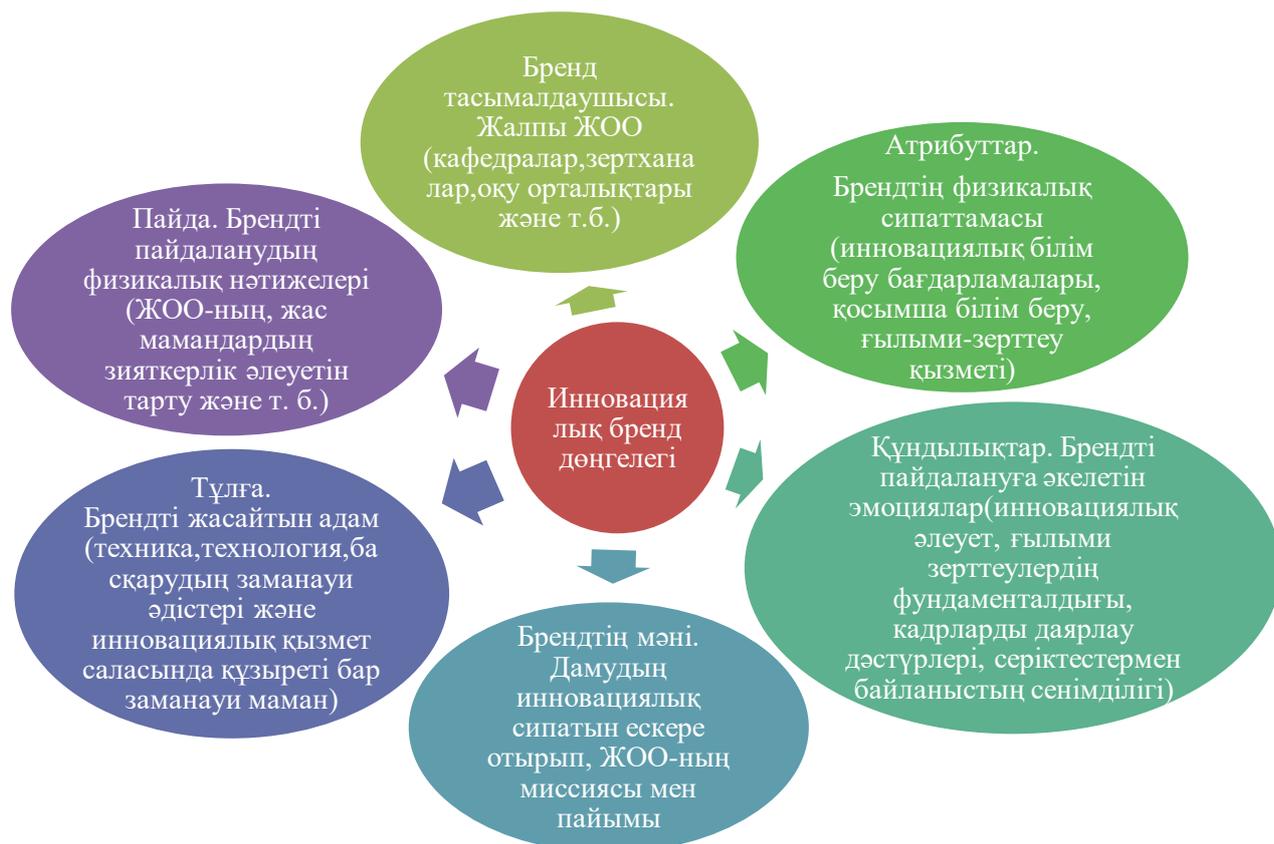
- брендтің нарықта орналасуы;
- бренд стратегиясын анықтау;
- мақсатты аудиторияны анықтау;
- осы аудиторияның уәдесін (ұсынысын) анықтау;
- бұл ұсыныс бір нәрсеге тұрарлық екендігінің негізгі дәлелін таңдау;
- қалдыруға болатын соңғы әсерді анықтау;
- брендті басқаруды дамыту;

- брендті бағалау.

Университет брендині құру үшін қолдануға болатын сипаттамаларды табу үшін оған сатып алушының көзқарасы бойынша қарау керек, өйткені бренд тек тұтынушының басында жасалады. Бұл университет өз брендине не салатыны мен тұтынушы ол туралы не ойлайтыны арасында үлкен айырмашылық бар екенін білдіреді. Тұтынушылар тарапынан бренд туралы ақпаратты қабылдау жолын дәл анықтау үшін «Бренд дөңгелегі» атты арнайы құралды қолдануға болады [1].

«Бренд дөңгелегі» - бұл тұтынушылардың брендке деген сезімін білдіру тәсілі. Дөңгелектің көмегімен сіз осы сезімдерді дәл сипаттай аласыз, олардың не негізделгенін анықтай аласыз және брендті одан әрі дамыту үшін қолдана аласыз. Дөңгелекте бес деңгей қолданылады: атрибуттар, артықшылықтар, құндылықтар, жеке тұлға және брендтің мәні (немесе өзегі).

Атрибуттар өнімді физикалық объект ретінде сипаттайды. Артықшылықтар - бұл тұтынушының брендті қолдануының жалпы нәтижелері. Бағалар-жаңалықтар-бұл жоғары деңгейдегі сипаттама, өйткені бұл деңгейде тұтынушы брендпен байланыста болатын эмоциялар сипаттамасы бар. Тұлға-брендинің теориясы мен тәжірибесінде кеңінен қолданылатын сипаттама, бұл брендті метафоралық түрде адами қасиеттер түрінде көрсетуге мүмкіндік береді. Брендтің мәні (өзегі) барлық алдыңғы төрт деңгейдің жиынтық компоненті болып табылады [4]. Бұл тұтынушыға белгілі бір брендті таңдау үшін негізгі дәлелдерді біріктіретін жалғыз күшті идея. Өнеркәсіп және қызмет көрсету кәсіпорындарының техникалық университет брендині сезінуі мен қабылдауын келесідей ұсынуға болады (Сурет-2).



Сурет-2. Иновациялық Бренд дөңгелегі

1) Атрибуттар – негізгі білім беру бағдарламалары, қосымша білім беру бағдарламалары, аспирантура, ғылыми-зерттеу қызметі және т.б.

2) Пайдасы – ғылыми-зерттеу жобаларына қатысу үшін ЖОО-ның зияткерлік әлеуетін, жас мамандар мен қызметкерлерді тарту, жоғары білікті кадрларды даярлау және т.б.

3) Құндылықтар – жоғары ғылыми әлеует, ғылыми зерттеулердің фундаменталдығы,

кадрларды даярлау дәстүрлері, әріптестермен өзара қарым-қатынастардың сенімділігі және т.б.

4) Тұлға – техника және технологиялар, басқарудың қазіргі заманғы әдістері және инновациялық қызмет саласында құзыреттілікке ие қазіргі заманғы маман.

5) Мәні – ЖОО миссиясы мен пайымы.

Алайда, тұтынушылардың әр тобы үшін өздерінің «Бренд дөңгелегін» құру керек, жоғарыда аталған бес деңгейді бояу керек, өйткені әр тұтынушы тобы үшін басымдықтар мен қалаулар әр түрлі болады. Әрі қарай, қолда бар ақпарат негізінде брендті талдау, бағалау және оны үнемі жақсарту және дамыту [4].

Біз білуге тырысамыз: жоғары оқу орны имиджінің құрамдас бөліктері қандай, университеттің имиджі мен беделі қалай байланысты, университеттің оң имиджін қалыптастыруда көшбасшының рөлі қандай, білім беру мекемесінің инновациялық имиджі мен имидждік идеологиясы ондағы оқу сапасына қалай әсер етеді?

Университеттің корпоративтік имиджі және корпоративтік беделі.

Университеттің корпоративті имиджі-бұл білім беру ұйымдары туралы білім беру тауарлары мен қызметтерін тұтынушыларда (нақты және ықтимал) қалыптасатын сенім мен сезімдер жиынтығынан тұратын жалпы идея.

ЖОО-ның корпоративтік беделі – білім беру тауарлары мен қызметтерін тұтынушыларда (нақты және әлеуетті) қалыптасқан ЖОО-ның корпоративтік имиджі туындататын құндылық сипаттамалары.

Университеттің корпоративтік имиджінің негізгі компоненттері қандай екенін білейік.

1) Университеттің сыртқы ортаға жіберетін барлық ақпараты қандай да бір дәрежеде имидждік екенін ұмытпауымыз керек. Бұл ақпарат жүйелендірілуі керек (ауызша және вербальды емес, символдық). Бейвербалды, символикалық ақпарат-бұл ЖОО ғимараттары, әкімшілік және оқу корпусы, ішкі үй-жайларды өңдеу, оқытушылар мен студенттердің киім стилі, олардың қарым-қатынасы мен өзара іс-қимылының сыртқы ерекшеліктері. Ғимараттардың қабырғаларында «өмір сүретін» иіс пен дыбыстар да осы университеттің қаланың, аймақтың білім беру, әлеуметтік және бизнес кеңістігінде өзін қалай көрсететіні туралы айтады.

2) ЖОО имиджінің маңызды құрамдас бөлігі оның миссиясы мен тарихы болып табылады. Тіпті, кейде университет миссиясының декларативтілігі де көзге түседі [3].

Егер біз университеттің имиджі мен беделін қалыптастыру үшін қолданылатын әртүрлі ақпарат түрлеріне жүгінетін болсақ, онда оны қалыптастырудың кеңінен қолданылатын стратегиялары, атап айтқанда жарнама, корпоративтік символизм университеттің жақсы корпоративті беделін құру үшін жеткіліксіз екені белгілі болады. Университеттің адамдардың (қоғамның) санасындағы беделі оның барлық қызметінің тікелей нәтижесі болып табылады.

Оқу орнының беделі жылдар, ондаған жылдар, кейде ғасырлар бойы дамып келеді. Бірақ бедел белгілі бір шеңберде орнатылғаннан кейін, ол кез-келген нәрсені энергия ағынымен үнемі қоректендіре отырып, ұшқыш ретінде жұмыс істей бастайды.

Имидж – ЖОО персоналының мінез-құлқын реттеу және қалыптастыру құралы. Бедел – бұл өзінің өміршеңдігін дәлелдеген норма, оны ұстану керек және оны университет қызметкерлері нақты басшылыққа алуы керек.

## **Қорытынды және талқылау**

ЖОО-ның мінез-құлқын имидждік өзіндік бақылау

Университет басшылығы қызметкерлердің мінез-құлық нормалары оларды клиенттердің барлық топтарының сұраныстарын құрметтеуге бағыттауы керек.

Мұндай саясат мінез-құлықтың «клиенттік» түрі сияқты қызықты әлеуметтік-психологиялық құбылысты қалыптастырады. Бұл жоғары оқу орнының дамуының осындай кезеңінде, оның маңызды, негізгі клиенттері анықталған және негізгі клиенттерді жоғары оқу орнының білім беру өнімдері мен қызметтеріне тарту бағдарламасын әзірлеу үшін жағдайлар

жасалған кезде пайда болуы мүмкін.

Ю.Д. Красовскийдің айтуынша, университеттің «клиенттік мінез-құлқы» университет өкілдерінің клиентпен іскерлік қарым-қатынасының оңтайлы режимдерінің көрінісін білдіреді. Мұндай мінез-құлықтың стратегиялық бұрылуы ЖОО-да сервистік қызметті ұйымдастыруды көздейді, мысалы, қабылдау комиссиясы, мансапты дамыту орталығы, ЖОО-ның маркетинг бөлімі, практика бөлімі, олар клиенттерді ЖОО-ның «негізгі өнімі» - оның түлектеріне және ЖОО-ның білім беру өнімдері мен қызметтеріне тарту үшін белсенді жұмыс істейді [5].

Клиенттерге сервистік қызмет көрсетуді басқаруды ЖОО олардың сұратуларын зерделеу процесінде пысықтайды. Бұл университеттің клиенттерімен мазмұнды кері байланыс, оның барлық қызметкерлерінің білім беру өнімдері мен қызметтерін сатудың «ыстық нүктелерінде» тиімді «клиенттік» мінез-құлқын қалыптастыруға көмектеседі [6].

ЖОО-ның қалыптасып келе жатқан «имидждік идеологиясы» ЖОО персоналы мен оның студенттерінің мінез-құлқының ерекше «клиентке бағдарланған» нормаларын қалыптастыруға негізделеді, олар пайда болған және ЖОО өмірінде тамыр жайған жағдайда ЖОО-ның стратегиялық және тактикалық мақсаттарына қол жеткізуіне, бірінші кезекте ЖОО ұсынатын білім беру өнімдері мен қызметтерінің сапасына «іске қосылады».

### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі**

1. В.В.Азарьева. Разработка бренда высшего учебного заведения как элемент построения системы менеджмента качества. Университетское управление, 2004, № 2(30), с. 110-113.
2. Барблан А. Маркетинг как элемент нового мирового порядка в высшем образовании // *Aimamater*. Вестник высшей школы, 2002, № 11, с. 27-35.
3. Даулинг Греем. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / пер. с англ. - М.: КГ Имидж-контакт; Инфра-М, 2003.
4. Афанасьев В., Черкасов В., Маркетинг образовательных услуг. // *Маркетинг*, 1999, № 5-6.
5. Ендовицкий Д.А., Коменденко И.Д. Организация анализа и контроля инновационной деятельности хозяйствующего субъекта / под ред. Л.Г. Гиляровской. - М.: Финансы и статистика, 2004. - С. 8.
6. Мақала / С.Б. Абдыгапарова. Инновационная стратегия современного университета/2010/<https://articlekz.com/article/10890>.

## Управление качеством проекта: инструменты и методы

Юлдашева В.А. <sup>1</sup>

Специальность: Управление проектами, магистратура, 1 курс  
Научный руководитель Никифорова Н.В. <sup>2</sup>

д.э.н., Профессор

<sup>1 2</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [vasila.yuldasheva@mail.ru](mailto:vasila.yuldasheva@mail.ru), [nikiforova1504@yandex.ru](mailto:nikiforova1504@yandex.ru)

**Аннотация.** Сапа менеджменті жобалық іс-шараларды іске қосу мен жүзеге асырудың маңызды факторларының бірі болып табылады, сондықтан осы тақырыпты зерттеуге көп ресурстар мен уақыт жұмсалды, бұл көптеген құралдар мен құралдарды жасауға әкелді. Әдістері. Дегенмен, бұл құралдар мен әдістердің сапаны басқару саласында нақты жіктемесі болған жоқ. Бұл мақалада сапа менеджменті құралдары мен әдістерінің ерекшеліктері қарастырылады және жүйелі әдебиеттерге шолу мен мәтінді талдау арқылы осы құралдар мен әдістер тарихи дамуына сәйкес салыстырылады және нәтижесінде сапа менеджменті құралдары мен әдістерін пайдаланудың құрылымдық жіктелуі беріледі.

**Түйін сөздер:** сапаны басқару, басқару құралдары, басқару әдістері.

**Аннотация.** Управление качеством является одним из важнейших факторов запуска и реализации проектной деятельности, из-за чего исследованию данной темы было уделено много ресурсов и времени, что привело к созданию большого количества инструментов и методов. Однако данные инструменты и методы не имели определенной классификации в области применения управления качеством. В данной статье рассматриваются особенности инструментов и методов управления качеством и с использованием систематического обзора литературы и анализа текста даётся сравнение данных инструментов и методов согласно их историческому развитию, и как результат дается структурированная классификация использования инструментов и методов управления качеством.

**Ключевые слова:** управление качеством, инструменты управления, методы управления.

**Annotation.** Quality management is one of the most important factors in the launch and implementation of project activities, which is why a lot of resources and time have been devoted to the study of this topic, which has led to the creation of a large number of tools and methods. However, these tools and methods did not have a specific classification in the scope of quality management. This article discusses the features of quality management tools and methods and, using a systematic literature review and text analysis, compares these tools and methods according to their historical development, and as a result gives a structured classification of the use of quality management tools and methods.

**Keywords:** quality management, management tools, management methods.

### Введение

В современном мире при условиях высокой конкуренции, концепция управления качеством является одним из ключевых факторов успеха не только проектной деятельности, но и успеха любого продукта или услуги. Данный фактор послужил причиной внедрения большого спектра подходов, которые в свою очередь привели к разработке различных инструментов, методов и моделей в области управления качеством. Использование этих методов и моделей управления, в дополнение к пониманию их результатов, является необходимым фактором разумного выбора в

развитии бизнеса, так как управление качеством является основным практическим правилом выживания на конкурентном рынке. Излишне говорить, что ценность этой концепции была подтверждена в целом ряде предыдущих исследований. Согласно исследованию Валари Цайтхамл, американские проектные менеджеры считают, что низкое качество услуг и продуктов может быть главной проблемой для их бизнеса [1]. Однако для исследователей и практиков очень сложно получить структурированный обзор соответствующей информации из-за разнообразия методов, описанных в научной литературе по управлению качеством. Иногда сложно определить лучший маршрут из-за разнообразия методов и ограниченных финансовых ресурсов, если менеджер по качеству не сможет определить оптимальный метод, никакого конкурентного преимущества не будет. Одновременно организация может быть выведена с рынка из-за траты энергии и времени, следовательно, необходимо систематически рассмотреть историю управления качеством. Доступная литература по управлению качеством предоставила значительные положительные эмпирические данные о влиянии систем и моделей управления качеством на различные показатели деятельности проектов и компаний в целом в разных десятилетиях. Были определены основные факторы, как прибыльность, рост продаж, конкурентоспособность, производительность, рост прибыли, затраты и доля рынка.

## Литературный обзор

Первые формальные попытки управления качеством относятся к предыдущим десятилетиям 90-х годов. Оно было впервые официально введено, когда начали использовать научный менеджмент Тейлора, а также массовое производство, во время расцвета развития отрасли промышленности. Массовое производство привело к разделению работы на задачи и ввело рабочие стандарты [2]. Следовательно, общая производительность сборочных линий была улучшена благодаря внедрению принципов управления качеством [3]. Статистический контроль качества начался с диаграмм контроля качества в 1924 году Шухартом (названным отцом контроля качества) в компании Bell. Контрольные карты были разработаны для мониторинга процессов и перехода от дорогостоящих исправлений к предотвращению проблем до их появления. Гистограмма, диаграмма CUSUM (CUmulative SUM) и диаграмма Шухарта являются наиболее известными диаграммами. Диаграмма CUSUM предназначена для обнаружения небольших сдвигов в процессе путем просмотра кумулятивных сумм отклонений последовательных выборок от целевого значения. Контрольная диаграмма EWMA (Exponentially Weighted Moving Averages) с экспоненциально взвешенным скользящим средним использует как текущие, так и исторические данные для обнаружения небольших изменений в процессе [4]. Наконец, контрольная карта Шухарта использует информацию, содержащуюся в текущей выборке наблюдения. Однако этот метод неэффективен при обнаружении небольших изменений параметров процесса [5]. Вскоре после этого приемочный отбор при контроле для обеспечения качества (Quality Assurance) готовой продукции стал вторым нововведением в области контроля управления качеством. Оно было введено Гарольдом Доджем и его коллегой Гарри Ромигом в 1928 году. Эта модель расширила основу статистического контроля по всему миру [6]. Кроме того, публикация Шухарта «Экономический контроль качества производимого продукта» ускорила это расширение. Эти методы быстро распространились в странах Европы и других частях мира и широко использовались большинством известных производителей [7].

В 50-х глобальная конкурентная сила резко возросла и увеличила общественную потребность в улучшении качества процессов. Компании во всем мире пришли к единому мнению о создании международной организации для проверки уровня качества с помощью своих внутренних процессов. Поэтому в 1947 г. была создана Международная организация по стандартизации (ISO). Основная функция этой организации – стандартизация процессов и деятельности организаций, а также проектов. Следовательно, это облегчает международную торговлю как продуктами, так и услугами.

Обозначение «Семь основных инструментов качества» было введено в Японии Каору

Исикавой. На Каору Исикаву повлияла серия лекций Эдвардса Деминга, который в 1950 году выступил с несколькими речами перед японскими инженерами и учеными [8]. Эти семь основных инструментов состоят из контрольного листка, гистограммы, диаграммы разброса, диаграммы Парето, стратификации, диаграммы Исикавы (причинно-следственная диаграмма) и контрольной карты [9]. Предыдущие методы, такие как приемочная выборка и статистические методы, относились к качеству готовой продукции и предназначены для определения того, следует ли продолжать процесс или его следует скорректировать для достижения желаемого качества, однако эти методы выявляют дефекты уже после их возникновения. В качестве профилактического метода Диаграмма причин и следствий была введена Исикавой в 1950 году. Этот метод предназначен для выявления коренных дефектов. В 1950 году Япония почувствовала необходимость выйти на глобальные рынки и расширить свой бизнес за пределы Японии. Для этого японским компаниям пришлось улучшить качество своей продукции. Поэтому японские инженеры и техники решили пригласить Деминга в Японию для прослушивания его курса «Элементарные принципы статистического контроля качества». На основании его выступлений в 1951 году была учреждена премия Деминга, призванная способствовать повышению уровня японских фирм в области контроля качества. Японские инженеры также создали Союз ученых и инженеров (JUSE) [10]. После этого уровень качества японских возрастал с каждым годом. Японские разработки, такие как круги качества, диаграмма Исикавы, точечная диаграмма, планирование Хосин, являются одними из хорошо известных инноваций того времени [11]. Американское общество качества (ASQ) было создано в 1946 году для оказания помощи американским фирмам в конкуренции с японскими фирмами.

Метод Агучи был введен для того, чтобы подчеркнуть постепенное улучшение и, в первую очередь, расширение статистического метода контроля качества в 1950 году [12]. В то время появление различных методов обеспечения качества послужило созданию культуры постоянного улучшения качества, подходящей для японской промышленности, особенно в автомобильной промышленности [13]. Инициативы в области управления качеством в 60-е годы не ограничивались только упомянутыми методами. «Руководство по контролю качества» Джозефа Джурана было впервые опубликовано в 1951 году [14].

В 1951 году Фейгенбаум опубликовал первое издание своей книги «Всеобщий контроль качества». До Второй мировой войны основным направлением контроля качества был контроль вариаций (на основе работ Шухарта), однако ограничивался техническим аспектом контроля качества. Стоит отметить, что потребовались работы Сарасона, Деминга, Джурана, Фейгенбаума, Исикавы и других экспертов, чтобы изменить концепцию контроля качества с простой технической системы на более широкую совокупность знаний, известную как всеобщее управление качеством (TQM) [15].

«Голос клиента» – это термин, описывающий заявленные и не заявленные потребности клиентов и преобразовывающий их в спецификации продукта. Американские и европейские компании обнаружили, что реструктуризация, реорганизация и даже усилия по реинжинирингу процессов не позволят американским компаниям конкурировать с высоким качеством, низкой стоимостью и производительностью японских компаний. Вскоре они попытались проделать огромную работу по популяризации QFD (Quality Function Deployment) в Соединенных Штатах, чтобы восполнить этот пробел в 1986 году. [16].

Концепция «Шесть сигм» была представлена в 1979 году Биллом Смитом, инженером, работавшим в Motorola. Шесть сигм – это основанный на статистике подход, предназначенный для устранения дефектов в продуктах, процессах и транзакциях. Конечная цель «Шести сигм» – сократить общее количество дефектов до минимума в продуктах, процессах или сервисных операциях [17]. Кроме того, «Шесть сигм» представляет собой серию инструментов и принципов качества, предназначенных для достижения непрерывного улучшения качества и отсутствия дефектов. Этот метод глубоко фокусируется на трех элементах высококачественной компании мирового класса: «Клиент», «Процесс» и «Сотрудник», и качество цикла (DMAIC) будет постоянно улучшаться. Льюис и Бумс, пионеры в области исследования качества обслуживания,

определили качество обслуживания как «меру того, насколько хорошо предоставляемый уровень обслуживания соответствует ожиданиям клиента» [18].

Стандарты качества значительно продвинулись в течение 90-х годов. Во-первых, в 1987 году Конгресс США учредил Национальную премию качества Малкольма Болдриджа как образец превосходства, чтобы облегчить процесс конкуренции американских компаний на мировом рынке, а затем распространил ее на другие точки мира [19]. Кроме того, первый стандарт ISO на системы качества был одновременно установлен Техническим комитетом 176 Международной организации по стандартизации (ISO). Стандарт использовался различными компаниями почти во всех отраслях промышленности. Первоначально результаты внедрения ISO, в частности ISO 9000, изучались Джураном, а также Демингом. Они обеспечивают максимально возможную эффективность стандартов ISO в области бизнес-операций, повышения производительности и помогают компаниям получить доступ к новым рынкам. Эта тема до сих пор является одной из самых интересных тем для исследователей качества [20].

Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) была введена в начале 1992 года в качестве основы для оценки организаций на получение Европейской награды за качество, которая широко используется в Европе. Эта награда стала основой для большинства национальных и региональных наград за качество. В последнее время модели бизнес-совершенства (BEM) внедряются в разных странах и находятся в центре внимания многих ученых. Результаты включают финансовые выгоды и нефинансовые результаты, однако в некоторых особых случаях эти модели нельзя считать устойчивыми конкурентными методами. Несмотря на положительный эффект, они применимы не ко всем организациям [21].

Концепция бережливого производства возникла в Японии в середине 1950-х годов для устранения потерь и неэффективности. Философия была популяризирована в Соединенных Штатах после публикации в 1990 году книги «Машина, изменившая мир». Исследования показывают, что внедрение бережливого управления (LM) способствует повышению качества и приводит к более высокому уровню удовлетворенности клиентов, эффективности, снижению затрат, общественному имиджу и прибыльности. Более того, первая концепция «бережливого производства и шести сигм» была создана в 2001 г. в книге Уит, Миллс и Карнелл под названием «Опираясь на шесть сигм: путь к интеграции бережливого предприятия и шести сигм». Таким образом концепция качества находит свое применение в новых областях. Например, Малкольм Болдридж и EFQM подчеркивали, что влияние организации на общество должно приниматься во внимание с точки зрения компаний. Таким образом, управление качеством хорошо интегрировано в корпоративную социальную ответственность (КСО), и таким образом эти две концепции взаимосвязались друг с другом, по существу, хотя и являются отдельными видами деятельности. Кроме того, Модифицированная интерпретация ISO9001:2000 ввела исследование для определения стандарта для внедрения системы управления для всей цепочки поставок. Соответственно, система управления качеством поставок (SCQM) была сформирована для того, чтобы внедрить систему качества организации, чтобы помочь в управлении процессами и партнерами через канал поставок, а также для создания ценности и достижения удовлетворения промежуточных и конечных потребителей на рынке путем постоянного улучшения [22].

Также в 2014 году Гарстенауэром и Блэкберном была введена стратегия интеграции управления знаниями и управления качеством, что является еще одним примером новых тенденций в технологии управления качеством.

## Методы

Систематический обзор литературы направлен на выявление прошлых или существующих тенденций в конкретной области при оценке ее объема или потенциального пробела в исследованиях [23]. Действительно, систематический обзор считается наиболее эффективным и высококачественным методом идентификации и оценки обширной литературы. Подавляющее количество литературы по управлению качеством послужило мотивом для проведения этого

исследования. Метод систематического обзора литературы классифицируется по различным категориям, включая обзор характеристик литературы, таких как авторы и анализ совместного цитирования или анализ производителей (учреждений, организаций), географический регион, год период времени, контент анализ, такой как тематический анализ и анализ текста. Текстовая аналитика – это общий термин, описывающий ряд методов, направленных на извлечение полезной информации из коллекции документов. Это извлечение выполняется путем выявления моделей взаимодействия в неструктурированных текстовых данных таких документов, как книги, веб-страницы, электронные письма или отчеты. Интеллектуальный анализ текста направлен на извлечение основных подсказок, которые потенциально существуют в научной литературе, представление этих подсказок с использованием кластеризации и, наконец, выявление научных отношений между различными подмножествами интересующей области. Целенаправленный анализ текста основан на том же предположении, что и анализ данных, включая выявление ценных закономерностей, корреляций и тенденций в больших наборах данных с помощью статистических и математических методов для обработки сложных требований к ручной обработке [24]. Настоящая статья будет выполняться с использованием этих трех этапов.

Первый этап – планирование обзора. Начальные этапы систематических обзоров представляют собой повторяющийся процесс, основанный на переопределении и уточнении области исследования. В процессе планирования обзора необходимо провести предварительные исследования, которые оценивают актуальность и объем литературы и регулируют предметную область или тему. Предметом настоящего документа являются модели и методы управления качеством и соответствующие публикации.

Второй этап – проведение обзора. Следующим этапом систематического обзора является определение ключевых слов и поисковых терминов, созданных на основе предварительного исследования, в литературе и обсуждений в рамках обзора. В разделе, посвященном исследованию, история формирования и расширения этого конкретного знания рассматривается путем введения в инструменты, модели и подходы в области управления качеством. Затем необходимо выбрать строки поиска, наиболее подходящие для исследования. Стратегия поиска должна быть описана в достаточном объеме, чтобы поиск можно было воспроизвести. Поэтому было решено собрать информацию в Wiley Online Library, сыгравшую решающую роль в формировании научной структуры данной статьи. Во-первых, те статьи по теме «Управление качеством» в «Производственном и сервисном бизнесе», опубликованные в Wiley Online Library с 1900 года собираются в качестве исходных данных для анализа текста. Чтобы удалить ненужные тексты и получить доступ к основному объему знаний о качестве, выполняется процесс уточнения. Во-первых, критерии ограничены «типом документа», а затем «областью исследования», включая менеджмент, экономику, производство, науку об управлении исследованиями и, наконец, бизнесом. Следующим действием процесса уточнения является сортировка на основе «названия журнала», «за которым следуют «заголовок», «ключевые слова» и «аннотация» документов, которые сохраняются в качестве входных данных для анализа текста.

Третий этап – отчетность и результативность. На этом этапе будут определены наиболее важные инструменты и методы управления качеством, после чего они будут разделены на несколько категорий согласно траектории их использования.

## **Результаты**

По результатам исследования было решено разделить инструменты и методы управления качеством проекта на 5 категорий.

Первая категория - инструменты управление статистическими процессами качества. Данные инструменты используются с целью управления качеством непосредственно в процессе производства, посредством мониторинга производительного процесса. По результатам исследования были классифицированы следующие инструменты в качестве инструментов управления статистическими процессами качества: Карта адаптивного управления, гистограмма,

C-диаграмма, диаграмма CQC, диаграмма Кускора, CUSUM диаграмма, диаграмма EWMA, график GLR, диаграмма MEWMA, МР-диаграмма, контрольная карта НП, Q-диаграмма, таблица контроля качества, R-диаграмма, S-диаграмма, диаграмма Шухарта, график SPRT, синтетическая диаграмма, T-диаграмма, график UGR, диаграмма VSI и X-диаграмма. Особенностями инструментов данной категории является высококачественный и высокопроизводительный процесс, посредством обнаружения неисправностей в ходе реализации проекта, а также повышение общей производительности. Согласно проведенному исследованию, из всех перечисленных инструментов и методов статистического контроля качества большего всего в теории и практике используется гистограмма, диаграмма Шухарта, диаграмма EMWA, диаграмма CUSUM и X-диаграмма.

Вторая категория - инструменты анализов риска. Как было выявлено во время исследования, контроль качества имеет тесную связь с управлением рисков, из-за данного фактора было решено разделить инструменты и методы на отдельную категорию, связанную с контролем качества при участии анализа рисков. В данную категорию входят 4 элемента: FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, анализ видов и последствий отказов), FTA (Fault tree analysis, анализ дерева отказов), диаграмма Ишикавы и анализ первопричин. Особенности данных инструментов в том, что они изучают все риски, которые могут повлиять на качество готовой продукции.

Третья категория - общее управление качеством. Эта категория включает в себя всеобщее управление качеством (TQM), всеобщий контроль качества (TQC), общее поддержание производительности (TPM), шесть сигм, матрицу Хосин Канри, круг качества, кайдзен и канбан. Особенность инструментов и методов данной категории в том, что они направлены на контроль качества всех организационных процессов того или иного проекта или продукта. Среди всех вышеуказанных инструментов и методов, было выявлено, что большая часть исследований направлена именно на TQM - всеобщее управление качеством, и считается одним из важнейших инструментов управления качеством.

Четвертая категория - стандарты качества. В данную категорию входит интегрированная система управления, ISO, Система менеджмента качества (QMS) и OHSAS. Данная категория необходима для обеспечения доказательства следствия определенным критериям качества. Среди всех сертификаций, указанных выше, было выяснено, что львиную долю исследований в этой категории занимает именно ISO.

Пятая категория - развитие услуг и продуктов. В данную категорию входит анализ качества обслуживания, House of Quality (HOQ), модель Кано и Quality Function Deployment (QFD). Развитие услуг и продуктов является одним из главных принципов развития качества. Среди данных инструментов, чаще всего используется Модель Кано. Нориаки Кано был первым, кто разработал метод определения требований и ожиданий пользователей с помощью техники классификации предпочтений, названной моделью Кано. Модель Кано способна определить требования пользователей и превзойти их ожидания. (Таблица 1)

**Таблица 1.** Категории области применения инструментов, методов и моделей управления качеством  
Источник: составлено автором на основе анализа материалов исследования

<b>Управление статистическими процессами качества</b>	<b>Анализ рисков</b>	<b>Общее управление качеством</b>	<b>Стандарты качества</b>	<b>Развитие услуг и продуктов</b>
Карта адаптивного управления, Гистограмма, C-диаграмма, диаграмма CQC, диаграмма Кускора, CUSUM диаграмма,	FMEA (Failure Mode and Effects Analysis, анализ видов и последствий отказов), FTA	Всеобщее управление качеством (TQM), всеобщий контроль качества (TQC), общее поддержание	Интегрированная система управления, ISO, Система менеджмента качества (QMS) и	Анализ качества обслуживания, House of Quality (HOQ), модель Кано и Quality

<p>диаграмма EWMA, график GLR, диаграмма MEWMA, MP-диаграмма, контрольная карта НП, Q-диаграмма, таблица контроля качества, R-диаграмма, S-диаграмма, диаграмма Шухарта, график SPRT, синтетическая диаграмма, T-диаграмма, график UGR, диаграмма VSI и X-диаграмма</p>	<p>(Fault tree analysis, анализ дерева отказов), диаграмма Ишикавы и анализ первопричин</p>	<p>производительности (TPM), шесть сигм, матрицу Хосин Канри, круг качества, кайдзен и канбан</p>	<p>OHSAS</p>	<p>Function Deployment (QFD)</p>
---	---	---	--------------	----------------------------------

## Выводы и обсуждения

В настоящей статье была рассмотрена история инструментов и методов управления качеством, используя концепцию систематической литературы. Кроме того, был собран большой набор названий, ключевых слов и аннотаций публикаций научных текстов свода знаний по управлению качеством. В результате этого процесса были сделаны следующие выводы:

Обобщение истории инструментов и методов управления качеством: Литература по управлению качеством, включая введение в модели, подходы, инструменты и методы помогает исследователям понять исторические события управления качеством. Предыдущие исследования были сосредоточены на структурировании всей совокупности знаний и определении тем и потоков. С другой стороны, целью настоящего исследования является систематизация методов, моделей, принципов, подходов, поощрений и любых других инструментов, применяемых в качестве метода улучшения качества в различных исследованиях. Более того, корпоративная социальная ответственность (CSR) и управление качеством цепочки поставок (SCQM), управление знаниями и качеством (KMQM), а также устойчивое развитие являются новыми тенденциями управления качеством.

Идентификация пяти основных областей исследования с помощью процесса анализа текста: «инструменты управление статистическими процессами качества», «инструменты анализ риска», «общее управление качеством», «стандарты качества» и «развитие услуг и продуктов». Во-первых, можно сделать вывод, что больше исследований проводится в области «TQM», «Качества обслуживания» и «ISO», таких как снижение затрат, более быстрая доставка и время выполнения заказа, удовлетворенность клиентов и т. д. В этом документе мы рассмотрели конкретные темы качества, такие как литература, посвященная стандартам качества (например, ISO9000) или наградам за качество (например, EFQM), и интегрировали их.

## Список использованных источников

1. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1990). Концептуальная модель качества обслуживания и ее последствия для будущих исследований, pp. 44–55.
2. Montgomery, C. D. (2009). Introduction to statistical quality control, pp. 32-48
3. Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management, pp. 62-67

4. Steel, R. G., & Torrie, J. H. (1980). Principles and procedures of statistics, pp. 126-138
5. Nelson, L. S. (1985). Interpreting Shewhart X Control Charts. Journal of Quality Entertainment, pp. 116-129
6. Barlow, R. E., & Irony, T. Z. (1992). Foundations of statistical quality control. pp. 111–123
7. Гинис Л.А., (2017). Статистические методы контроля и управления качеством. Прикладные программные средства. Издательство Южного Федерального университета, стр. 9-14.
8. Ishikawa, K. (1990). Introduction to quality control, pp. 26-32
9. Baguzin, (2011). Семь основных инструментов контроля качества: <https://baguzin.ru/wp/sem-osnovnyh-instrumentov-kontrolya/>
10. JUSE, (2022). Create the new world of quality <https://www.juse.or.jp/english/>
11. Akae, Y. (1994). Development history of quality function deployment. The customer driven approach to quality planning and deployment, pp. 56-74
12. Адлер Ю., (2020). Методы Тагути: технология качества. Часть 1. Функция потерь, стр. 5
13. Ealey, L.A. (1994). Quality by design Taguchi methods and US industry, pp. 32-48
14. Туполева А.Н. (2013) Вклад Джозефа Джурана в науку управление качеством, Казанский Государственный Технический Университет.
15. Maguad, B. A. (2006). The modern quality movement: Origins, development, and trends. 167-221
16. Балахнин И., (2019). Матрица Quality Function Deployment (QFD)
17. Tahobaza, (2022) Система 6 сигм методика совершенствования процессов предприятия. Проектная парадигма «Шести сигм»: <https://tahobaza.ru/sistema-6-sigm-metodika-sovershenstvovaniya-processov-predpriyatiya/>
18. Саратовский Государственный Технический Университет, (2009), «Современные концепции управления: «Шесть сигм»  
[https://sinref.ru/000\\_uchebniki/00800economica/000\\_lekcii\\_menejment\\_06/709.htm](https://sinref.ru/000_uchebniki/00800economica/000_lekcii_menejment_06/709.htm)
19. Премия Болдриджа, (2022). Премия Болдриджа  
[https://www.kpms.ru/General\\_info/Baldrige\\_Award.htm](https://www.kpms.ru/General_info/Baldrige_Award.htm)
20. Janis Priede, A. (2012). Implementation of quality management system ISO 9001 in the world and its strategic necessity. In International Strategic Management Conference (pp. 1466–1475).
21. EFQM, (2021). ПРЕДПОСЫЛКИ И ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ МОДЕЛИ <https://efqm-rus.ru/model-efqm/>
22. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс (2012) Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании, стр 156 - 162
23. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, (2014). МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДЫ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ЭКОНОМИКЕ И МЕНЕДЖМЕНТЕ, стр 29-37
24. Раицкая Л. К., Тихонова Е. В. (2019) Обзор как перспективный вид научной публикации, его типы и характеристики, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, стр. 134 - 136

# Стратегия продвижения образовательных онлайн-курсов

Юсупов А.Д.<sup>1</sup>

Слушатель МВА-В/О20-В

<sup>1</sup> Almaty Management University, г. Алматы

E-mail: [ablai.yussupov@gmail.com](mailto:ablai.yussupov@gmail.com)

**Аннотация.** Мақалада білім беру саласындағы жылжыту стратегиясын әзірлеудің негізгі тәсілдері қарастырылған: жеке бренд, Instagram (блогерлермен жұмыс, мақсатты жарнама), тегін лидмагнит, email-тарату, Азық-түлік шұңқыры, SEO оңтайландыру, контекстік жарнама, а/В тесттер. Нарықтың негізгі қатысушыларын бөліп көрсете отырып және олар қолданатын тәсілдерді сипаттай отырып, білім беру қызметтерін ұсынатын компанияларды ілгерілетудің негізгі әдістері қарастырылады. Білім беру онлайн-курстарын ілгерілету стратегиясын жақсарту бойынша қызметтің негізгі бағыттары айқындалды.

**Түйін сөздер:** онлайн білім беру, білім беру өнімі, жылжыту стратегиясы.

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные подходы к разработке стратегии продвижения в образовательной отрасли: личный бренд, Instagram (в том числе работа с блогерами, таргетированная реклама), бесплатный лидмагнит, email-рассылка, продуктовая воронка, SEO-оптимизация, контекстная реклама, А/В тесты. Рассмотрены основные методы продвижения компаний, предоставляющие образовательные услуги с выделением ключевых участников рынка и описанием применяемых ими подходов. Определены основные направления деятельности по улучшению стратегии продвижения образовательных онлайн-курсов.

**Ключевые слова:** онлайн-образование, образовательный продукт, стратегия продвижения.

**Annotation.** The article discusses the main approaches to developing a promotion strategy in the educational industry: personal brand, Instagram (including working with bloggers, targeted advertising), free lead magnet, email newsletter, product funnel, SEO optimization, contextual advertising, A/B tests. The main methods of promotion of companies providing educational services with the identification of key market participants and a description of their approaches are considered. The main directions of activities to improve the strategy of promoting educational online courses are identified.

**Keywords:** online education, educational product, promotion strategy.

## Введение

В результате глобального перехода на формат онлайн-обучения, причиной которому стал COVID-19, последние два года возрастает популярность онлайн-образования, появляются новые онлайн-школы. Соответственно конкуренция на рынке онлайн-образования постоянно растет, что требует разработки более эффективных стратегий для продвижения. Особенно это важно для новых компаний, которые в первую очередь должны завоевать доверие аудитории, выделить преимущества и убедить клиента в том, что их онлайн-курс достоин внимания. Поэтому основная задача продвижения – рассказать потенциальной аудитории о продуктах компании и сформировать доверие.

В условиях усиливающейся конкуренции на рынке образовательных услуг возрастает необходимость использования эффективных инструментов продвижения новых онлайн-школ при ограниченном бюджете, отсутствии у аудитории знаний о школе, предоставляемых услугах и продуктах.

Однако рынок онлайн-образования растёт с каждым годом и забирает долю рынка у оффлайн обучения. Согласно исследованиям, глобальный рынок онлайн образования вырастет в течение 2020-2025 года до 319 млрд долларов [1]. По итогам 2020 года рынок онлайн-образования в России составил около 755 млн долларов, а рост рынка за один год равен 20-25%. В Казахстане рынок онлайн-образования тоже начинает расширяться.

## Литературный обзор

В современной экономической литературе есть достаточно статей, посвященных стратегии продвижения, например, публикации Андреева Ю.Ю., Звездочкина Ю.Ю., Неретина Е.А., Нетёсова А.В., Силаева В.В. и других. Авторами зарубежных исследований в области разработки стратегии продвижения на рынке образовательных услуг являются такие ученые как К. Халворсон, Ф. Котлер, М. Стелзнер, Р. Ловингер и др.

В 2020-2022 годах онлайн-школ и курсов создано рекордное количество. В этой ситуации можно выделить как свои плюсы, так и минусы.

### **К числу плюсов можно отнести:**

- Возросшую лояльность к онлайн-образованию. Большинство родителей столкнулось с этим, когда их детей перевели на домашнее обучение, и теперь они имеют представление о том, как вообще можно учиться «онлайн».
- Сформировалась привычка обучаться онлайн.
- Уменьшение стоимости образовательных продуктов из-за автоматизации процессов, что увеличивает количество покупок и делает образование доступным для всех.
- Доступ к лучшим спикерам и высококвалифицированным специалистам со всего мира.

### **К минусам же отнесём:**

- Высококонкурентный рынок в отдельных сферах образования, которые «перегреты» большим количеством предложений, часто некачественного содержания.
- Повышенные требования к качеству продукта и упаковке онлайн-школы.
- Увеличение стоимости привлечения покупателя, что повышает себестоимость конечного продукта.
- Усложнение структуры воронки прогрева, которая требует от спикера привлечения специалистов по маркетингу.
- Усложнение структуры рекламных кампаний ретаргетинга, требующая увеличение штата отдела маркетинга.
- Увеличение длительности окна конверсии (срока принятия решения о покупке), которая удлиняет цикл сделки.
- Повышенные требования к курсам в связи с конкуренцией, требующие от компании фокусироваться больше на маркетинге и продажах, нежели на продукте.

Спрос на онлайн образовательные продукты продолжает расти, что приводит компании к небывалым расходам на маркетинг. Компания Smart Ranking составила квартальный рейтинг крупнейших компаний на рынке онлайн-образования (рисунок 1). Приведенные данные демонстрируют ситуацию того, что на сегодняшний день бизнес образование становится всё актуальными.



**Рисунок 1.** Рейтинг EdTech-компаний по выручке, млн. рублей [2]

Для компаний EdTech одним из главных драйвером роста является качественный контент, именно фокус на продукт - тренд продвижения образовательного продукта. Если в 2020 году почти все компании стремились работать на охват аудитории и сбору базы данных, то уже в 2021 акцент переместился в сторону усиления качества продукта.

Образовательные компании также уделяют серьезное внимание вопросу трудоустройства своих выпускников, так как это один из критериев выбора курса у покупателей - что получит студент после окончания обучения. Например, компания SkillFactory создала отдельный департамент, который занимается трудоустройством своих выпускников, объясняя это тем, что кто первый на рынке решит эту «боль», у того и будет преимущество перед другими игроками.

Ещё один тренд - это гибридный формат обучения, когда используется оффлайн и онлайн. Так действуют, например, «Like Центр», который открыл уже десятки кампусов и планирует открыть около 150 точек по всей России [3]. Такой подход улучшает качество обучения и создает площадку для коммуникаций между спикерами и студентами, что повышает лояльность и упоминаний компании в социальных сетях. Так работает внутренний маркетинг, когда сами пользователи рекламируют продукт, не получая никакой оплаты или гонорара, демонстрируя продукт своей аудитории в Instagram, Facebook, Vk и других социальных сетях.

Важную роль в онлайн-обучении играют блогеры и блогерское сообщество. Аудитория блогеров, подписанная на них в социальных сетях, ежедневно следит за их жизнью и относится с большим доверием к проектам блогеров. Продажи идут прямо в блоге, на страницах Instagram,

TikTok, Facebook, YouTube, Vk, при этом традиционные email-рассылки или CRM не всегда участвуют в продаже.

Интересный формат продвижения курсов запустила компания SkillBox [4]. Компания создаёт оффлайн-островки в торговых развлекательных центрах. На «островках» можно ознакомиться с курсами компании и комплексными программами по обучению профессиям, задать вопросы консультантам и пройти специальный профориентационный тест на планшетах. Также на месте можно получить доступ к интересующим программам - для этого просто нужно отсканировать QR-код. Кроме того, можно сразу оплатить курс полностью или в рассрочку. В Казахстане SkillBox разместила «островок» в ТРЦ MEGA на ул. Розыбакиева.

Большой тренд в продвижении курсов набирает геймификация, как маркетинговый инструмент [5]. В онлайн-образовании запускают игры, чтобы решить три задачи:

1. Уменьшить стоимость заявки.
2. Делать повторные продажи - мотивировать учеников на повторные покупки.
3. Повысить лояльность клиентов к продукту и компании.

Маркетинговые игры подойдут образовательным онлайн-проектам с длинным циклом обучения и большим количеством продуктов. Стоимость разработки и тестов данного инструментов достаточно высокая и варьируется от нескольких тысяч долларов. При такой модели бизнеса необходимо поддерживать коммуникации с действующими и потенциальными клиентами: уведомлять о старте обучения, стимулировать купить онлайн-курсы, рассказать о новых продуктах, мотивировать во время обучения. В качестве примера можно привести казахстанский EdTech проект [daryn.online](http://daryn.online), который начисляет бонусы своим ученикам за выполненные задания [6]. Так же бонусы могут получить потенциальные клиенты, которые проходят бесплатные тесты. Бонусы можно обменять на получение скидки при покупке онлайн-курсов. В качестве приза в игре может быть промокод, полезный чек-лист, гайд и даже демодоступ к курсу. Чтобы отправить подарок потенциальному клиенту, платформа попросит заполнить поле с электронным адресом или номером телефона. Так игра снижает стоимость получения заявки.

При изучении маркетинговых инструментов продвижения образовательных услуг были выявлены схожие методы продвижения, которые используются повсеместно:

1. Instagram профиль компании. Контент состоит из информационного наполнения с полезным контентом, демонстрации отзывов и результатов учеников, интерактивный контент, где пользователям предлагается поделиться своим мнением в комментариях. Для всех игроков данная социальная сеть является одним из основных инструментов.
2. Таргетированная реклама в социальных сетях. Один из самых результативных инструментов по сбору заявок, охвату аудитории и качественному касанию клиента. Также ретаргетинг – инструмент маркетинга, позволяющий настроить показ онлайн-рекламы тем, кто уже взаимодействовал с профилем или продуктом компании. Это один из самых лучших показателей (при правильной настройке).
3. Работа с блогерами может быть в двух форматах: за гонорар или за бартер. Этим пользуются многие компании, когда вместо гонорара предлагают доступ к курсам, что снижает затраты на рекламу.
4. Бесплатные вебинары или другой лидмагнит. Чтобы «мягко» предложить свой продукт важно дать возможность потенциальному клиенту познакомиться с экспертностью спикера, продуктом компании - взамен получить данные человека. Как правило, это может быть: бесплатный урок, полезный чек-лист, вебинар в прямом эфире. Далее после получения данных потенциальных клиентов с ними ведётся работа по воронке продаж (прогреву к продаже).
5. Email-рассылка как инструмент является традиционным, но при таргетированной рассылке даёт хорошие результаты. Рассылки делаются с бесплатным полезным контентом и внутри письма предлагается приобрести курс со скидкой или специальным предложением.
6. SEO-оптимизация для получения первых позиций в поисковиках Google и Yandex. Это повышает доверие к компании и увеличивает количество переходов на сайт.

7. Контекстная реклама в поисковиках Google, Yandex, а также в YouTube. Данная реклама эффективнее в связи с тем, что потенциальный клиент сам вбивает конкретный запрос и находит по рекламе предложение компании.

Стоит обратить внимание на ряд стратегий продвижения, используемых лидерами онлайн-школ на рынке образования:

1. Акцент на личном бренде спикера-основателя. Лидер российского бизнес образования «Like Центр» в большинстве рекламных компаний использует фотографии и видео основателя проекта - Аяза Шабутдинова. Казахский инвестор и предприниматель Маргулан Сейсембаев создал образовательную платформу [margulan.info](http://margulan.info) и развивает свои персональные страницы в социальных сетях, рекламируя и продавая онлайн-курсы через личный бренд.

2. Продажа через продуктовую воронку. Компания «Юниты» Михаила Дашкиева сначала предлагает приобрести недорогую консультацию и аудит бизнеса, чтобы вовлечь большую аудиторию. После проведения аудита выявляются проблемы бизнеса и предлагаются более дорогие образовательные продукты, которые могут решить проблему предпринимателя. Тем более один из трендов в образовании - это Lifelong Learning - концепция непрерывного образования. Благодаря этой концепции целевая аудитория образовательных платформ расширилась: раньше в основном это были школьники или студенты, а сейчас акцент сместился и на старшее поколение [7]. По данным Pew Research Center, 73% взрослых считают себя lifelong learners и проходят обучение на протяжении всей жизни. Так, 87% респондентов считают, что они стали чувствовать себя увереннее и всесторонне развитыми личностями, а для 69% образование открыло новые перспективы [8].

3. Продажа через лидмагнит и бесплатный урок. Компания SkyEng предлагает пройти бесплатный пробный урок по английскому языку, чтобы преподаватель продемонстрировал своё мастерство и стиль преподавания. После чего менеджер компании связывается с учеником и предлагает приобрести продукт.

4. Маркетинг на основе А/В теста. Например, компания GeekBrains увеличила охват целевой аудитории на 71,4%, используя подход А/В теста [9].

5. Data-Driven Design - проектирование продукта на основе данных (исследований, тестов, проверки гипотез, Big Data) [10]. Такой подход помогает создать для клиента персонализированный продукт и служить маркетинговым инструментом при продвижении онлайн-курсов.

Применение любой из стратегий предполагает подробное изучение целевой аудитории путем проведения:

- опросов
- анкетирования
- интервьюирования
- поиска информации на форумах, блогах, социальных сетях [11].

Когда мы продаем образовательный продукт, нам важно понимать его особенности и с помощью маркетинга «закрывать» потенциальные возражения и сомнения клиента.

В чем сложность маркетинга образовательных продуктов?

1) Результат в будущем, который сложно гарантировать.

В качестве примера предположим, что вы приобрели онлайн-курс, чтобы получить профессию графического дизайнера. Вы вложили значительную сумму в покупку. Значит ли это, что профессия методиста у вас в кармане? Нет. Чтобы стать графическим дизайнером, вам необходимо:

- проходить уроки (желательно без пропусков);
- выполнять практические задания;
- получать обратную связь и переделывать то, что не получилось.

Вам потребуется приложить усилия, чтобы достичь цели, и понимание этого отталкивает от покупки многих потенциальных клиентов.

Что можно сделать?

Показывать примеры людей, которые прошли обучение и добились результатов.

Рассказывать о выпускниках и их историях во время проведения вебинаров, в соцсетях, в блоге, на всех доступных площадках.

Если вы работаете с разной целевой аудиторией, очень важно, чтобы среди выпускников и их кейсов каждый сегмент вашей аудитории нашел свою ролевую модель, то есть среди кейсов должны быть истории мужчин и женщин, молодых и взрослых, с разным бэкграундом, с разными жизненными обстоятельствами.

2) Продукт, который сложно оценить заранее и «пощупать».

Очень много сомнений покупателей связано с вопросом: «Как понять заранее, что обучение мне подойдет и решит мои задачи? Вдруг я потрачу деньги зря?». И здесь задача маркетинга - как можно подробнее показать, как устроено обучение изнутри.

Что можно сделать?

- Тест-драйв курсов. Можно давать доступ к вводному занятию, к урокам первой недели, к 2-3 записям курсов. Так вы помогаете клиенту убедиться, что он покупает качественное обучение.
- Цифры, если вы работаете на рынке уже год или больше. Например, можно показать статистику, сколько человек прошли обучение у вас, сколько из них получили работу, каких результатов достигли. Кейсы, о которых мы говорили в предыдущем пункте, работают и здесь.
- Бесплатные консультации. Например, 15-минутные беседы, в рамках которой вы поможет клиенту решить небольшую проблему, а за более глобальным результатом пригласите на платный курс.
- Реферальные программы. По статистике, около 30% клиентов онлайн-школ покупают обучение по рекомендации друзей или знакомых. Можно запустить программу скидок для тех, кто привел на обучение друга или провести конкурс отзывов в соцсетях.

3) Больше половины покупок образовательных продуктов – это эмоциональные покупки.

Люди покупают не только потому, что видят в обучении возможность решить свои задачи, а потому, что их вдохновляет спикер на бесплатном вебинаре. Или они считают, что в их жизни не хватает качественного общения, и онлайн-курс - одна из возможностей такое общение получить.

Что можно сделать?

- Попросить студентов выступить на промо-мероприятиях и рассказать о результатах обучения. Их рассказы будут эмоциональнее и убедительнее, чем простое перечисление преимуществ программы.
- Харизматичные спикеры на продающих вебинарах и других мероприятиях. Лучше, если об обучении будут рассказывать эксперты, которые вовлечены в свою работу и смогут передать ценность продукта.
- Работать с эмоциями во время маркетинговых мероприятий. Чем больше положительных эмоций вы вызовете у слушателей, тем лучше.

4) Прямая реклама очень редко работает.

Если вы будете вести клиентов с рекламы сразу на лендинг с призывом «Купите обучение у нас», скорее всего, вы просто сольете бюджет и не получите заявок.

Прямые продажи могут работать только если:

- у онлайн-школы сильный бренд и хорошая репутация на рынке. Так, что не нужно объяснять, почему классно учиться именно у вас.
- небольшой чек. Покупки до 5000 тенге клиенты могут совершать без прогрева, вдохновившись только информацией на лендинге.
- у вас достаточно большой бюджет на рекламу. Тогда вы можете постоянно «бомбардировать» клиентов рекламными сообщениями, догонять ретаргетингом и таким образом делать продажи.

Что можно сделать, если все это не про вас?

- Проектируйте маркетинговые воронки с большим количеством прогревающих событий. Марафоны, вебинары, дни открытых дверей, консультации и другие мероприятия, на которых вы будете рассказывать об обучении у вас и «греть» аудиторию. Считается, что в среднем нужно 20 касаний, чтобы клиент совершил покупку. Число это постоянно растет, когда-то мы говорили всего о трех касаниях.
- Продавайте даже бесплатное мероприятие. Вы конкурируете за внимание с огромным количеством проектов, а еще с фильмами, книгами, встречами с друзьями. Не забывайте напоминать о том, что клиент записался на бесплатное мероприятие. Показывайте, какую ценность он получит здесь и почему очень важно потратить время именно на вас.
- Предлагайте ценные условия. Рассрочка, бонусные продукты – все это помогает клиенту сделать выбор в вашу пользу [12].

## Выводы

Для эффективной стратегии продвижения образовательных онлайн-курсов необходимо использовать разные инструменты и подходы. В условиях высокой конкуренции на рынке онлайн образования единственный способ увеличить свою долю рынка - это использовать личный бренд, лидмагниты, продуктовую воронку, А/В тесты, Data driven design, инструменты интернет маркетинга. Главное - постоянно изучать клиентов, анализировать конкурентов и тестировать новые инструменты продвижения.

## Список использованных источников

1. В онлайн-образовании можно столкнуться с неожиданной проблемой - авторским правом - [https://forbes.kz/process/expertise/v\\_onlayn-obrazovani\\_j\\_mojno\\_stolknutsya\\_s\\_neojidannoy\\_probleмой\\_-\\_avtorskim\\_pravom/](https://forbes.kz/process/expertise/v_onlayn-obrazovani_j_mojno_stolknutsya_s_neojidannoy_probleмой_-_avtorskim_pravom/)
2. Кто возглавил российский EdTech-рынок в 3 квартале 2021 года - <https://trends.rbc.ru/trends/education/61a73ab09a79475ae2f74581>
3. Like Центр планирует открыть 150 кампусов Names-Smart - <https://www.cre.ru/news/83832>
4. SkillBox открыл в торговых центрах точки для продажи курсов - <https://vc.ru/marketing/267905>
5. Геймификация в онлайн-образовании: кому подходит и какие задачи решает - [https://secrets.tinkoff.ru/blogi-kompanij/geymifikaciya-v-obrazovani\\_j/](https://secrets.tinkoff.ru/blogi-kompanij/geymifikaciya-v-obrazovani_j/)
6. Число пользователей образовательной платформы Daryn online превысило 3,5 млн человек - <https://magazine.lectera.com/ru/articles/chislo-polzovatelei-obrazovatelnoi-platformy-daryn-online-prevysilo-3-5-mln-chelovek>
7. Тренды в Edtech: кто и как развивает рынок в России - <https://www.if24.ru/trendy-v-edtech-kto-i-kak-razvivaet-rynok-v-rossii/>
8. Lifelong Learning and Technology - <https://www.pewresearch.org/internet/2016/03/22/lifelong-learning-and-technology/>
9. Кейс GeekBrains: как образовательному проекту привлечь больше клиентов с помощью микса ДООН и онлайн-рекламы <https://adindex.ru/case/2021/08/5/296960.phtml>
10. Edtech 2022: каким будет цифровое образование - <https://trends.rbc.ru/trends/education/61cae6f09a79478d28ea70f2>
11. Продвижение онлайн-школы: как быстро привлечь клиентов и увеличить продажи <https://rb.ru/opinion/promotion-online/>
12. Маркетинг образовательных продуктов - <https://edmarket.ru/blog/sfm-marketing-in-elearning>

**УО «Алматы Менеджмент Университеті»**

**«Коллоквиум»**  
**Алматы Менеджмент Университеті**  
*30 Сәуір, 2022 жыл*

**«Colloquium»**  
**Almaty Management University**  
*30 April, 2022*

