



РУХАНИ  
ЖАҒЫРУ



KAZAKH ACADEMY OF LABOUR AND SOCIAL RELATIONS  
CHISCHE ACADEMIE DES BERUFSLEBENS UND DER SOZIALE BEZIEHUNGEN

ҚАЗАҚ ЕҢБЕК ЖӘНЕ ӘЛЕУМЕТТІК  
ҚАТЫНАСТАР АКАДЕМИЯСЫНЫҢ

**ХАБАРШЫСЫ**

**ВЕСТНИК**

КАЗАХСКОЙ АКАДЕМИИ ТРУДА  
И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

**ISSN 1998-9975**  
**№ 2 (73) 2022 г.**

Қазақ еңбек және әлеуметтік қатынастар Академиясының  
Х А Б А Р Ш Ы С Ы  
В Е С Т Н И К

Казахской Академии труда и социальных отношений



BULLETIN

Kazakh Academy of labour and social relations

ANZEIGER

Kasachische Akademie des Berufslebens und der soziale beziehungen

№ 2 (73) 2022

Научный журнал

• Основан в 1998 г. •

Выходит 4 раза в год

Зарегистрирован Министерством информации и общественного согласия Республики Казахстан  
Регистрационное свидетельство № 1648-Ж от 29 декабря 2000 г.

Свидетельство Министерства информации и коммуникаций Республики Казахстан о переучете  
периодического печатного издания

Регистрационное свидетельство № 17349-Ж от 08 ноября 2018 г.

Учредитель: учреждение «Казахская Академия труда и социальных отношений»

Издается с 1998 г.

Подписной индекс: 75919.

Тираж – 500 экз.

Основная тематическая направленность научного журнала: публикации основных научных  
результатов диссертаций (08.00.00 – экономические науки), (12.00.00 – юридические  
науки), (19.00.00 – психологические науки), публикация научных статей, информационно-  
практических материалов по актуальным проблемам современной экономики, права и  
психологии.

Периодичность издания – 1 раз в квартал. Основные языки издания – казахский, русский,  
английский, немецкий.

Все публикации даются в авторской редакции. Мнение редакционного совета может не  
совпадать с точкой зрения авторов статьи.

**ISSN 1998-9975**

Электронная версия на сайте: [www.kazatiso.edu.kz](http://www.kazatiso.edu.kz).

При перепечатке, микрофильмировании и других формах копирования статей ссылка на  
журнал обязательна.

Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов.

Адрес редакции: Республика Казахстан, 050004, г. Алматы, ул. Сейфуллина 404/67 н.п. 2

Телефон: + 7 (727) 279-95-70 / + 7 (727) 279-43-88

Телефон (факс): + 7 (727) 279-95-82 / + 7 (727) 279-95-43

E-mail: [vestnik\\_atso@bk.ru](mailto:vestnik_atso@bk.ru).

Подписано в печать 29.07.2022. Формат 60x84. Печать офсетная. Бумага офсетная.

Усл. п.л. 4,4. Тираж 500 экз. Напечатано в Центре оперативной печати КазАТиСО

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

- |    |                                      |   |
|----|--------------------------------------|---|
| 1  | Алмереков<br>Нурлан<br>Алтынбекович  | доктор экономических наук, профессор<br>(Алматы, Республика Казахстан).   |
| 2  | Байтикова<br>Шолпан<br>Сугербаевна   | доктор психологических наук, профессор<br>(Алматы, Республика Казахстан)  |
| 3  | Бегалиев<br>Ернар<br>Нурланович      | доктор юридических наук, доцент<br>(Нур-Султан, Республика Казахстан)   |
| 4  | Бесбаева<br>Баян<br>Мусаевна         | председатель Редакционного Совета,<br>кандидат биологических наук, профессор<br>(Алматы, Республика Казахстан)      |
| 5  | Бидильдаева<br>Гулипа<br>Атабековна  | доктор юридических наук, профессор<br>(Бишкек, Кыргызская Республика).  |
| 6  | Бурлачук<br>Леонид<br>Фокич          | доктор психологических наук, профессор<br>(Киев, Республика Украина)  |
| 7  | Грегори<br>Джон<br>Воджак            | доктор права (Хьюстон, США)   |
| 8  | Землюков<br>Сергей<br>Валентинович   | доктор юридических наук, профессор,<br>заслуженный юрист Российской<br>Федерации (Барнаул, Российская<br>Федерация) |
| 9  | Князев<br>Станислав<br>Никифорович   | доктор юридических наук, профессор<br>(Минск, Республика Беларусь).   |
| 10 | Конрад<br>Решке                      | доктор психологических наук, профессор<br>(Лейпциг, Германия)   |
| 11 | Леонтьев<br>Олег<br>Валентинович     | доктор медицинских наук, профессор<br>(Санкт-Петербург, Российская<br>Федерация)                                    |
| 12 | Литвинов<br>Алексей<br>Николаевич    | доктор юридических наук, профессор<br>(Харьков, Республика Украина)   |
| 13 | Нукенов<br>Мараткали<br>Ордабаевич   | доктор юридических наук, профессор<br>(Алматы, Республика Казахстан)  |
| 14 | Рустемова<br>Гаухар<br>Рустембековна | доктор юридических наук, профессор<br>(Алматы, Республика Казахстан)  |
| 15 | Ташев<br>Азат<br>Арипович            | доктор технических наук, профессор<br>(Алматы, Республика Казахстан)  |
| 16 | Уканов<br>Казбек<br>Шайпанович       | доктор юридических наук, профессор<br>(Алматы, Республика Казахстан)  |

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР**

Муханова Гайни Казыбаевна

PhD, доцент

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР**

Жусупова Сулушаш

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

- 1 **Смагулова  
Найля  
Турарбековна** *доктор экономических наук, профессор, КазАтисо  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*
- 2 **Алибеков  
Сайлаубек  
Тынышбекович** *доктор юридических наук, профессор, КазАтисо  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*
- 3 **Умурзаков  
Ермек  
Ануарбекович** *кандидат юридических наук, доцент, КазАтисо  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*
- 4 **Кенжебаева  
Гаухар  
Жумашевна** *кандидат технических наук, доцент, КазАтисо  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*
- 5 **Ахметжанова  
Айкун  
Хайруллаевна** *кандидат экономических наук, доцент, КазАтисо  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*
- 6 **Мылтыкбаева  
Айгуль  
Тауарбековна** *доктор PhD, КазАтисо  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*
- 7 **Джондельбаева  
Айгуль  
Сейтжановна** *к.э.н., доктор PhD, ассоциированный профессор НОД "Учет  
и аудит" НАО "Университет Нархоз"*
- 8 **Симаневичене  
Жанета** *Доктор экономических наук, профессор, Университет  
Micolas Romeris, г. Вильнюс, Литва*
- 9 **Гунаре  
Марина  
Леонидовна** *Доктор политических наук, профессор, Международная  
Балтийская академия, г. Рига, Латвия*
- 10 **Марамыгин  
Максим  
Сергеевич** *Доктор экономических наук, профессор, Уральский  
государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация*
- 11 **Ергунова  
Ольга  
Титовна** *Кандидат экономических наук, доцент, Уральский  
государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация*
- 12 **Шмарловская  
Галина  
Александровна** *Доктор экономических наук, профессор, Белорусский  
государственный университет, г. Минск, Республика  
Беларусь*
- 13 **Мадиярова  
Диана  
Макаевна** *Доктор экономических наук, профессор, Российский  
университет дружбы народов, г. Москва, Российская  
Федерация*
- 14 **Храпунова  
Екатерина  
Александровна** *Кандидат юридических наук, доцент, Южный  
федеральный университет, г. Ростов-на-Дону, Российская  
Федерация*

- 15 Маевская Ирина Михайловна** *Кандидат педагогических наук, доцент, Донской государственной технической университет, г. Ростов-на-Дону, Российская Федерация*
- 16 Саякова Мария Касымбаевна** *Доктор юридических наук, профессор, Институт современных информационных технологий в образовании, г. Бишкек, Кыргызская Республика*
- 17 Едилбай Оспанов** *Кандидат филологических наук, доцент, Университет Ноттингем, г. Ноттингем, Великобритания*
- 18 Рамазанова Махаббат** *Доктор PhD, Portucalense University, г. Portucalense, Португалия*
- 19 Луис Алманза Молина Сезар** *Доктор PhD, Университет Симона Боливара, г. Лима, Перу*
- 20 Жураев Абдор Туробович** *кандидат экономических наук, проректор по международному сотрудничеству Бухарского государственного университета*

**ТРЕБОВАНИЯ К СТАТЬЯМ, ПУБЛИКУЕМЫМ В НАУЧНОМ ЖУРНАЛЕ  
«ВЕСТНИК КАЗАХСКОЙ АКАДЕМИИ ТРУДА И СОЦИАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ»**

Тексты статей должны быть переданы в редакцию журнала в электронном варианте в формате RTF и распечатанном виде. Наименование файла: «Фамилия, краткое название статьи». Иностранцы граждане пересылают статью посредством электронной почты vestnik\_atso@bk.ru.

Статьи принимаются на государственном, русском и иностранных языках и должны отвечать следующим требованиям:

- в левом верхнем углу указываются обязательно МРНТИ и УДК;
- ФИО, ученое звание и ученая степень, занимаемая должность и место работы/учебы автора указываются на верхней строке статьи по центру и должны быть набраны строчными буквами. В том случае, когда у статьи более одного автора, то ФИО, ученое звание и ученая степень, занимаемая должность и место работы/учебы каждого записываются подряд через запятую;
- заголовок статьи должен быть набран прописными буквами полужирным шрифтом (кегель шрифта заголовка – 12 пт) и выравнивается по центру, в конце заголовка точка не ставится;
- далее через интервал следуют резюме (набранные курсивом, объемом от 800 до 1000 символов с пробелами) с ключевыми словами (не менее трех) на русском/казахском и английском языках без абзацного отступа;
- допустимый объем статьи составляет от 10 000 до 40 000 символов (с пробелами) – приблизительно от 4 до 10 страниц машинописного текста;
- параметры страницы: левое поле - 2 см; правое - 2 см; верхнее - 2 см; нижнее – 2 см;
- шрифт Kz Times New Roman (каз.), Times New Roman (рус., англ.);
- кегль шрифта текста – 12, интервал – 1, выравнивание – по ширине страницы;
- абзацный отступ начинается с четвертого символа строки (0,9 см);
- ссылки на источники в тексте (в последовательности появления ссылок автора на использованные источники) оформляются в квадратные скобки с указанием страницы в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления»;
- при наборе текста не следует делать жесткий перенос слов с проставлением знака переноса;
- встречающиеся в тексте условные обозначения и сокращения должны быть раскрыты при первом появлении их в тексте;
- общие ссылки на использованную литературу и нормативные источники даются в конце статьи арабскими цифрами без точек под заголовком «Литература»;
- таблицы, графики, диаграммы, формулы и другие графические материалы в тексте должны иметь сквозную нумерацию по каждому виду графического материала отдельно в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

Предоставленный текст должен быть тщательно отредактирован с соблюдением указанных требований. Рукописи и электронные носители не возвращаются, не рецензируются и не восстанавливаются.

Ответственность за содержание статей несет автор (авторы). Редакция оставляет за собой право публикации или отклонения статьи.

Организационный взнос составляет 3 500 тенге. Редакция оставляет за собой право отбора статей иностранных граждан и ведущих ученых РК для бесплатной публикации.

*Реквизиты учреждения «Казахская Академия труда и социальных отношений»:*

РНН 600700121077

БИН 960540000353

АГФ АО Банк "ЦентрКредит"

ИИК KZ45856000000008980

БИК KСJBKZKX

КОД 719 КБЕ 18

Наурызбай батыра,

**СОДЕРЖАНИЕ****РАЗДЕЛ I: ЭКОНОМИКА**

- 1 **ЧЖАН ЮЙБО**  
РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ..... 8
- 2 **У ЦИНЬМИН**  
УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫМИ ПОТОКАМИ..... 14
- 3 **МЫЛТЫКБАЕВА А.Т., У ДАНЬДАНЬ**  
ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В БИЗНЕС СТРУКТУРАХ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ..... 17
- 4 **ВАН ЦЗЮОВАН**  
ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ..... 19
- 5 **СУНЬ ЧЖАО**  
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ..... 25
- 6 **ЦИ ТИНТИН,**  
УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ НА ПРЕДПРИЯТИИ: МОДЕЛИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ РАЗВИТИЯ..... 36
- 7 **ЛЮ ЦИНЛЯН**  
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ..... 42
- 8 **МЫЛТЫКБАЕВА А.Т., САЛИМГЕРЕЕВА А.Б.**  
ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ КАЗАХСТАНА НА ПРИМЕРЕ ОБУЧАЮЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ SMART USTAZ 48

**РАЗДЕЛ II: ПРАВО**

- 9 **СУЛЕЙМЕНОВА Н.О.**  
АНАЛИЗ НОВОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОДЕКСА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН..... 54
- 10 **САБЫРОВ А.Б., КУРМАНБАЕВ И.Ж., ТАУМОВ А.А., КАИРБАЕВ Ж.А.**  
ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ ПО КАПИТАЛЬНОМУ СТРОИТЕЛЬСТВУ..... 59
- 11 **АЛДАМЖАРОВ А.М.**  
ОРГАНИЗАЦИЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ..... 64

**ЧЖАН ЮЙБО**

магистрант Казахского университета путей и сообщения

**РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

Аннотация. Ежедневно покупатели принимают множество решений о том какие же им товары лучше приобрести и какими услугами воспользоваться. Большинство крупных компаний изучают этот процесс, (который называется, как процесс принятия решений о покупке) чтобы узнать: что, где, как и сколько, когда и почему покупают потребители. Ведь, компания, которая понимает, как потребители реагируют на различные свойства товара, его цену, рекламу, получает значительные преимущества перед конкурентами, потому что могут либо конкретно изменить их, либо улучшить, либо перестать использовать эти факторы при выявлении в этом потребности. Это поможет компании повысить шансы того, что потребители выберут именно ее, а не конкурентов.

Исходный пунктом изучения системы удовлетворения потребностей становится – модель покупательского поведения. Она объясняет как именно реагируют потребители на разные воздействия и приёмы маркетинга, которые фирма может применить.

Фирма по-настоящему разобравшаяся в том, как реагируют потребители на различные маркетинговые стимулы, состоящие кстати из «четырёх Р», смогут построить такую стратегию, при которой их продукция или услуги будут пользоваться успехом.

Но раскрыть причину покупательского поведения и систему бывает очень сложно, ведь зачастую причины тех или иных решений потребители часто прячут в глубине своего сознания и подсознания, куда маркетологу увы сложно добраться, но вполне возможно [1, с.47].

Фирмы и маркетологи тратят много усилий на выявление зависимости между побудительными факторами и ответной реакцией потребителей. Отправной точкой всех этих усилий является простая модель покупательского поведения (рисунок 1).



Рисунок 1 - Простая модель покупательского поведения для реализации системы удовлетворения потребностей [2, с. 59]

Согласно представленной модели побудительные факторы маркетинга и прочие раздражители проникают в сознание потребителя (у каждого потребителя свои мысли и восприятия одного и того же продукта) и вызывают определенные обратные реакции. Следовательно, перед маркетологами соответственно возникает важная задача: понять, что

происходит в сознании покупателя, и как можно управлять его покупательским поведением.

Для целей изучения поведения потребителей для повышения удовлетворения их потребностей необходимо изучить модель процесса принятия решений о покупке.

Модель процесса принятия решений потребителем представляет собой схему умозаключений, последовательные действия покупателей, которые они выстраивают на протяжении процесса покупки (рисунок 2).

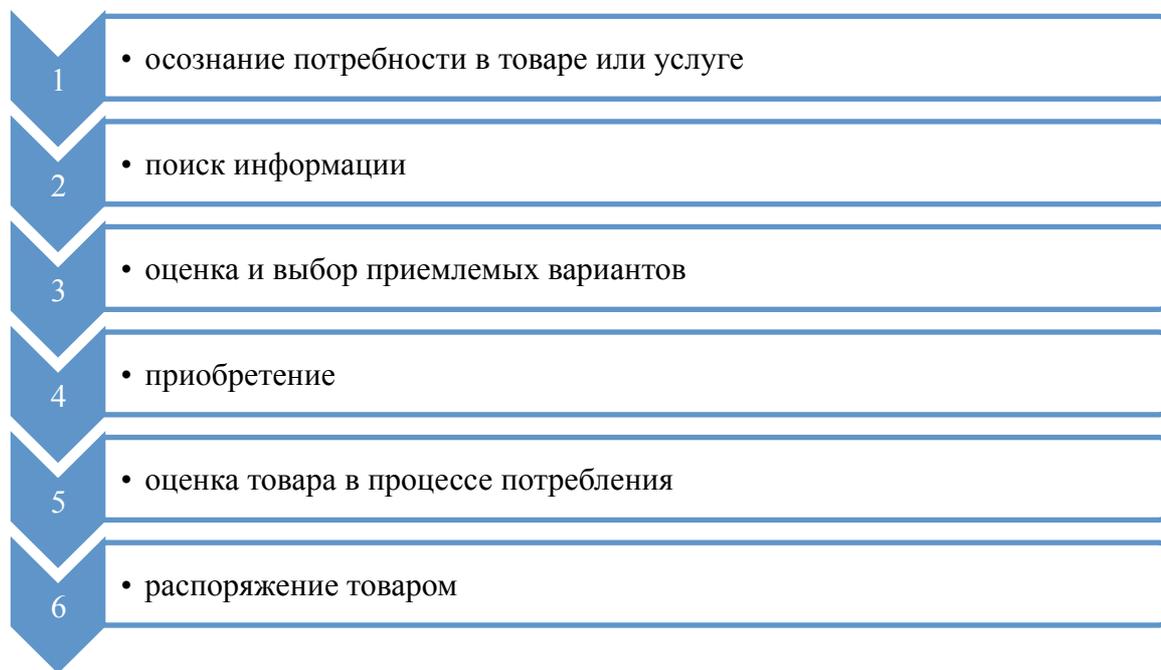


Рисунок 2 - Общая модель этапов принятия решения о покупке продуктов [3, с. 15]

Данная модель была разработана профессорами Дж. Энджелом, Д.Коллатом и Р. Блэкуэллом в Университете штата Огайо и по первым буквам фамилий авторов получила свое название (ЕКВ) [4, с. 47]

Развитие рынка и организации продаж для повышения удовлетворения потребностей покупателей приводит к возникновению новых видов маркетинга, одним из которых является трейд-маркетинг. Трейд-маркетинг (trade marketing, торговый маркетинг) представляет собой деятельность, сформированную на стыке маркетинга и продаж, целью которой является стимулирование сбыта товаров и услуг в товаропроводящей сети.

Академическое понимание данного термина можно представить, как группу инструментов стимулирования сбыта, реализуемых за счет воздействия на товаропроводящую цепь (каналы сбыта), происходящую от производителя, его команды продавцов, и реализуемую через оптовые звенья до конечного потребителя.

При рассмотрении сущности трейд-маркетинга следует разграничить понятия сбыт и продажа. Так, сбыт - это организационно – правовой процесс купли – продажи и передачи товара конечному покупателю прямо или через посредников. Продаже - это представление товара покупателю с целью его реализации.

Другими словами, трейд-маркетинг направлен на продажу товара или продукции, а не сбыт как таковой, так как в продажах важнейшее значение имеет социально-психологический аспект - она является коммуникацией, взаимодействие двух сторон. Продажа имеет место на каждом уровне сбытового канала.

Трейд-маркетинговые активности реализуются на b2c и на b2b-рынках и направлены как на конечных потребителей, так и промежуточное звено сбытовой цепочки (дистрибьюторы, дилеры, независимая розница, сети продаж). В некоторых источниках литературы указано, что trade marketing выражается не только работой по

стимулированию посредников, но в большинстве случаев как работа по всей длине канала сбыта от предприятия до непосредственных потребителей его продукции (до конечных потребителей или предприятий-потребителей).

Следовательно трейд-маркетинг работает с временной мотивацией покупателя через:

- установление цены;
- высокого качества продукта;
- хорошего впечатления на потребителей.

В целях рассмотрения сущности трейд-маркетинга необходимо обосновать его отличия от маркетинга в классическом понимании. Трейд маркетинг занимается:

- мотивацией оптового звена и торговых агентов;
- стимулированием ритейла;
- мерчандайзингом розничных точек (в том числе выкладкой товаров, рекламными материалами и оборудованием, управление товарными запасами ритейла);
- промо акциями для конечного потребителя в местах продаж [4, с. 29].

Ключевое отличие торгового маркетинга от классического в том, что в случае с конечными потребителями и компаниями-потребителями он не рекламирует товар или услугу, а вызывает интерес их попробовать, посмотреть и познакомиться с ним поближе за счет интересных предложений и условий, в том числе, ценовых. Если же речь идет о посредниках, для них предприятие формирует выгодные условия, стимулирующие у них интерес выбрать именно данное предприятие для дальнейшей работы среди многих других.

Задача продавца на данной стадии - информирование покупателя о наличии товара путем использования рекламных акций и т.д. Эта стадия связана с ответом на вопрос: «Как производитель или продавец может информировать покупателя о наличии товара?».

На третьем этапе процесса принятия решения о покупке потребитель оценивает возможные альтернативы в выборе товара. В конечном результате он выбирает конкретный товар, который наиболее полно удовлетворяет его личным нуждам и потребностям. Во внутреннем диалоге присутствуют вопросы: «какие варианты у меня есть?» и «какой из них самый лучший?».

Задачей продавца является представление наиболее положительных сторон продаваемого товара, выделяющего его среди конкурентов. Третья стадия связана с ответом на вопрос для продавца: «Чем мой товар выгоднее отличается от схожих? Каковы конкурентные преимущества? Что я могу сделать, чтобы покупатель приобрел именно мой товар?»

Полагаем, что для целей исследования необходимо расширить данную модель путем ввода дополнительных характеристик воздействующих на потребительское поведение. Так нами добавлены внутренние и внешние факторы, воздействующие на сознание потребителей и определяющие их поступки (рисунок 3).

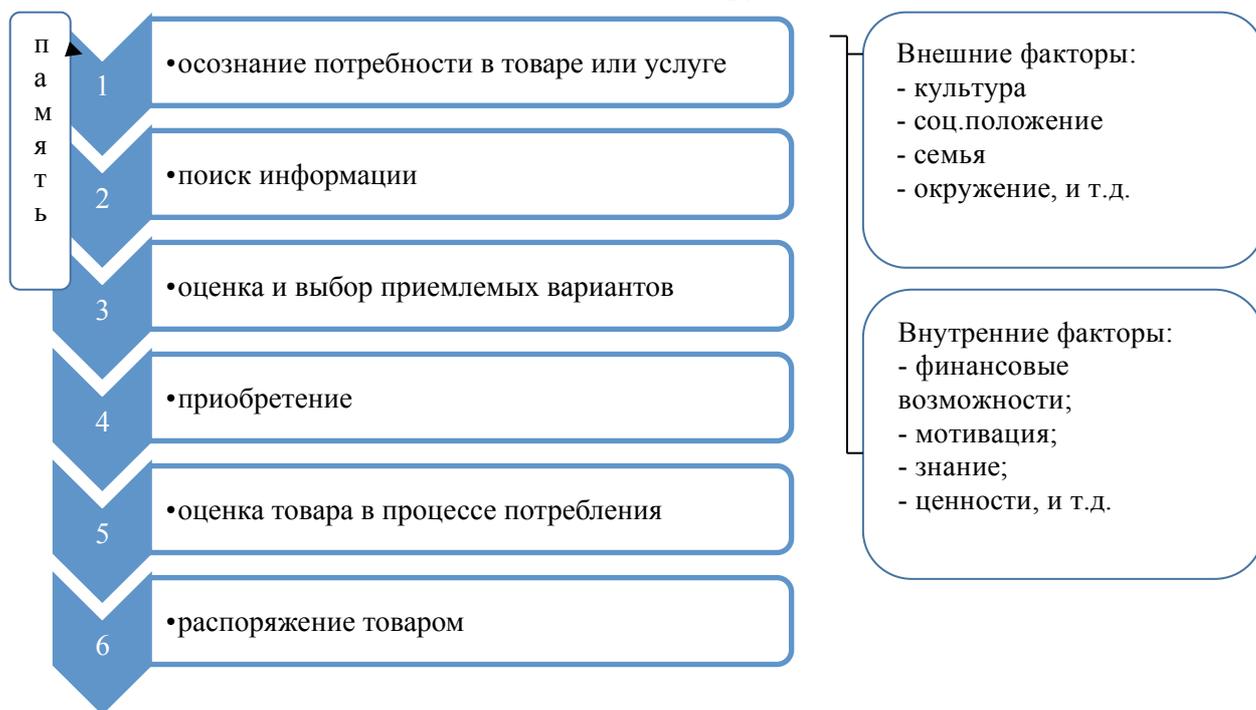


Рисунок 3 - Расширенная модель принятия решения о покупке для удовлетворения потребностей [5, с. 19]

Процедура реализации товара всегда предполагает осуществление маркетинговых коммуникаций между продавцом и покупателем. При этом в зависимости от категорий покупателей, можно выделить две группы цели, для реализации которых прибегают к торговому маркетингу (таблица 1).

Таблица 1 - Цели маркетинговых коммуникаций в зависимости от направленности воздействия

Промежуточные потребители	Конечные потребители и компании-потребители
<p>Увеличение продаж и выполнение планов продаж компании.</p> <p>Стимулирование пробных закупок и начала работы с предприятием.</p> <p>Увеличение количественной и качественной дистрибуции ассортимента компании (рост количества торговых точек, в которых представлена продукция предприятия в конкретных географических границах, и увеличение количества ассортиментных позиций, представленных в торговых точках).</p> <p>Поддержка продаж новинок на этапе их выведения на рынок.</p> <p>Снижение дебиторской задолженности (если показатель простроченной задолженности внесен в мотивационную систему посредников).</p> <p>Очистка складов или снижение</p>	<p>Увеличение продаж и выполнение планов продаж компании.</p> <p>Поддержка продаж новинок на этапе их выведения на рынок.</p> <p>Увеличение количества потребителей, купивших продукт.</p> <p>Переключение потребителей с товаров и услуг конкурентов.</p> <p>Увеличение узнаваемости бренда или продукта.</p> <p>Формирование нужного позиционирования бренда или продукта в глазах потребителей.</p> <p>Формирование или укрепление лояльности.</p> <p>Стимулирование скорейшего принятия решения о покупке.</p> <p>Увеличение количества повторных покупок.</p>

складских остатков. Формирование или укрепление лояльности. Выстраивание долгосрочных взаимовыгодных взаимоотношений. Переключение посредников с продукции конкурентов или увеличение доли продукции компании в их ассортиментной матрице.	Стимулирование пробных покупок.
Примечание – составлено автором на основании источника [6]	

Таким образом, значение комплекса маркетинговых коммуникаций на в практическом опыте казахстанского маркетинга на удовлетворение потребностей потребителя с каждым разом возрастает. Благодаря каким-то мельчайшим деталям как это кажется со стороны можно повысить эффективность продаж, а также и производства. При помощи только дизайна, рационального производства, разумной и продуманной цены, осмысленной сети распространения услуг и товаров невозможно достигнуть целевого сегмента, одним из важных является проинформировать клиента об услуге или же товаре, где возможно её приобрести, кто изготовитель, а также немаловажным является убедить клиента в том, что данный товар или услуга имеет свои достоинства. Это все является неотъемлемой задачей комплекса маркетинговых коммуникаций, без существования которых было бы трудно представить сегодняшнее современное общество.

#### Список использованных источников:

- 1 Consumer Neuroscience / H. Plassmann, C. Yoon, F. M. Feinberg, B. Shiv //International Encyclopedia of Marketing Электронный ресурс: <https://is.gd/НрКкVh>
- 2 Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. - СПб: Питер, 2017. - 220 с.
- 3 Выгодская Э. Г. Маркетинг / Э.Г. Выгодская, Н.П. Колпакова. - М.: Гиорд, 2018. - 128 с.
- 4 Данько Т. П. Управление маркетингом / Т.П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 352 с.
- 5 Кислицына В. В. Маркетинг. Учебник / В.В. Кислицына. - М.: Форум, Инфра-М, 2019. - 464 с.
- 6 Манн И.С. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу / Игорь Манн. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 256 с.

## У ЦИНЬМИН

магистрант Казахского университета путей и сообщения

### УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНЫМИ ПОТОКАМИ

Аннотация. В статье раскрыто содержание и суть механизма организации и управления транспортными потоками, предложены процессы, формализующая входные и выходные параметры транспортных потоков. В современной производственной системе транспортные потоки являются главным элементом сбытовой и маркетинговой деятельности предприятия, который затрагивает все основные функции менеджмента: планирование, организацию и контроль.

Ключевые слова: материальный поток, логистическая система, экономический механизм, показатели эффективности, моделирование, транспортный поток.

Управление транспортными потоками представляет собой глобальную сеть, которая транспортирует исходное сырье в продукцию, необходимые конечному потребителю, применяя определенный поток информации, материальных ресурсов и денежных средств. [1, с.31].

Целью управления транспортными потоками в современном обществе является обеспечение оптимальных условий для передвижения транспортных средств, увеличение объема всех видов перевозок.

Управление транспортными потоками представляет собой совокупность непрерывного организационного воздействия на внутренние и внешние процессы обмена информацией, которые отвечают потребностям коммуникации и реализации интересов долгосрочного развития предприятия.

Рациональная организация коммуникативного процесса предполагает множество решений и направлений развития процессов централизации процесса управления транспортными потоками. Централизация бизнес-процессов компании необходима для оптимизации функций, которые улучшают, стандартизируют или управляют ограниченными ресурсами между подразделениями».

Централизация эффективно работает для функций, которые регламентируют ограниченные ресурсы между звеньями: например, разработка централизации процесса управления и контроль за соблюдением положений, управление информацией между подфункциями или отдельными звеньями, которые реализуют аналитические проекты [2, с.26].

Сетевая структура транспортных потоков любой компании будет определять, насколько эффективны ее процессы, проектирование наиболее эффективной сетевой структуры транспортных потоков требует, чтобы логистическая сеть удовлетворяла стратегическим целям компании в течение длительного периода времени [3, с.22].

Сетевое проектирование в цепочке транспортных потоков включает в себя следующие направления: определение бизнес-целей, определение объема проекта, определение границ исследования, которое необходимо выполнить, определение инструментов, которые будут использоваться, завершение проекта.

Деятельность в цепочке транспортных потоков охватывает закупки, управление жизненным циклом продукции, планирование цепочки поставок (включая планирование запасов и техническое обслуживание активов предприятия и производственных линий), логистику (включая управление транспортом и автопарком) и управление заказами.

Типичная структура цепочки транспортных потоков представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Типичная структура цепочки транспортных потоков

Примечание: составлено автором на основании источника [3]

К числу важнейших факторов, которые приводят к существенной динамике фактических возможностей для повышения эффективности транспортных потоков, относятся:

- изменение регламента на сырье и материалы;
- способность компании предвидеть экономию издержек и сокращение расходов;
- проведение планомерной работы между компанией и потребителями по повышению качества поставок продукции.

Внедрение новых IT-технологий будет оказывать влияние не только на транспортные потоки, но и на всю экономическую систему, с которой взаимодействует компания, включая клиентов, поставщиков, партнеров. Прежде всего, руководство должно принять и внедрить цифровые технологии, стать высоко оцифрованной компанией.

Для внедрения новых IT-технологий в процесс организации логистики компании является актуальной проблемой, чтобы минимизировать операционные расходы, компания вынуждена пересмотреть свои бизнес-модели, для обеспечения бесперебойности и надежности транспортных потоков.

IT-технологии быстро становятся незаменимыми инструментами для необходимой трансформации транспортных потоков.

Управление транспортными потоками помогает предприятиям оптимизировать свою деятельность, для современного бизнеса в настоящее время это важнейшая часть предоставления качественной продукции по конкурентоспособным ценам. [4, с.34].

1. Планирование. Этот элемент включает планирование и управление спросом и предложением. Недостаточное планирование спроса и поставок может привести к сбоям в договорных обязательствах, при котором каждой компании необходимо немедленно реагировать на данное недопущение.

2. Выбор поставщиков. Выбор поставщиков, поставляющих товары, необходимые для предложения продукта, является основным компонентом транспортных потоков.

3. Доставка. Это включает в себя координацию заказов, планирование доставки, отpravку, выставление счетов и прием платежей.

4. Возврат продукции. В некоторых случаях это может включать утилизацию или повторное производство дефектного товара; в других случаях это может просто означать возврат товара на склад.

Существует множество различных механизмов управления транспортными потоками. Для целей принятия стратегических решений одной из лучших является эталонная модель операций цепочки поставок, или SCOR. Эта структура фокусируется на пяти областях цепочки поставок: планирование, источник, производство, доставка и возврат [5, с.18].

Этап планирования определяет стратегию транспортных потоков, в то время как остальные четыре элемента представляют ключевые требования для ее выполнения. Для производителей это означает сосредоточение внимания на подготовке производства, в то время как для оптовиков и дистрибьюторов это сосредоточение на процессах перед складированием.

Новые технологии играют важную роль в оптимизации производственных мощностей, повышении производительности и повышении качества при одновременном обеспечении эффективности транспортных потоков.

Руководство будет внедрять новые решения, с помощью которых появится возможность реагирования на ожидаемые изменения рынка.

В контексте стратегии цифровой трансформации руководство может интегрировать общий процесс цифровизации на своих производственных подразделениях. Для этого необходимо начать с внедрения решений для сбора данных, а затем горизонтальной интеграции корпоративных процессов и завершить трансформацию путем автоматической оптимизации всего оборудования и систем.

Наиболее распространенными причинами модернизации и автоматизации управления складом компании являются переполненные склады, большие объемы различных видов продукции.

Среди известных моделей управления цепями поставок большую популярность получила SCOR модель.

SCOR-модель – это рекомендованная модель, которая предполагает собственный язык для определения взаимоотношений между всеми участниками цепи поставок. Данная модель включает в себя следующие элементы управления транспортными потоками: Планирование начинается с определения деталей операционной стратегии компании.

Руководству компании необходимо определить сферу действия и размер рынка, где будет работать предприятие – внутри страны или за рубежом - и будет ли компания производить весь продукт самостоятельно или будет зависеть от поставщиков. Затем необходимо решить, как компания будет производить и хранить свой продукт. Руководство компании может заказать часть конечного продукта заранее и завершить производство по заказу или предложить индивидуальную настройку заказа, то есть можно использовать любую комбинацию этих стратегий, и метод измерения производительности устанавливается до начала планирования

Следующий этап - закупка сырья и любых материалов. Здесь ведущим должно явиться ценовое предложение, важно, чтобы все поставщики были тщательно проверены и все контракты были заключены, чтобы получить максимальную отдачу без ущерба для качества.

Местоположение имеет значимость для динамичного управления транспортными потоками. Идеально подходит подходящее место, удобное для размещения ресурсов и материалов компании [6, с.31].

Изготовление. Этот этап также включает в себя установление правил измерения производительности, то, как компания будет хранить данные и свои производственные ресурсы и соблюдать нормативные требования.

Пандемия оказала существенное негативное воздействие на процесс управления транспортными потоками, она стала глобальным стрессом для систем торговли, финансов, здравоохранения и образования, бизнеса и общества.

В дальнейшем организациям потребуется переоценить риски, связанные с транспортными потоками, и, возможно, потребуется пересмотреть свои отношения с поставщиками. Это будет необходимым условием для достижения подлинной устойчивости.

Транспортные потоки могут также распространяться на деятельность, связанную с глобальной торговлей, такую как управление глобальными поставщиками и многонациональными производственными процессами.

Компании могут сотрудничать и участвовать в пяти основных уровнях межорганизационной коммуникативной системы [7, с.55].

1.Режим удаленного ввода/вывода: В данном аспекте участник работает из удаленного места в структуре приложений, которые поддерживаются различными участниками.

2.Узел обработки заявок: В данном аспекте участник применяет одно приложение, включающее запрос на инвентаризацию или систематику представления заказов.

3.Узел обмена с несколькими участниками: В данном аспекте участник применяет сеть, которая связывает значительное количество участников, с которыми у него устанавливаются деловые связи.

4.Узел управления сетью: В данном аспекте участник применяет сеть с различными приложениями, используемые большим количеством участников более низкого уровня.

5. Интегрирующий сетевой узел: В данном аспекте участник буквально становится способом транспортировки данных / обработки данных, которая объединяет любое число звеньев и приложений в режиме реального времени.

При разработке и обслуживании коммуникационной системы необходимо учитывать как программное, так и аппаратное обеспечение.

Последние разработки в области коммуникационного обеспечения для управления транспортными потоками включают в себя:

Электронный обмен данными между цепями поставок: электронный обмен данными относится к обмену деловыми документами между компьютерами в стандартном формате. Электронный обмен данными описывает как реальные возможности, так и практику транспортировки информации в электронном формате вместо обычной формы почты. Преимущества заключаются в следующем:

1. Быстрый доступ к получению данных.
2. Лучшее обслуживание контрагентов.
3. Сокращение бумажной волокиты.
4. Рост производительности.
- 5.Эффективное отслеживание процессов.
6. Экономическая эффективность.
7. Конкурентные характеристики.

Среди ведущих мер, которые необходимо предпринимать, для решения направлений, связанных с пандемией можно представить следующие:

- Перемещение сырья в регионы, которые наименее подвергаются карантину и имеют эффективную транспортную доступность.

- Своевременное и оптимальное пополнение запасов, особенно согласно специфики отдельных регионов,

-Информирование потребителей о ситуации с перевозкой товаров, а также пересмотр клиентской базы,

- Стимулирование спроса с использованием акций и рекламы, если имеются издержки.

Роль коммуникаций заключена в координации деятельности по управлению

транспортными потоками. Стоимость информации снижается благодаря быстрому развитию технологий. Разработка эффективной системы коммуникаций для представления транспортных потоков имеет такие показатели, как снижение затрат, производительность, совершенствование и стратегии.

Управление транспортными потоками связывается с транспортировкой продуктов и данными между звеньями цепочки поставок. Последние разработки в области технологий позволяют организациям легко получать доступ к информации.

#### **Список использованных источников**

1. Доспалинова Ш. Теоретические основы построения эффективной схемы транспортных потоков. - Алматы: Ғылым, 2019. – 250 с.

2. Гаджинский А.М. Основы логистики: Учебное пособие. - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2018. – 250 с.

3. Альжанова Н.Ш. Разработка процедуры оценки удовлетворенности заказчиков результатами и процессом взаимодействия с поставщиком. – Алматы: Санат, 2019. – 450 с.

4. Нажикбаева К.К. Маркетинг и исследования рынков. – Алматы: Мектеп, 2017. – 200 с.

5. Маймакова Г.А. Основы менеджмента: учебное пособие. Практические задания. – Алматы: Санат, 2018. – 250 с.

6. Бекболсынова А. Организационно-экономический механизм транспортных потоков. Учебник. – Алматы: LEM, 2019. – 400 с.

7. Тулеметова А.С. Разработка процедуры организации транспортных потоков : учебное пособие. - Алматы: Санат, 2017. – 145 с.

**МЫЛТЫКБАЕВА А.Т.<sup>1</sup>, У ДАНЬДАНЬ<sup>2</sup>,**

<sup>1</sup> *PhD, ст. Преподаватель Казахская Академия труда и социальных отношений,  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*

<sup>2</sup> *магистрант Казахского университета путей и сообщения  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*

## **ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА В БИЗНЕС СТРУКТУРАХ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

*В статье проведено исследование сущности понятия «контроллинг», определены его ключевые функции и задачи в деятельности бизнес-субъекта. Определены и обоснованы необходимые меры внедрения системы контроллинга в бизнес-структурах. Проанализировано место контроллинга в системе управления предприятием, и его значение для функционирования бизнес-структуры. Определены первоочередные задачи для организации процесса контроллинга бизнес-структурах. Составлен поэтапный алгоритм внедрения системы контроллинга в бизнес-структурах, раскрыто содержание каждого этапа. Сформулирован вывод о том, что эффективно функционирующая система контроллинга в бизнес-структуре позволит осуществлять реальную, независимую оценку результатов деятельности, которая даст возможность контролировать процесс выполнения поставленных целей и поможет обеспечить положительный финансовый результат, а именно прибыль.*

*Ключевые слова: контроллинг, бизнес-структуры, функции и задачи контроллинга, алгоритм внедрения контроллинга.*

Рост динамичности внешней среды, нестабильность экономической ситуации стимулируют бизнес-структуры осваивать инновационные технологии не только в области производства, но и в области управления, поэтому возникает необходимость настройки системы управления таким образом, чтобы она соответствовала основным требованиям высшего менеджмента организации. Успех деятельности бизнес-структуры во многом зависит от интенсивности применения в ней усовершенствованных концепций и подходов к управлению, одним из которых и является контроллинг. Выбранная нами тема является весьма актуальной, поскольку при таких условиях становится невозможным осуществление эффективного управления без применения контроллинга, который выполняет роль посредника между руководителем, принимающим управленческие решения, и источниками информации, как внутренними, так и внешними.

Цель статьи заключается в обосновании сущности понятия «контроллинг», определении его функций, задач, места контроллинга в системе управления бизнес-структурой, а также в исследовании особенностей внедрения системы контроллинга на бизнес-структуры.

Контроллинг определяют как специальную саморегулирующуюся систему методов и инструментов, которая направлена на функциональную поддержку менеджмента бизнес-структуры и включает информационное обеспечение, планирование, координацию, контроль и внутренний консалтинг. Главной целью контроллинга является ориентация управленческого процесса на достижение всех целей, стоящих перед субъектом хозяйствования [1].

Основные функции, которые выполняет контроллинг в бизнес-структурах, включают в себя функцию учета, функцию планирования, функцию контроля и регулирования, функцию информационно-аналитического обеспечения, а также специальные функции [2].

Функция учета предполагает сбор и анализ информации о результатах текущей

деятельности, проведение внутреннего учета деятельности организации и ее подразделений.

Функция планирования обеспечивает информационную поддержку при разработке планов, формирует и совершенствует общую систему планирования в организации.

Функция контроля и регулирования включает в себя сравнение плановых и фактических объемов выполнения работ, анализ отклонений, определение их причин и разработку предложений по их ликвидации или стимулированию.

Функция информационно-аналитического обеспечения предусматривает разработку информационной системы контроллинга, сбор и систематизацию наиболее весомых данных, необходимых для принятия решений.

Специальные функции обеспечивают процессы сбора и анализа данных о внешней среде, изучение опыта и достижений конкурентов, расчет эффективности инвестиционных и инновационных проектов.

Служба контроллинга бизнес-структуры обеспечивает различные направления его деятельности, в частности:

- координация управленческой деятельности для достижения целей бизнес-структуры,
- информационная и консультационная поддержка процессов принятия управленческих решений,
- создание эффективно действующей информационной системы управления бизнес-структурой,
- рационализация управленческого процесса.

Для достижения позитивных результатов в соответствии с поставленными задачами бизнес-структуры ее руководству целесообразно обратить внимание на такие необходимые меры внедрения системы контроллинга финансовых результатов, которые приведены на рис. 1.

Сокращение времени предоставления информации и принятия решений касается того, что бизнес-структуре следует перейти на ежемесячное сопоставление запланированных и фактических показателей деятельности, а также вести отдельный учет состояния дел в бизнес-структуре для того, чтобы была возможность ежедневно принимать необходимые решения исходя из текущего состояния дел.



Рисунок 1 - Необходимые меры внедрения системы контроллинга в бизнес-структурах

По поводу прозрачности и достоверности данных, то для того чтобы система контроллинга совершенствовалась, необходимо, чтобы цифровые данные соответствовали действительности.

Применительно к внедрению информационных технологий можно выделить два способа:

1) автоматизация собственными усилиями, то есть разработка собственного программного продукта, который полностью учитывал бы специфику деятельности бизнес-структуры, информационные потребности менеджеров. Но для отечественных бизнес-структур это слишком дорого;

2) более дешевый и легкий способ — ввести информационную систему, в которую встроены специальный модуль «контроллинг», что будет способствовать предоставлению информации — от планирования бизнеса до анализа результатов деятельности.

Стратегическое планирование предусматривает внедрение стратегического контроллинга, который на основе планирования даст возможность прогнозировать различные явления и процессы.

Что касается организации службы контроллинга, то расширение штата является затратным, поэтому служба контроллинга должна организовываться как отдел или его функции в бизнес-структуре может выполнять служба учета [3].

Во время внедрения системы контроллинга бизнес-структуре прежде всего необходимо правильно понимать сущность и задачи контроллинга финансовых результатов, то есть не внедрять контроллинг без предварительного анализа достоверности информационной базы бизнес-структуры и организационно-технологических процессов, обратить внимание на возможность существования избыточного или недостаточного количества информации, а также ориентироваться на внедрение системы контроллинга в структуру финансовой или планово-экономической структуры бизнес-структуры. Учитывая вышесказанное, бизнес-структура в состоянии обеспечить эффективное функционирование системы контроллинга в бизнес-структуре.

В свою очередь, для обеспечения эффективного функционирования системы контроллинга в бизнес-структуре необходимо разработать [4]:

- текущие и стратегические задачи по предприятию в целом и по отдельным структурным подразделениям и службам;
- схему организационной структуры, центров затрат и ответственности;
- аналитический и регулятивный блок в системе контроллинга;
- методику анализа предпринимательской деятельности;
- оценочные показатели деятельности предприятия и структурных подразделений;
- информационные потоки, что обеспечит своевременную информацию по результатам деятельности подразделений предприятия;
- сроки проведения анализа фактического состояния по центрам расходов и ответственности, предприятию в целом;
- сроки подачи результатов анализа и подготовленных проектов управленческих решений руководителю предприятия;
- систему контроля выполнением управленческих решений;
- способы сообщения руководителя о выявленных недостатках и др.

Следует учитывать, что контроллинг вообще является вспомогательным методом, то есть инструментом управления, а именно помогает сориентировать систему управления. Таким образом, субъект хозяйствования, внедряя систему контроллинга, обеспечивает улучшение способности управляющей системы принимать оптимальные стратегические и тактические управленческие решения. Место контроллинга в системе управления предприятием приведено на рис. 4 [5].

Контроллинг как составная часть управления осуществляется и в процессе планирования, и на стадии оперативного управления. С его помощью возможно сопоставить фактические результаты от использования имеющихся ресурсов у субъекта

хозяйствования с плановыми, выявить резервы роста субъекта, а также определить пути более эффективного хозяйствования.

Первоочередными задачами при организации процесса контроллинга являются:

- проведение экспресс-диагностики и фундаментальной диагностики с целью выявления и ликвидации «узких мест» функционирования хозяйственного механизма;
- анализ отклонений фактических показателей деятельности от запланированных и разработка на этой основе предложений по коррекции планов или устранение преград на пути их выполнения;
- обеспечение непрерывного контроля за функционированием субъекта;
- разработка стратегии развития предприятия, маркетинговые исследования и координация работы по планированию финансово-хозяйственной деятельности [6].



Рисунок 2 - Место контроллинга в системе управления предприятием

Конечно, одним из ключевых моментов работы предприятия является получение ожидаемого финансового результата, поэтому существует необходимость применения контроллинга финансовых результатов в бизнес-структуре. Таким образом, главной целью контроллинга является построение системы принятия и реализации управленческих решений на основе оценки хозяйственной ситуации для обеспечения эффективной деятельности предприятия и получения оптимального финансового результата [7].

С целью обеспечения эффективного управления деятельностью субъекта хозяйствования при внедрении контроллинга финансовых результатов необходимо выполнить определенную последовательность этапов (рис. 3).

Итак, внедрение системы контроллинга в бизнес-структуре предусматривает выполнение четырех последовательных этапов:

- 1) определение цели внедрения контроллинга в бизнес-структуре;
- 2) методическая подготовка к внедрению контроллинга;
- 3) внедрение процедуры планирования;
- 4) введение в действие механизма контроля.



Рисунок 3 - Алгоритм внедрения системы контроллинга в бизнес-структурах

Переход от одного этапа к другому происходит только после выполнения предыдущего. На четвертом этапе, после того как был введен в действие контроллинг, руководство предприятия принимает решение: если результат удовлетворяет, то есть был получен ожидаемый финансовый результат, то система контроллинга успешно внедрена; если нет, то необходимо вернуться к первому этапу, чтобы выявить, на каком этапе была допущена ошибка, и исправить ее [8].

Таким образом, в условиях нестабильности внешней и внутренней среды предприятиям необходимо активно ускорять процесс организации системы контроллинга и постоянно его совершенствовать наряду с другими процессами управления и повышение эффективности производства. Эффективно налаженная система контроллинга способствует повышению качества управления, стабильному развитию предприятия, повышению его конкурентоспособности, а также система контроллинга в бизнес-структуре позволит осуществлять реальную, независимую оценку результатов деятельности, которая даст возможность контролировать процесс выполнения

поставленных целей и поможет обеспечить положительный финансовый результат, а именно прибыль.

### Список использованной литературы

1. Ясенева, О. Ю. Модель внедрения системы контроллинга в бизнес-структуре / О. Ю. Ясенева // *Modern Economy Success*. – 2019. – № 1. – С. 137-145.
2. Трысячный, В. И. Особенности разработки и внедрения системы контроллинга / В. И. Трысячный // *Modern Science*. – 2022. – № 3-1. – С. 71-74.
3. Касимова, З. Н. Внедрение системы контроллинга в бизнес-структуре / З. Н. Касимова // *Вопросы устойчивого развития общества*. – 2020. – № 2. – С. 169-172.
4. Белешин, И. Д. Главные преимущества предприятия, при внедрении и использовании системы контроллинга / И. Д. Белешин, С. М. Дроздов // *Инновации. Наука. Образование*. – 2021. – № 34. – С. 2774-2780.
5. Силина, О. В. Достоинства и недостатки внедрения контроллинга в систему стратегического управления организацией / О. В. Силина // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2021. – № 4-2(74). – С. 149-152.
6. Примшиц, В. В. Факторы, влияющие на внедрение системы контроллинга в бизнес-структуре / В. В. Примшиц // *Вестник современных исследований*. – 2018. – № 8.4(23). – С. 156-158.
7. Шевцов, Л. Ю. Теория и практика внедрения системы контроллинга в условиях информационной экономики / Л. Ю. Шевцов, Б. О. Непевна, А. Б. Шевцов // *Бизнес информ.* – 2019. – № 10(501). – С. 244-252.
8. Новикова, Е. В. Контроллинг в бизнес-структуре: особенности внедрения и функционирования / Е. В. Новикова // *Вопросы науки и образования*. – 2018. – № 6(18). – С. 56-59.

**ВАН ЦЗЮВАН**

магистрант Казахского университета путей и сообщения

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ В  
СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Аннотация. Статья рассматривает вопросы современной организационной структуры фирмы в современных условиях исходя от условий принятия решений при централизации или децентрализации полномочий. Каждая фирма обладает организационной структурой, которая отличается по уровню и полноте полномочий руководителя, менеджера и работников, а также специфике принятия управленческих решений. Автор указывает, что проектирование организационной структуры невозможно без ее диагностики, основанной на рассмотрении специфики принятия управленческих решений. Кроме того, переход централизованной системы управления к децентрализованной при выявленной необходимости подразумевает смещение правовой и материальной ответственности персонала фирмы, что приводит к необходимости проведения анализа возможности изменения некоторых управленческих функций в стратегической перспективе для улучшения деятельности компании.

Организационная структура компании представляет собой логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Под структурой организации понимается совокупность ее отдельных частей соотношения и взаимосвязи между ними, степень жесткости или гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами [1, с. 59].

Существование организационной структуры обусловлено, в первую очередь, необходимостью вертикального разделения труда, т.е. отделения работы по координации от непосредственного выполнения заданий в целях обеспечения успешной групповой работы. Всю организацию пронизывает иерархия, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Важным аспектом организационной структуры является сфера контроля – т.е. количество подчиненных, которые непосредственно подотчетны руководителю или менеджеру. На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и по функциональным областям.

В книге Г.Минцбергера «Структура в кулаке», автор пишет, «централизацию и децентрализацию следует рассматривать не как абсолюты, но как два полюса континуума». С этим утверждением, трудно не согласиться. Ведения бизнеса - подразумевает получения прибыли, то соответственно, учредители, крупные акционеры будут вмешиваться в дела подразделений. Если брать в пример транснациональные компании, то крупным обособленным подразделениям дают карт-бланш и самостоятельность при ведении бизнеса для того, чтоб оперативно реагировать на изменения конъюнктуру рынка страны, где находится данный филиал. В сущности, не бывает полностью децентрализованной структуры, любое обособленное подразделение относительно подотчетен высшему эшелону власти. Тем не менее, в этой дипломной работе, попробуем различить и дать обоснование – почему и в каких обстоятельствах, и главное - кому можно полностью дать автономность в принятии важнейших решений производства [2, с. 43].

В целях проведения проектирования организационной структуры фирмы необходимо проведение диагностики по ее уровням, в том числе определения преобладания централизации или децентрализации полномочий.

Также можно выделить следующие направления возможной перестройки

организационной структуры фирмы при выявлении следующих проблем в управлении:

- Существующая иерархическая структура не позволяет реализовать автономное решение вопросов касающейся деятельности подразделений/филиалов компании в важных вопросах. Это в свою очередь, снижает роль/ответственность руководителей обособленных подразделений в системе прав и ответственности;

- При предоставлении автономного управления, есть возможность получения инициативных сотрудников, нестандартных и оперативных решений вопросов на местах, развитие широты мышления, предприимчивость руководителей, раскрывает сумму навыков рядовых сотрудников;

- Самостоятельность в принятии решения и полная ответственность за производство, получение прибыли, оперативные управленческие решения, адаптация к изменяющимся условиям.

Основными вопросами диагностики эффективности организационной структуры являются:

1) Эффективно ли применение централизованной системы управления по сравнению с децентрализованной системой с учетом специфики отрасли?

2) В каких сферах и по какому содержанию в настоящее время решения принимаются централизованно, хотя могла бы иметь место и децентрализация?

3) К какому экономическому ущербу (за счет проволочек связанных с принятой организационной структурой, и т.д.) привели случаи централизованного решения за прошедший год и какой объем они составили в общих годовых издержках?

4) Насколько снизился бы ущерб от принятых решений, если бы вопросы были решены Директором филиала своевременно, то есть с применением децентрализации?

5) Какие решения, выходящие в рамки децентрализации полномочий можно принимать с использованием полного права, а какие с использованием права с уведомлением?

Для проведения анализа централизации полномочий необходимо использовать объективные характеристики, которые можно измерить количественно и качественно с субъективной точки зрения и с применением различных методов. Среди них выделим количество решений со стороны директора, их важность для осуществления производственного процесса, а также уровень контроля за подчиненными. Также уделим внимание вопросам правовой характеристики ответственности при применении делегирования полномочий, более присущих децентрализованной системе управления при принятии управленческих решений.

Управленческое решение, разработанное для социально-экономической системы в организационной структуре фирмы, направляется на следующие аспекты управления ею:

- стратегическое планирование и прогнозирование;
- управление персоналом и человеческими ресурсами;
- управление производством и сервисом;
- разработка и информационное обеспечение системы управления компанией;
- управленческий консалтинг;
- управление внутренними и внешними коммуникациями

На принятие решения оказывает влияние совокупность целей организации (стратегических, тактических, оперативных) и информации, поступающей в виде обратной связи о состоянии объекта управления (анализ ситуации). Место решения в процессе управления представлено на рисунке 1.

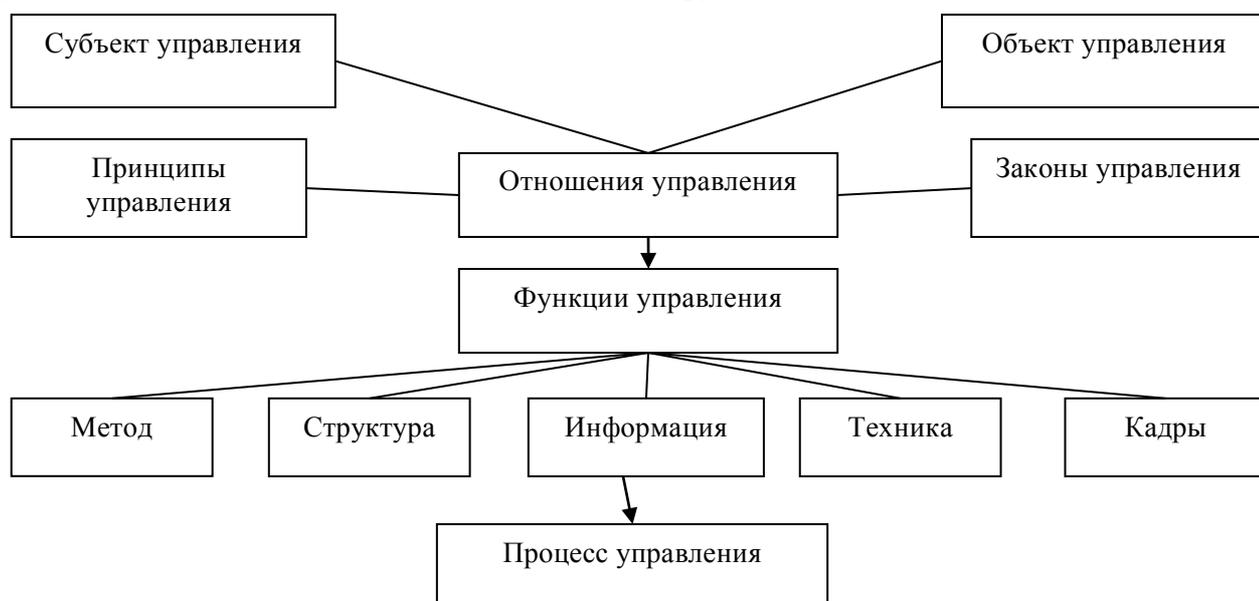


Рисунок 1 - Место решения в процессе управления [3, с. 32]

Как мы видим на рисунке 1, принятие решения выступает одним из базовых элементов процесса управления.

Таким образом, можно дать следующее определение, управленческое решение в организационной структуре фирмы – это выбор некоторого ответственного лица из нескольких возможных вариантов, направленный на решение определенной проблемы и достижение определенной цели, причем этот выбор основан на сборе, анализе и прогнозе информации.

В общем виде управленческое решение можно представить как план действий коллектива людей для эффективного решения появившейся проблемы на основе знаний об управляемой системе и анализа информации о ее состоянии.

Принятие решений затрагивает практически все области человеческой деятельности и есть неотъемлемая часть процесса управления.

Этапность разработки управленческого решения заключается в последовательной переработки информации из проблемы в цель, в результате чего возникают критерии ее достижения.

Модели принятия управленческих решений и системы контроля можно отшкалировать по одному признаку, что изменит правовую ответственность за их принятие. Этим признаком является степень делегирования полномочий от первого руководителя к линейным менеджерам. Объем полномочий по вопросам принятия управленческих решений начинает делегироваться по уровням управления. Сначала происходит частичное делегирование полномочий от ТОП менеджмента на уровень Middle. При этом Middle концентрирует все полномочия стараясь максимально концентрировать возможность принятия всех решений и организовать соответствующий контроль. Этому способствует бюджетирование функций и соответствующее управление бюджетами. При такой системе, каждый функциональный менеджер создает собственную вертикаль власти и управления. Поэтому в такой ситуации возможен прежде всего межфункциональный конфликт. Если рассматривать в качестве ведущего элемента модель управления предприятием, то соответственно изменение модели управления приводит к изменению в технологии принятия управленческого решения и соответственно к системе контроля за исполнением этого решения. Если проиллюстрировать технологию изменений, то это будет выглядеть следующим образом (Рисунок 2).



нескольким показателям деятельности организации. При этом ответственность в большей степени будет возложена на управляющее звено, что повысит уровень правовой ответственности (материальной в первую очередь). Следовательно, при применении децентрализации нескольких полномочий, необходимо ориентироваться на результат, рассматривать эффективность внедрения децентрализации и определять делегирование полномочий.

Подводя итог укажем, что организационная структура управления является центральным элементом организации и может подразделиться на централизованную и децентрализованную. Централизованная характеризуется малой долей делегирования полномочий управленческому персоналу со стороны руководства, а децентрализация, напротив, позволяет управленческому персоналу принимать необходимые оперативные управленческие решения для развития организации.

Переход централизованной системы управления к децентрализованной, возможен с применением "мягких" методов рассматриваемых в концепции 7С. Среди них выделим следующие направления применения в изменении стиля управления; состава персонала; сумма навыков персонала; совместно разделяемых ценностей.

Исходя из этого, мы считаем необходимым проведение анализа существующего положения организационной структуры управления фирмой, а затем сравнить ее с возможной децентрализацией полномочий, что будет получено с применением некоторых методологических приемов.

#### Список использованных источников:

- 1 Остроухов В. Методология оценки эффективности организационных структур предприятия // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2021. - № 4, Ч. 2. - 731 с.;
- 2 Мицинберг М. Структура в кулаке. СПб-б: Питер, 2019. - 250 с.;
- 3 Карлина Т. Структура организации и конкурентные преимущества // Проблемы теории и практики управления. - 2022. - № 6. - 205 с.;
- 4 Кантор О. Г. Формирование многоуровневых структур управления при проведении реструктуризации предприятий // Инфокоммуникационные технологии. - 2020. - Т. 8, N 2. - 104 с.

**СУНЬ ЧЖАО**

магистрант Казахского университета путей и

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ**

Аннотация: В статье рассмотрены теоретические аспекты управления изменениями в организации, выявлены особенности процесса управления изменениями, а также рассмотрены проблемы, связанные с наличием сопротивления изменениям. В статье описаны основные механизмы процесса управления изменениями в организации, исследуются важнейшие принципы управления изменениями, анализируются решения и подходы к управлению изменениями в организации.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями в организации, алгоритм управления изменениями, процесс управления изменениями, адаптация персонала.

Современные условия работы предприятий усиливают конкуренцию, как на внутреннем, так и на международном рынке. Последствия финансово-экономического кризиса, непоследовательная государственная политика по защите отечественных товаропроизводителей, высокий уровень морального и физического износа производственных фондов и другие факторы в совокупности обуславливают актуальность проблемы управления изменениями.

Особенно актуальной является проблема повышения конкурентоспособности предприятий. Большое количество промышленных предприятий не готовы к адекватному активному поведению на рынке из-за низкого качества управления, несовершенных бизнес-процессов, требований к качеству продукции и других причин.

В период развития технического прогресса в производственные линии предприятий вводятся наукоемкие процессы, приводящие условия контроля на новый уровень. Инновационные концепции дают возможность значительно улучшить качество продукции в результате снижения затрат компании и в итоге рационального использования расходных материалов [1, с. 17].

Организационные изменения – это необходимость, которая позволяет занять преобладающие позиции субъекта хозяйствования в определенной сфере.

Оптимизация технического потенциала обеспечения существующих инструментов предприятия или внедрение инновационных систем является ключом к повышению прибыльности. Зачастую важнейшими предпосылками к автоматизации производства являются такие направления: отсутствие необходимой квалификации и специальных навыков у сотрудников; низкая доля ручного труда; недостаточно эффективные условия труда, которые негативно влияют на деятельность сотрудников.

Приведенные выше причины являются важным аргументом в пользу автоматизации производства и реконструкции стандартного оборудования, техническое программное обеспечение которого не соответствует потребностям основных потребителей.

Процесс интеграции мировой экономики, усиливающей конкуренции на внешнем и внутреннем рынках определяет стратегические направления развития технологической модернизации продукции, которые необходимо увязать с использованием элементов инновационной цифровой экономики и цифровых технологий. При этом в обязательном порядке условием сохранения должной конкурентоспособности производств является устойчивое развитие, что подразумевает непрерывное повышение эффективности бизнес-процессов и обеспечение безопасности производства в условиях риска.

Предметом организационных изменений является осуществление изменений в

подходах к разработке инновационных проектов, разработка мер по повышению конкурентоспособности, внедрение новых разработок в их подсекторах, совершенствование концепции промышленного производства. Эффективность производственной системы предприятия зависит от качества выпускаемой продукции, величины производственных затрат и, в конечном счете, конкурентоспособности предприятий.

Эта категория определяет изменение текущей ситуации и существующих возможностей путем добавления изменений к определенному объекту. Очевидно, что если этот термин применим к предприятию, то он определяет актуализацию всех сфер его деятельности.

Концепция устойчивого развития возникла в процессе интеграции трёх основных направлений развития: экономической, социальной и экологической. Предполагается принятие направлений, ориентированных на эффективное использование имеющихся ресурсов и применение экологичных — природо-, энерго-, и материало-сберегающих новшеств, на сохранность стабильности экономических систем, на гарантирование целостности хозяйственных систем.

Цели организационных изменений компании в кризисных условиях:

- поставка нового продукта и/или продукта с качественными характеристиками;
- сокращение продолжительности рабочего цикла производства;
- снижение затрат (на продукцию и услуги);
- снижение себестоимости продукции (за счет использования передовых технологий, материалов).

Основные цели модернизации производства в условиях конкуренции максимизировать общую эффективность оборудования за счет анализа потерь, а также содействовать постоянному совершенствованию производственного процесса с помощью региональных и межфункциональных команд.

Основным фактором корректировки производства является исследование прогнозируемой эффективности действий, которые, в свою очередь, относятся к технической, инженерной проработке важнейших вопросов:

- выбор структуры технического оборудования или совершенствование существующей технологии;
- разработка и производство специального оборудования.

Для эффективного осуществления изменений требуется сильное руководство и понимание того, как происходят организационные изменения.

Организационные изменения можно разделить на две большие категории — плановые и стихийные. Дело в том, что в то время как некоторые организационные изменения планируются заранее, другие изменения происходят как реакция на неожиданные события.

Планируемые изменения - это изменения, которые разрабатываются и осуществляются упорядоченным и своевременным образом в ожидании будущих событий.

Стихийные изменения, с другой стороны - это ответная реакция на проблемы по мере их развития. Что касается выбора между ними, то плановые изменения почти всегда предпочтительнее стихийных.

В современном мире организационные изменения происходят очень часто. Именно поэтому часто высказывается мнение, что большинство компаний или подразделений крупных компаний должны осуществлять ту или иную форму умеренных изменений, по крайней мере, каждый год и одно или несколько изменений каждые 4-5 лет [2, с. 48].

Организационные изменения бывают трех типов:

- технологические, ставшие возможными благодаря прорывам в области компьютерных и текстовых технологий;
- структурные, т. е. изменение организационной структуры, ставшее возможным

благодаря перераспределению групп продуктов в различные подразделения;

- управленческие, то есть изменение процесса управления в организации путем улучшения управленческих способностей высших руководителей.

Знание того, что такое изменение и каковы его потенциальные источники имеет стратегическое значение для менеджера. Не менее важно, чтобы руководитель знал, когда в организации требуются изменения. Если организация не планирует и не справляется эффективно с вызовом перемен, результаты могут быть катастрофическими. Эффективное управление организационными изменениями выравнивает ожидания групп, объединяет команды и управляет обучением сотрудников. Оно использует показатели эффективности, такие как финансовые результаты, оперативная эффективность, приверженность руководству, эффективность коммуникации и осознанная потребность в изменениях, чтобы разработать соответствующие стратегии, решить проблемные проекты изменений и избежать неудачных изменений [3, с. 26].

Управление организационными изменениями - это организационный процесс, направленный на то, чтобы помочь заинтересованным сторонам принять изменения в своей бизнес-среде. В некоторых контекстах управления проектами управление изменениями относится к процессу управления проектами, в котором изменения в проекте формально вносятся и утверждаются. Основные области организационных изменений представлены на рисунке 1.

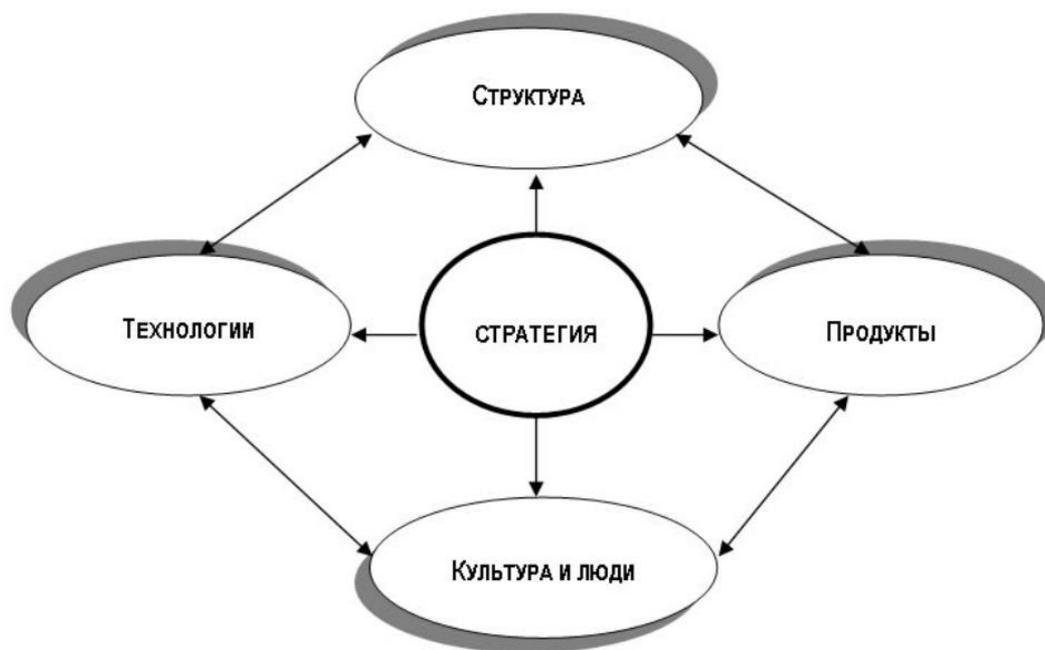


Рисунок 1 - Основные области организационных изменений  
Примечание: составлено автором на основании источника [3]

Успешное управление изменениями более вероятно, если существуют следующие условия:

1) Создание определяемой стратегии: определение измеримых целей заинтересованных сторон, создание бизнес - обоснования для их достижения контроль допущений, риски, затраты, отдача от инвестиций и культурные вопросы, влияющие на ход соответствующей работы [4, с. 73].

2) Эффективная коммуникация, представляет собой процесс объяснения заинтересованным сторонам, почему предпринимаются изменения, каковы будут выгоды от успешного внедрения и как эти изменения внедряются.

3) Расширение прав и возможностей сотрудников, то есть разработка эффективной системы образования, обучения или повышения квалификации для организации.

4) Противодействие сопротивлению, то есть выявление проблем сотрудников и приведение их в соответствии с общим стратегическим направлением деятельности организации [5, с. 10].

5) Поддержка сотрудников, значит предоставление персональных консультаций (при необходимости) для облегчения любых рисков, связанных с изменениями.

6) Отслеживание прогресса, мониторинг за внедрением изменений.

Ответственность за создание и реализацию этих шести компонентов изменений лежит на руководстве компаний. Управление изменениями предполагает сотрудничество между всеми сотрудниками, начиная с начального уровня и заканчивая высшим руководством [6, с. 23].

Хотя существует много типов организационных изменений, критическим аспектом является способность компании завоевать доверие сотрудников своей организации к этим изменениям.

Эффективное управление организационными изменениями - это четырехэтапный процесс:

1. Признание изменений в более широкой деловой среде.
2. Разработка необходимых корректировок для нужд своей компании.
3. Обучение своих сотрудников соответствующим изменениям.
4. Завоевание поддержки сотрудников с помощью убедительности соответствующих корректировок.

На рисунке 2 показано, что процесс организационных изменений должен проходить через шесть различных фаз.

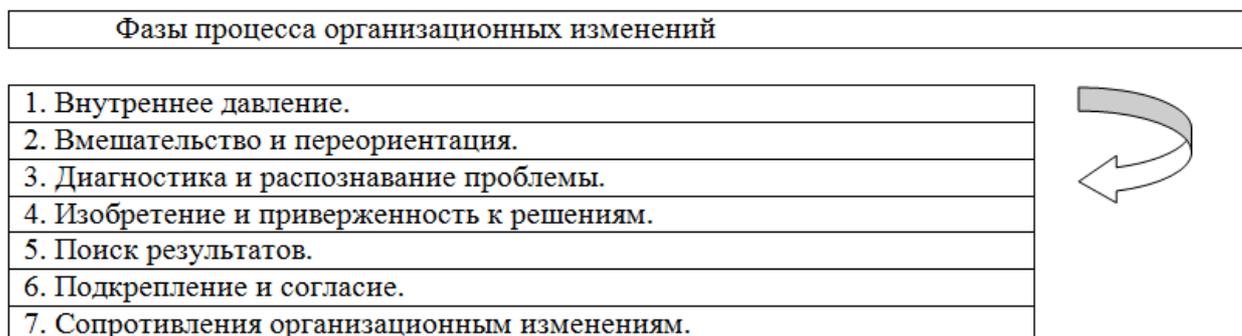


Рисунок 2 - Фазы процесса организационных изменений  
Примечание: составлено автором на основании источника [6]

Проанализируем данный рисунок.

1. Внутреннее давление: Процесс перемен начинается, как только высшее руководство начинает ощущать потребность в давлении на перемены внутри предприятия. Это обычно вызвано какими-то существенными проблемами, такими как резкое падение продаж (прибыли), серьезные проблемы с рабочей силой и/или высокая текучесть кадров.

2. Вмешательство и переориентация. Руководство определяет проблему и начинает процесс привлечения сотрудников организации к ее решению. Если внутренние сотрудники достаточно компетентны, и им можно доверять, они также могут одинаково хорошо управлять процессом изменений.

3. Диагностика и распознавание проблемы. Руководство компании начинает собирать необходимую информацию и анализировать ее, чтобы распознать более важные проблемы и уделить им внимание [7, с. 10].

4. Изобретение и приверженность к решениям. Поиск решений осуществляется путем творческой разработки новых и правдоподобных альтернатив. Если подчиненных

поощрять к участию в этом процессе, у них будет развиваться чувство вовлеченности и, скорее всего, они будут более привержены выбранному в конечном итоге курсу действий.

5. Поиск результатов. Решения, разработанные на этапе 4, обычно проходят испытания в небольших масштабах (например, в рамках пилотных программ) и анализируются полученные результаты. Если решение успешно в одном подразделении или определенной части подразделения, его можно попробовать применить в организации в целом.

6. Подкрепление и согласие. Если курс действий будет признан желательным (после надлежащей проверки), он должен быть добровольно принят работниками организации. Повышение эффективности работы должно стать источником подкрепления и, следовательно, должно привести к приверженности изменениям.

Реакции на организационные изменения обычно бывают следующих типов:

1. Работники могут полностью отрицать, что происходят изменения и когда это произойдет, организация может постепенно потерять свою эффективность.

2. Работники могут игнорировать изменения: менеджеры могут временно игнорировать "принятие" и откладывать принятие решений в ожидании, что проблемы вскоре исчезнут.

3. Работники могут сопротивляться переменам. Сопротивление переменам может быть: эмоциональным, экономическим, личным и социальным. Это также может быть из-за страха неудачи, из-за страха перед неизвестным или из-за нежелания отказаться от существующих льгот или программ. Люди сопротивляются переменам по разным причинам. В некоторых ситуациях перемены угрожают безопасности. В других случаях привычки обеспечивают программный метод принятия решений.

4. Работники могут добровольно принять перемены и приспособиться к ним, признав их новым образом жизни.

5. Работники также могут предвидеть перемены и планировать их, как это делают современные прогрессивные фирмы.

Следующие четыре причины объясняют, почему работники сопротивляются переменам:

- неопределенность: возможно, главной причиной сопротивления сотрудников переменам является неопределенность. Разнообразные чувства среди рабочих могут привести к существенному сопротивлению силе перемен. Например, они могут беспокоиться о своей способности удовлетворить новые требования к работе, они могут думать, что их безопасность работы находится под угрозой [8, с. 23].

- личные интересы: во-вторых, многие надвигающиеся изменения угрожают личным интересам конкретного руководителя или подразделения. Поэтому он может сопротивляться таким переменам.

- различные представления: часто наблюдается, что руководитель рекомендует план изменений на основе своей собственной оценки ситуации. Его коллеги и подчиненные могут сопротивляться этому изменению, потому что они не согласны с оценкой руководителя или просто воспринимают ситуацию по-другому.

- чувство потери: многие изменения связаны с изменением условий работы, что может привести к нарушению существующих социальных условий. Поскольку социальные отношения важны для большинства людей, они будут сопротивляться любым изменениям, которые могут негативно повлиять на эти отношения [9, с. 16].

Как многодисциплинарная практика, сложившаяся в результате научных исследований, управление организационными изменениями должно начинаться с систематической диагностики текущей ситуации с целью определения как потребности в изменениях, так и способности к ним. Цели, содержание и процесс организационных изменений должны быть определены как часть плана управления изменениями. Процессы управления организационными изменениями должны включать креативный маркетинг для обеспечения коммуникации между меняющимися аудиториями, а также глубокое

социальное понимание стилей лидерства и групповой динамики.

Список использованных источников:

1. Миротин Л.Б. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция / под ред. Л. Б. Миротин, А. К. Покровский, В. М. Беляев. - Телеком, 2018. - 540 с.
2. Питерс Т., Уоттермен Р. В поисках эффективного управления. Управление изменениями / Т. Питерс, Р. Уоттермен - М.: Наука, 2019. - 420с.
3. Седов И. Перемены в компании // Человек и труд. - № 6. - 2021.
4. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. / А.М. Смолкин - М.: ИНФРА-М, 2018. - 380с.
5. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. Стаут. - Добрая книга, 2018. - 536 с.
6. Жуйриков К.К. Сущность и виды изменений в хозяйственной деятельности предприятия/ К.К. Жуйриков. 2019. - 512 с.
7. Ермекбаева Б.Ж., Купешова Б.К. Методы оценки и управления изменениями: Учебное пособие/ Под ред. Б.Ж. Ермекбаевой. – Алматы: Санат, 2018. – 280 с.
8. Рыбакова А.А., Лясковская Е.А. Управление кадровым потенциалом организации. [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11653> № 6 (57) Июнь 2020
9. Кудрявцева Д.А. Управление трудовым поведением персонала как фактор повышения устойчивости компании. [Электронный ресурс] // Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий». <http://ekonomika.snauka.ru/2017/04/14633> № 4 (67) Апрель 2021

**ЦИ ТИНТИН,**

магистрант Казахского университета путей и сообщения.

**УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМ ВРЕМЕНЕМ НА ПРЕДПРИЯТИИ: МОДЕЛИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИХ РАЗВИТИЯ**

*Правильное ведение учета рабочего времени и его рационализация является задачей нормирования труда, которое призвано увеличить эффективность использования всех трудовых ресурсов предприятия. Обоснована необходимость исследования структуры рабочего времени как меры труда, определены основные характеристики механизма регулирования рабочего времени в национальной экономике, проанализированы показатели результатов использования рабочего времени в Казахстане, использования фонда рабочего времени на предприятиях Казахстана, проведен анализ причин потери рабочего времени на предприятиях Казахстана в целом, охарактеризованы современные проблемы нормирования труда на предприятиях Казахстана и методы нормирования рабочего времени зарубежных предприятий, предложены направления улучшения ведения рабочего времени и его использования для эффективной деятельности предприятий, учреждений и организаций Украины и имплементации инновационных подходов анализа и распределения рабочего времени в практику хозяйствования отечественных предприятий.*

*Ключевые слова: рабочее время, нормирование, учет и анализ, модели управления, мультимоментные наблюдения.*

Время – это самый дорогой ресурс настоящего, который требует детального и тщательного контроля в использовании, рациональном планировании и его экономии на всех этапах человеческой жизни. Для предприятия рабочее время является ресурсом, который подлежит анализу, учету и рационализации. Правильное ведение учета рабочего времени и его рационализация является задачей нормирования труда, которое призвано увеличить эффективность использования всех трудовых ресурсов предприятия.

В современных условиях новых технологий и мобильности рабочей силы возникает проблема внедрения новейших методов анализа и рационализации рабочего времени, как работников, так и руководителей. Ведь время является основным измерителем труда от которого зависят расходы на оплату труда и реализация управленческих решений.

Именно от уровня проведения учета и анализа времени, понимание всей ценности и востребованности данной информации дает возможность детально изучить всю деятельность каждого предприятия и использовать все его мощности на максимум. Применение современных методик нормирования рабочего времени даст возможность создать 100% обратный эффект, максимальную производительность труда в национальной экономике и на каждом предприятии, в частности. Поэтому вопрос рационального использования рабочего времени сегодня является актуальным, поскольку четкость в получении фактических данных является залогом правильного и активного ведения бизнеса, который требует четкого и бдительного контроля с максимальной выгодой и эффективностью.

Кроме этого, вызовы современного турбулентного высокотехнологичного среды требуют постоянного поиска новых подходов к управлению рабочим временем и его нормирование на основе обоснованных исследований. Кроме того, практика функционирования предприятий Казахстана доказывает необходимость имплементации научных положений рационализации и нормирования рабочего времени в их деятельность.

Целью данного исследования является изучение специфики использования рабочего

времени на казахстанских предприятиях и обоснование необходимости имплементации зарубежного опыта нормирования труда как инструмента регулирования рабочего времени.

В современных условиях время выступает в качестве важного конкурентного фактора. Выход на рынок с товаром раньше конкурента, обеспечение необходимого качества и меньшей цены в сопоставлении с конкурентными аналогами - залог успеха предприятия, а постоянная стратегия, которая основана на временном факторе - главное требование финансовой стабильности. Реализация такой стратегии не возможна без эффективного использования рабочего времени. Основными целями исследования затрат рабочего времени выступают:

- определение величины и причин потерь и нерациональных затрат рабочего времени;
  - анализ организации труда и получение сведений о факторах, влияющих на затраты рабочего времени;
  - оценка рациональности используемых приемов и методов труда;
  - изучение и анализ времени использования оборудования во взаимосвязи с рабочим временем исполнителя работ;
  - оценка качества применяемых трудовых норм, причин их невыполнения или перевыполнения;
  - установление нормированных затрат труда на выполнение заданной работы.
- Рабочее время является общей мерой количества труда [1].

В законодательстве о труде в Казахстане рабочему времени и его нормированию свойственны следующие характеристики:

- соответствие конвенциям МОТ об организации и нормировании труда;
- дифференцированный подход к установлению рабочего времени в зависимости от социального положения и дееспособности;
- учет в количестве отработанного времени воздействия вредных и тяжелых условий труда;
- принципы индукции от большего к меньшему (годового баланса рабочего времени к дневному) в планировании рабочего времени работников;
- дополнительная оплата труда в сверхурочное время или в ненормативных условиях труда;
- планирование и прогнозируемость изменений норм труда и режима работы;
- гуманный подход к балансу времени работы и времени перерывов.

Недостатком регулирования рабочего времени на макроуровне является неучет флекс-тайма и других режимов свободного рабочего графика, их мотивации и нормирования.

Эффективное и сбалансированное распределение рабочего времени - это системное явление, которое регулируется на всех уровнях хозяйствования: национальном, отраслевом и на уровне предприятия.

На уровне предприятия - это проблема использования ресурсов и получения результатов. Именно поэтому на уровне предприятия руководство находится в постоянных поисках новейших эффективных подходов управления временем. Задачей каждого структурного руководителя является анализ и контроль за использованием оплачиваемого времени работниками. Рациональное внедрение прогрессивных технологий обеспечивает высокое качество продукции, ритмичность деятельности предприятия, внедрение инноваций и благоприятный социально-психологический климат в коллективе.

Совершенствование нормирования труда на уровне отдельного предприятия не может в полной мере реализовать свои функции, если не будут проведены соответствующие изменения на отраслевом уровне. В связи с этим, к первоочередным мерам следует отнести [2]:

- совершенствование нормативно-правовой базы по регулированию социально-трудовых отношений;
- создание системы разработки и восстановления межотраслевых, отраслевых нормативов затрат труда;
- совершенствование организации нормирования труда на уровне предприятия;
- внедрение автоматизированных систем нормирования труда;
- обновление методической базы разработки нормативов по труду;
- проведение мероприятий по подготовке и повышению квалификации специалистов по нормированию труда;
- формирование нового представления о роли и значении нормирования труда в современных условиях.

В использовании рабочего времени в экономике Казахстана наблюдаются определенные негативные тенденции. Так, средний показатель использования рабочего времени в расчете на одного работника снизился с 2013 года на 5,7 дней (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика показателей использования рабочего времени в целом по Республике Казахстан в региональном разрезе (число отработанных человеко-дней на одного работника [3])

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Республика Казахстан	230,5	230,0	230,2	230,0	229,2	229,3	228,5	226,6	224,8
Акмолинская	232,2	235,6	233,6	233,6	233,3	234,6	231,4	228,6	224,7
Актюбинская	232,0	232,8	233,5	233,0	232,7	231,6	231,1	224,2	227,9
Алматинская	243,3	240,9	237,7	236,8	235,6	233,8	232,3	230,7	226,8
Атырауская	233,0	233,8	233,9	230,5	232,7	233,0	233,3	230,0	229,5
Западно-Казахстанская	221,1	218,6	221,4	219,8	214,1	218,8	217,7	217,2	217,1
Жамбылская	239,4	240,1	238,6	240,7	235,5	235,8	232,9	233,7	231,2
Карагандинская	228,0	225,7	225,9	224,9	226,2	224,7	225,2	224,7	223,9
Костанайская	232,6	231,6	231,6	230,4	230,2	229,1	228,2	227,1	224,6
Кызылординская	237,7	238,0	237,5	238,6	232,6	232,0	233,9	231,3	230,2
Мангистауская	227,3	230,2	234,8	234,5	226,8	233,9	235,4	231,5	228,0
Южно-Казахстанская	221,2	219,3	219,4	220,6	219,0	-	-	-	-
Павлодарская	228,3	226,4	226,2	226,9	226,7	226,3	224,4	221,8	219,1
Северо-Казахстанская	241,8	241,4	238,0	238,6	236,8	238,3	236,6	233,3	228,3
Туркестанская	-	-	-	-	-	218,3	215,8	215,8	215,2
Восточно-Казахстанская	227,5	227,0	224,9	225,1	223,8	224,1	223,8	223,9	220,6

город Астана	234,5	229,5	233,5	232,5	233,3	232,9	229,4	229,0	227,7
город Алматы	226,2	228,5	230,7	231,3	233,7	232,8	232,3	229,0	227,1
город Шымкент	-	-	-	-	-	220,9	223,0	222,4	220,6

Самым масштабным проявлением непродуктивного использования рабочего времени и скрытой безработицы является существенный рост вынужденной неполной занятости в 2020 г., связанный с введенными ограничениями по борьбе с коронавирусной инфекцией, особенно из-за принудительного перевода работников на неполный рабочий день и в отпуска без сохранения заработной платы [4]. Из-за того, что неполная занятость в таких формах стала типичной для большинства работников, у потери рабочего времени на одного работника изменчивы, без отражения четкой тенденции. Ввиду экономических причин хозяйствующим субъектам трудно рассчитать необходимую численность работающих и расходы на оплату труда, что затрудняет прогнозирование деятельности. Это сдерживает развитие бизнеса, с одной стороны, и создает социальное напряжение в обществе, с другой.

Такая ситуация вызвана тем, что качество норм является предельно низким из-за отсутствия практики или неправильно проведенных исследований затрат рабочего времени и труда (фотографии рабочего времени и хронометражные наблюдения). Как правило, в организациях игнорируют научные и нормативно-методические рекомендации по их проведению или они полностью отсутствуют, в результате чего отсутствует научная обоснованность установления норм труда. Расчеты норм труда не учитывают все разнообразие факторов на конкретном рабочем месте и в современных условиях. В лучшем случае рассматривают экономические и технические факторы (например, необходимость сокращения расходов на персонал, сокращения штата персонала, инструкционно-техническая документация при освоении нового оборудования и др.). Также намеренно упрощают технологию и уменьшают уровень детализации аналитико-расчетной работы во время наблюдения. Как результат, в организации ухудшается качество результатов труда, нарушаются элементарные требования к созданию благоприятных условий труда и безопасности труда [5].

Совершенствование нормирования труда обеспечивает также повышение эффективности производственных и трудовых процессов. Методы изучения затрат рабочего времени, применяемые в нормировании, позволяют выявлять недостатки в организации производства и использовании резервов, с тем чтобы в дальнейшем разработать меры по оптимизации использования рабочего времени и рационализации выполнения трудовых операций. Под методом нормирования понимается совокупность приемов установления норм труда, включающих анализ трудового процесса, выявления резервов повышения эффективности производства, проектирования рациональных трудовых процессов на основе рациональной технологии и организации труда, расчет норм [6].

В практике анализа рабочего времени на зарубежных предприятиях предпочитают метод мультимоментных наблюдений (или мультимомент), в отличие от отечественных, которые используют в фотографии рабочего времени и хронометраж

Метод мультимоментных наблюдений (или мультимомент) также встречается в отечественной литературе, однако, как разновидность фотографии рабочего времени. Причиной выделения отдельно этого метода является то, что в отличие от фотографии рабочего времени и хронометража, при мультимоменте фиксируются время не всех процессов, а только выборочно с предварительно определенной частотой и продолжительностью наблюдений. Принципиальным преимуществом мультимомента перед классическими методами наблюдений является снижение затрат времени на их

проведение, что является важным для практического применения. Преимуществом хронометража и фотографии рабочего времени остается точность наблюдений [7].

Аналитически-расчетные методы нормирования в отечественной литературе представлены в основном методами микроэлементного нормирования, которые в свою очередь представлены с помощью таблиц базовых систем микроэлементов. Сущность микроэлементного нормирования сводится к тому, что сложные и многообразные по характеру трудовые действия являются комбинациями простых или первичных элементов, таких, например, как «Переместить», «Взять», «Повернуть» и т.д., которые и названы микроэлементами. Под микроэлементом понимается такой элемент трудового процесса, который далее расчленять нецелесообразно [8]. По отношению к микроэлементным методам также используется термины «методы элементарных нормативов» и «системы предварительно заданных значений времени».

Существенной разницы в содержании этих терминов нет. К числу микроэлементных систем, получивших наибольшее распространение за рубежом, относятся базовые, или детальные, системы МТМ (от англ. Methods Time Measurement), Work-Factor, ВМТ (Basic Motion Time Study - изучение времени выполнения основных движений), DMTS (Dimensional Motion Time Study - время выполнения пространственных движений), а также автоматизированные системы микроэлементного нормирования, такие, например, как Most, Univation, Wocom 4M-Data, Modapts Plus и др. [9].

В современном XXI веке компьютерных технологий с новыми высокоскоростными видеокамерами и алгоритмами идентификации видеоизображений, сканерами движений эти проблемы могут быть решены, что открывает новые горизонты использования этой уникальной отечественной системы микроэлементного нормирования труда. Например, можно провести съемку производственного процесса с использованием видеосканеров Microsoft Kinect for Windows. Основной особенностью этого технического устройства является то, что он дает возможность построить с интервалами в несколько миллисекунд в системе декартовых координат трехмерную модель человека. Конечно, требуется дальнейшее математический анализ, что даст возможность идентифицировать по графику кривые перемещения отдельных фиксажных точек, который именно движение был сделан работником, и привязать его к представленному в отечественной системе микроэлемента. Разработка алгоритма математического анализа для решения этой задачи может стать целью отдельного научно-технического исследования. Отдельно хочется отметить, что использование компьютерной техники позволит распространить метод микроэлементного нормирования на длительные по времени производственные процессы. Анализ доступных современных технических средств, информационных технологий и их возможностей для решения проблем микроэлементного нормирования труда, разработка математических алгоритмов анализа, а также более детальное изучение фундаментальных основ микроэлементного нормирования требуют отдельного рассмотрения, изучения и исследования, результаты которого будут представлены авторами в дальнейшем [2].

А также для анализа и распределения рабочего времени следует применять такие действенные модели как:

- Модель «Парето» (20% усилий дают 80% результата и наоборот). Нужно учитывать, что лишь несколько задач плана являются действительно важными, тогда Модель остальные - второстепенными.

- Модель «АВС – анализа». При планировании все задачи нужно поделить на 3 категории: А - наиболее важные, составляют 15% всех заданий и дают 65% результата; В - важные, которые составляют 20% от общего количества заданий и дают 20% результата; В - незначительные и неважные составляют 65 % результата усилий и дают 15% результата. Задачи типа С следует делегировать [6].

- Модель «Эйзенхауэра». Бывший президент США Дуайт Эйзенхауэр рассматривал все дела на основе двух критериев: важности и срочности. В результате он все дела распределял в соты простой матрицы (Б - важные несрочные, А - важные срочные, Г -

несрочные неважные и В - срочные неважные задачи).

Задачи типа А необходимо решать сразу. Задания типа Б требуют внимания и определения сроков выполнения. Задания типа В лучше делегировать подчиненным поскольку они срочно должны быть выполнены. Наконец, по отношению к задачам типа Г необходимо сказать себе: «эти задачи не стоят моих усилий и времени». Многие попадают в ловушку, которая заключается в том. Что они занимаются в основном делами типа Г и В и не справляются с делами типа А и Б [7].

На практике хозяйствования предприятий новейшие подходы и инструменты нормирования труда следует имплементировать с помощью метода нечеткой логики. Этот метод позволяет оценить рационализацию рабочего времени на уровне государства, отрасли и предприятия в их последовательном взаимосвязи; учесть влияние различных факторов (через установление критерии и индикаторов) на регулирование рабочего времени; носит объективный характер, поскольку базируется на математическом аппарате; использовать в оценке разнообразные показатели, отражающие результативность управления различными аспектами деятельности предприятия; нетрудоемкий и доступен по стоимости; универсальный независимо от форм собственности и отраслевой принадлежности; Однако следует отметить, что применение метода нечеткой логики возможно при условии соответствующего программного продукта, который может быть разработан в стандартном приложении в Office Windows, Mathcad.11.

Поэтому, анализ и нормирование рабочего времени является многоуровневым механизмом, который реализуется на макро-, мезо - и микроуровнях. На каждом из них влияют свои специфические факторы, неучет которых ведет снижение эффективности рабочего времени. Диджитализация, мобильность рабочей силы, быстросменяемость современных условий труда обуславливают необходимость применения таких методов анализа и нормирования рабочего времени, которые отвечают новым требованиям как работодателя, так и работника.

Итак, на основе анализа применения нормирования труда на разных уровнях мы определили проблемы использования рабочего времени работниками Казахстана. Эти проблемы можно решить через применение современных подходов анализа и нормирования рабочего времени, призванием которого является рационализация и повышение эффективности использования рабочего времени.

Анализ и нормирование рабочего времени работников реализуется на макро-, мезо-, микроуровнях, каждому уровню характерны специфические факторы. Механизм многоуровневого нормирования формирует систему управления рабочего времени работников.

Современные технологии (например, видеосканер Microsoft Kinect for Windows) позволяют проанализировать затраты рабочего полно и детально. Анализ осуществлен с применением программного обеспечения позволит выработать оптимальную систему нормирования рабочего времени для конкретного предприятия и при определенных условиях.

Для эффективного использования рабочего времени следует имплементировать опыт иностранных предприятий и применить следующие действенные технологии как принцип «Парето», принцип «АБВ - анализ, Принцип Эйзенхауэра» и другие.

Считаем, что комплексный и систематический подход к имплементации современных подходов нормирования рабочего времени работников повысит не только экономическую эффективность деятельности предприятий и национальной экономики в целом, но и улучшит социальное положение работников Казахстана.

Дальнейшие исследования должны касаться направлений моделирования рабочего времени работников и практического применения таких моделей в практике хозяйствования.

**Список использованной литературы**

9. Кагарманова, А. И. Резервы роста эффективности использования рабочего времени / А. И. Кагарманова, А. А. Ахметзянова // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 56-5. – С. 41-43.
10. Грибко, Я. Б. Эффективность использования рабочего времени на предприятии / Я. Б. Грибко, А. С. Серeda // Nauka-Rastudent.ru. – 2016. – № 5. – С. 26.
11. Статистика труда и занятости. Официальные данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.stat.gov.kz/official/industry/25/statistic/8>
12. Бабанова, Е. В. Особенности использования рабочего времени дистанционными работниками / Е. В. Бабанова // Самоуправление. – 2021. – № 4(126). – С. 208-211.
13. Григоренко, Э. В. Тайм-менеджмент в управлении рабочим временем персонала организации / Э. В. Григоренко // Академическая публицистика. – 2022. – № 3-2. – С. 69-74.
14. Агачева, К. Г. Рациональная организация труда как фактор эффективного управления рабочим временем в организации / К. Г. Агачева // Студенческий. – 2019. – № 35-2(79). – С. 6-9.
15. Фаткуллин, Э. В. Резервы развития современной методики управления рабочим временем / Э. В. Фаткуллин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – № 10А. – С. 246-255.
16. Начарова, А. А. Управление рабочим временем персонала: тайм-менеджмент для сотрудников / А. А. Начарова, С. В. Петров // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10. – № 6-1. – С. 245-249.
17. Рутковский, Е. Д. Планирование рабочего времени как способ эффективного управления персоналом / Е. Д. Рутковский // Вестник магистратуры. – 2019. – № 6-3(93). – С. 39-41.

**ЛЮ ЦИНЛЯН**

магистрант Казахского университета путей и сообщения

**МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ РАНЖИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ**

Аннотация. В статье исследуются основные модели управления, представлено их понятие и характеристики. Автором рассматриваются основные определения, устанавливаются стратегические задачи развития.

Ключевые слова: стратегическое управление, критерии эффективности, миссия организации, процесс управления, оперативная деятельность

В последние годы экономика Республики Казахстан под воздействием рыночных условий хозяйствования, существенно изменилась. Решение проблем повышения эффективности предприятий Республики Казахстан в значительной степени зависит от правильно выбранных моделей управления на основе ранжирования стратегических задач. Корпоративная стратегия зависит от развития компании и области, в которой требуется совершенствование. Развитие компании обычно представляет собой процесс, который происходит в течение длительного периода времени и может быть скорректирован или уточнен по мере продвижения компании [1, с.25].

Процесс управления на основе ранжирования стратегических задач позволяет отслеживать тенденции, связанные с продуктами или услугами компании, и помогает компании разрабатывать стратегии поиска новых клиентов. Кроме того, корпоративное развитие работает над максимизацией прибыли компании, определяя соответствующую стоимость товаров или услуг.

Управление-это процесс достижения индивидуальных и коллективных целей путем работы с человеческими и материальными и финансовыми ресурсами и с их помощью для улучшения деятельности компании. Управленческие ценности включают эффективность деятельности (достижение целей), оперативную эффективность (рациональное использование ресурсов в процессе), устойчивые инновации (постоянное совершенствование результатов и процессов).

Управление осуществляется путем планирования, доработки стратегий, выработки политики, принятия управленческих решений для различных ситуаций и вариантов, с тем, чтобы достичь целей организации. Управленческие действия предпринимаются для эффективного, экономичного и результативного использования ресурсов людей, денежных средств и материальных ценностей, относящихся к организации.

Управление компанией производится на основе корпоративной цели, видения, миссии и политики в отношении всех имеющихся функций: продаж, закупок материалов, финансирования, оплаты и реализации, структуры капитала и т.д. Это требует взаимодействия со всеми сопутствующими ресурсами организации на основе стратегических действий в сочетании с управленческими решениями. Результатом рационального процесса управления является установление целевых показателей для всех функций и видов деятельности, связанных с деятельностью организации по достижению ее целей. Эти целевые показатели становятся инструментами управления для измерения фактической эффективности отдельных видов деятельности и принятия корректирующих мер в случае неадекватности неблагоприятных изменений [2, с.16].

Процесс управления подразумевает, что менеджеры заранее продумывают свои цели и действия. Организующая, руководящая и контролирующая функции управления являются производными функциями от функции планирования. По существу модель

управления предприятием на основе определения стратегии развития является результатом взаимодействия его ресурсов (см. Рисунок 1).



Рисунок 1 - Модель управления предприятием на основе определения стратегии развития  
Примечание: составлено автором на основании источника [2]

Процесс управления на основе ранжирования стратегических задач может быть понят как всеобъемлющее направление, а также средства, методы и механизмы, с помощью которых различные бизнес - операции компании функционируют вместе для достижения конкретных целей, без оптимального процесса управления компания не может быть структурирована надлежащим образом.

Поскольку компания нуждается в инвестициях, управлении, оптимизации ресурсов, а также в создании оптимальной бизнес - стратегии, процесс управления выполняет жизненно важную роль в любом бизнесе, играя ключевую роль в процессе принятия решений.

Процесс управления на основе ранжирования стратегических задач является наиболее важным фактором, когда речь заходит о расширении бизнеса и привлечении общего роста компании, от видения до постановки целей, распределения ресурсов и определения приоритетов, управленческие задачи рассматривают все виды бизнеса компании для определения наилучших способов создания наибольшей ценности. Принятие решений должно отражать все аспекты оперативного менеджмента, потому что без них невозможно найти решение для построения правильного видения любой компании. После проведения надлежащих исследований и разработок необходимо разработать более эффективные стратегические уровни для общего роста и развития бизнеса.

Основные стратегические задачи предприятия включает в себя:

1) формирование информационной безопасности и выявление потенциальных закономерностей развития предприятия:

- распределение ресурсов и процессов, входящих в состав стратегического потенциала предприятия, а именно: общее управление, маркетинговые услуги, инновационные изменения и производство комплектующих;

- установление миссии и целей организации;

- оперативное управление ресурсами.

2) Анализ внешней и внутренней среды для выявления конкурентных преимуществ и слабых сторон компании.

3) Формирование стратегии методами диагностики, количественной оценки составляющей стратегический потенциал, анализ ошибок и просчетов, анализ жизненного цикла компании и ее продукции.

4) Выявление взаимных синергетических элементов и проведение комплексной оценки конкурентоспособности предприятия (конкурентоспособность продукции, конкурентные преимущества и потребительская ценность);

Правильно выстроенный процесс управления может помочь компании в дальнейшем развитии, с помощью него можно полностью изменить свою бизнес-среду. Одно из проявлений корпоративного развития связано с изменением структуры управления компанией. Это может быть связано с постепенным выводом некоторых руководящих должностей из существующей структуры или созданием новых должностей в целях укрепления управленческой команды.

Правильно выстроенный процесс управления способствует принятию решений в любой форме, это также будет мотивировать сотрудников, поскольку это даст им веру в то, что у них есть четкое направление, а также знание целей их организации.

Модели управления на основе ранжирования стратегических задач, как правило, очень широки и направлены на получение конкурентного преимущества в отрасли.

Общий процесс управления является многоуровневым, поскольку он предполагает координацию деятельности каждого отдела и подразделения внутри структуры компании. Этот тип стратегического планирования необходим, если функция каждого компонента бизнеса заключается в дополнении всех остальных компонентов.

Не существует идеальной стратегии компании, которая работает для каждого типа бизнеса, по этой причине к разработке управленческой стратегии следует подходить с особой осторожностью, проанализировать все эффективные направления действий и корпоративную структуру, реалистично спрогнозировать результаты осуществления этих действий и решить, отвечают ли они, в конечном счете, дальнейшему развитию бизнеса. Основные элементы должны быть адаптированы к обстоятельствам окружающей среды и рынок или рынки, на которых компания осуществляет свою деятельность.

Принципы управления применимы ко всем организациям: крупным или малым, коммерческим или некоммерческим. Даже небольшие предприятия, состоящие из трех человек должны заботиться о принципах управления, потому что без фундаментального понимания того, как ими управляют, не может быть реалистичных ожиданий успеха.

Управление как процесс подчеркивает, что все менеджеры, независимо от их конкретных склонностей или навыков, участвуют в определенных взаимосвязанных действиях для достижения своих желаемых целей.

Процесс управления можно разделить на совокупность взаимосвязанных функций. Менеджеры должны выполнять определенные функции в организациях, чтобы добиться хороших результатов.

Организация включает в себя определение видов деятельности, необходимых для достижения целей предприятия и выполнения планов; распределение этих видов деятельности по отделам и отдельным лицам; делегирование ответственности и полномочий за выполнение, а также обеспечение вертикальной и горизонтальной координации деятельности.

Первым шагом в управлении является выбор целей для организации. Затем цели устанавливаются для каждого подразделения организации: ее подразделений, отделов и т.

д., после того как они определены, разрабатываются программы для достижения целей на систематической основе.

Цели организации устанавливаются высшим руководством в контексте ее основной цели и миссии, факторов внешней среды, бизнес - прогнозов, имеющихся и потенциальных ресурсов, эти цели являются как долгосрочными, так и краткосрочными.

Каждый руководитель должен решить, какие действия должны быть предприняты в его отделе или подразделении для достижения поставленных перед компанией целей. Высшее руководство компании в контексте своей основной цели и миссии, факторов внешней среды, бизнес-прогнозов, имеющихся и потенциальных ресурсов ставит перед организацией задачи.

За этим следует разработка стратегий и курсов действий, которые должны осуществляться на различных уровнях управления и в различных подразделениях организации. Политика, процедуры и правила обеспечивают основу для принятия решений, а также метод и порядок принятия и осуществления этих решений.

Модели управления на основе ранжирования стратегических задач включают в себя следующие направления:

#### 1. Модель планирования основных показателей развития.

Планирование основных показателей развития является инструментом, который позволяет систематически и в краткосрочной перспективе выполнять действующую бизнес-стратегию. Важно, чтобы стратегия была хорошо сформулирована, поскольку это позволит правильно распределять ресурсы организации.

Эта система должна иметь обобщенные компоненты, такие, как: конкретизированные цели, которые должны быть достигнуты на перспективу; показатели, которые будут использоваться для оценки достижения целей; а также цели, которые должны быть достигнуты в определенные сроки; результаты, измеряемые с точки зрения времени [3, с.18].

Кроме того, стратегия развития компании должна учитывать: альтернативные варианты или прогнозирование на случай форс – мажорных обстоятельств для достижения поставленных целей, несмотря на изменения в окружающей среде; оценку ситуации, независимо от того, достигнуты ли цели; стратегические корректировки, которые должны быть разработаны.

Хорошо сформулированная стратегия развития компании, должным образом контролируемая, позволит организации предвидеть и справиться с любыми изменениями в окружающей среде [4, с.26].

#### 2. Организационная управленческая функция берет на себя задачи, определенные в ходе планирования, и распределяет их между отдельными лицами и группами внутри организации таким образом, чтобы все поставленные задачи могли быть достигнуты, таким образом, организация может быть понята как превращение планов в действия.

Совершенствование системы управления предприятием представляет собой комплекс мероприятий, направленных на то, чтобы помочь руководящему персоналу предприятия более эффективно и своевременно использовать свои ресурсы, находить, исправлять недостатки в управлении, а, следовательно, и в производстве. Если предприятие не работает на полную мощность, то проблемы следует искать в системе управления, технических руководителях и другом персонале предприятия. Если устранить неполадки в системе управления, то более половины других проблем на предприятии будут устранены сами собой. Таким образом, средства, затраченные на ИСУ и ее модернизацию, в дальнейшем многократно окупятся, поскольку неэффективность системы управления на предприятии является практически крахом предприятия в ближайшем будущем.

Вместе с тем, существуют различные формы и методы разработки стратегического видения, которые различаются главным образом по своему охвату (степень детализации и оперативный уровень ее результатов) и методологической схеме (время, необходимое для разработки плана, и показатель потребления кадровых ресурсов, особенно высокого

уровня).

### 3. Проведение комплексного компонентного анализа.

Проведение комплексного компонентного анализа позволяет получить наиболее полную и точную оценку стратегии компании. Эффективное управление жизненно важно для каждой компании, является важным аспектом при планировании функционирования бизнеса. Нехватка наличных денег приводит к увеличению расходов, таких как процентные платежи по кредитам, штрафы за просрочку платежей и потеря скидок поставщиков за своевременную оплату счетов. Лучшее понимание стратегии развития может быть полезным для многих организаций с полным руководством по управлению денежными потоками [5, с.33].

В идеале, во время делового цикла компании денежные средства приходят, а не уходят, это позволяет менеджерам создавать остатки денежных средств, с помощью которых они могут восполнять пробелы в денежных потоках, стремиться к расширению своего бизнеса.

Основные модели управления требуют постоянной фокусировки на каждом из этих факторов в дополнение к прибыли или убытку компании. Правила бухгалтерского учета определяют прибыль просто как выручку, за вычетом расходов. Отрицательный денежный поток и отрицательный доход создают не прибыльную комбинацию, для того чтобы ликвидировать эти факторы руководству компании необходимо сосредоточить свои усилия на управлении денежным потоком с прицелом на достижение того момента, когда сам денежный поток будет иметь положительную динамику с нарастающей.

Компания должна учитывать все расходы, включая те, которые происходят нечасто, такие как страховые счета, членские взносы и плата за управление инвестициями, они должны быть отражены в ежемесячном бюджете компании на пропорциональной основе [6, с.18].

Следует обособить главные стратегии развития компании: стратегия прироста; стратегия ограниченного прироста; стратегия снижения; стратегия ликвидации; совместные стратегии; стратегия совершенствования продукции; стратегия совершенствования сегмента.

Однако на огромных предприятиях, в частности на предприятиях с определенными филиалами, стратегии могут создаваться по структурным элементам, сегментам, областям действия. Также они все могут не соответствовать единой стратегии, а в определенных ситуациях даже противостоять ей [7, с.25].

Согласно с иной систематизацией существуют такие стратегии, как: дифференциация, а именно формирование продукции либо услуги, которая обладает новыми характеристиками; тотальное лидерство в расходах, а именно поглощение рыночного сегмента посредством предложения продукции со сниженной стоимостью в результате уменьшения расходов; концентрация, либо сосредоточивание фокуса на рынке продукции из отдельного рыночного сектора [8, с.17].

Единая стратегия развития компании, в особенности крупной считается смешанной стратегией. Например, она может выделяться в форме комбинаций таких типов стратегий, как:

Прогрессивной – прирост компании подразумевается в результате формирования структур, которые находятся между изготовителем и потребителем. Регрессивной – предполагается прирост компании в результате приобретения новых ресурсов.

Горизонтальной – это отдельные шаги, ориентированные на поглощение предприятий-конкурентов либо утверждение детального надзора за их действием на сегменте рынка [9, с.24].

## Список использованных источников:

1. Каргажанов З.К. Выбор и реализация стратегии по повышению эффективности управления предприятием. Учебник для вузов. - А.: Ғылым, 2019. – 266 с.
2. Калдыбаев О.Ж. Экономика предприятия.- Алматы: Санат, 2018. – 89 с.
3. Байсаров Ж. Т. Управление предприятием. – А.: Білім, 2020. – 245 с.
4. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления предприятием.- М: ГАУ, 2017. – 118 с.
5. Зкрьянов Т.Д. Система управления предприятием. – А.: Ғылым, 2018. - 99 с.
6. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления предприятием. - М.:ГАУ, 2019. – 189 с.
7. Друккер П.Ф. Аспекты разработки и принятия управленческих решений в организации. - М.: Дело, 2019.- 163 с.
8. Ермекбаева Б.Ж., Купешова Б.К. Роль проектов в развитии организаций: Учебное пособие / Под ред. Б.Ж. Ермекбаевой. – Алматы: Казак университет, 2018. – 280 с.
9. Экономический анализ: Учебник для вузов / под ред. Л.Т. Гильяровской . 2-е изд., доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2019. – 615с.

**Мылтыкбаева А.Т.<sup>1</sup>, Салимгереева А.Б.<sup>2</sup>,**<sup>1</sup> *PhD, ст. Преподаватель Казахская Академия труда и социальных отношений,  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*<sup>2</sup> *магистрант ОП Деловое администрирование,  
Казахская Академия труда и социальных отношений,  
(г. Алматы, Республика Казахстан)*

## **ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ КАЗАХСТАНА НА ПРИМЕРЕ ОБУЧАЮЩЕЙ ПЛАТФОРМЫ SMART USTAZ**

### **Түйідеме.**

Бұл мақалада Қазақстандағы білім беру саласындағы инновациялық жаңашылдықты зерттеу талдауы қарастырылған. Қазақстандағы педагогтардың заманауи құзыреттілік мәселесіне ерекше назар аударылып отыр. Автор мұғалімдердің қажеттіліктерін және мұғалімдер арасында икемді дағдыларды дамытудың маңыздылығын зерттеген. Талдау негізінде автор Smart Ustaz инновациялық онлайн платформасын дамытудың маңыздылығына тоқталды.

**Түйін сөздер:** инновациялар, икемді дағдылар, soft skills, Қазақстандағы білім, онлайн оқыту.

### **Аннотация.**

В данной статье рассматривается анализ исследования инновационных нововведений в сфере образования Казахстана. Отдельное внимание уделяется проблеме современных компетенции учителей Казахстана. Автор исследует вопросы потребностей учителей и важность развития гибких навыков у педагогов. На основе проведенного анализа, автор пришел к выводу о важности развития инновационной онлайн платформы Smart Ustaz.

**Ключевые слова:** инновации, гибкие навыки, soft skills, образование Казахстана, онлайн обучение.

### **Abstract**

This article discusses the analysis of the study of implementation innovations in the field of education in Kazakhstan. Special attention is paid to the problem of modern competence of teachers in Kazakhstan. The author explores the main needs of teachers and the importance of developing soft skills among teachers. Based on the analysis, the author came to the conclusion about the importance of developing the innovative online platform Smart Ustaz.

**Key words:** innovations, soft skills, education in Kazakhstan, online learning.

На сегодняшний день в Казахстане проводится множество реформ, связанных с деятельностью педагогов нашей страны. Государство проводит эти реформы и соответствующие органы выполняют свои обязательства по их реализации. Однако, в этой ситуации есть один минус, к сожалению, сам контингент в лице учителя, на которого направлены все эти реформы, остается в стороне от всех процессов. Все реформы, связанные со структурой, содержанием и методологией обучения вызывают у учителей пока только лишь сомнения.

### **Введение**

Все мировые международные организации, большие корпорации, весь нынешний квази-государственный сектор и часть агентства государственного управления при тестировании квалификации сотрудника использует метрику и оценку наличия у сотрудника навыков soft skills (гибкие навыки), что отсутствует в нашей системе оценки и повышения квалификации учителя. Вызывает сомнения, как учитель сможет преподавать новое содержание своими устаревающими навыками?!... Очевидно, что учителя готовят кадры к модернизации Казахстана и их методы должны быть на уровне навыков лучших менеджеров ведущих корпораций.

Казахстанские учителя, в основной своей массе, не обладают современными

навыками обучения и профессионального взаимодействия, речь идет о гибких навыках (soft skills). В свою очередь, государственные институты внедряют новые методологии, повышают квалификацию учителей в этом, но инструментами самообучения, саморазвития и эффективности 21 века они не обладают.

В последние несколько лет, государство уделяет отдельное внимание внедрению инновациям в образовательном сегменте, как одному из важных факторов развития экономики страны. Данное направление основывается на научно-педагогических знаниях и технологиях.<sup>1</sup>

#### **Результаты исследования и их обсуждение.**

В книге «Четыре измерения инноваций в образовании», автор Ларс Эсдаль говорит о том, что инновации в образовании побуждают участников обучения исследовать, исследовать и использовать все инструменты для открытия чего-то нового. Это предполагает другой взгляд на проблемы и их решение. Процесс мышления, который входит в него, поможет учащимся развить свои творческие способности и навыки решения проблем.<sup>1</sup>

В стратегии «Казахстан 2030» акцентируется внимание на том, что «к 2015 году должна полноценно функционировать Национальная инновационная система, а к 2020 году – она уже должна давать результаты в виде разработок, патентов и готовых технологий, внедряемых в стране».<sup>2</sup>

К примеру, Л. И. Жазылбек описывает в своей статье «Развитие инновационной системы образования РК через формирование инновационной личности», что «Педагогическая инновация – нововведение в педагогическую деятельность, изменения в содержании и технологии обучения и воспитания, имеющие целью повышение их эффективности. Таким образом, инновационный процесс заключается в формировании и развитии содержания и организации нового. В целом под инновационным процессом понимается комплексная деятельность по созданию, освоению, использованию и распространению новшеств. В научной литературе различают понятия “новация“ и “инновация“.<sup>3</sup>

Изучая доклады и программы по внедрению инновации в системы образования РК, отдельно можно выделить, что основной упор идет на подготовку будущих кадров (школьники, студенты), но не говорится о развитии компетенции преподавательского контингента.

Учитель сегодня — это одна из самых сложных профессий, подверженных профессиональному выгоранию; зарплата учителей только последние 3-5 лет подвергалась корректировке, благодаря вниманию со стороны руководства страны. Тем не менее психоэмоциональная составляющая деятельности учителя, которая легко корректируется через обучение навыкам самоопределения и осознанности, что включает в себя soft skills, остается недостаточно оцененным.

Это как раз тот самый ключевой компонент, который сделает учителя драйвером современных экономических реформ в Казахстане. На сегодняшний день, проводится работа в направлении школьников и студентов, но мало внимания уделяется инновационным внедрениям в обучающую сферу для учителей.

Для улучшения сферы образования в Казахстане необходимо непрерывно прикладывать усилия для развития потенциала как студентов, так и педагогов, воспитывая высокие моральные стандарты и чувство ответственности у обеих групп. Реализация образовательной государственной политики осуществляется поэтапно через

<sup>1</sup>О книге Эсдаль, Л. «Четыре измерения инноваций в образовании» в статье «Why Innovation Absolutely Matters in Education»<https://online.nwmissouri.edu/articles/education/innovation-matters-in-education.aspx>

<sup>2</sup> (Стратегия «Казахстан 2030» и ее экономический приоритет. [Электрон.ресурс]. – URL: <https://www.zakon.kz/60241-strategija-kazakhstan-2030-i-ee.html>(дата обращения: 04.2017)

<sup>3</sup> Л. И. Жазылбек: «Развитие инновационной системы образования РК через формирование инновационной личности»<https://articlekz.com/article/18784>

академическую и внеклассную системы среднего образования, однако не помогает устранять имеющиеся пробелы в недостаточном развитии гибких навыков учеников и педагогов. В рамках проекта Smart Ustaz проведены исследования на тему потребностей казахстанских учителей.

Настоящее исследование ставит следующие исследовательские вопросы:

(1) каким образом педагоги осознают/озвучивают свои гибкие навыки?

(2) какие существуют потребности в развитии гибких навыков у педагогов?

(3) какие есть критерии родителей в необходимости наличия гибких навыков у педагогов?

Целью данного исследования является измерение потребностей педагогов и критериев родителей в самообразовании педагогов.

Для достижения поставленных целей предполагается решение следующих ключевых задач:

(i) разработка блоков вопросов, необходимых для проведения фокус-групп педагогов;

(ii) анализ полученных данных по результатам фокус-групп;

(iii) разработка блоков вопросов, необходимых для онлайн-анкетирования педагогов и родителей;

(iv) анализ полученных данных по результатам онлайн-анкетирования;

(v) подготовка финального отчета.

Развитие гибких навыков, на самом деле, длительный процесс, и его необходимо развивать с раннего возраста под руководством родителей, но иногда это оказывается невозможным, поэтому ответственность за их развитие часто ложится на образовательные учреждения, а именно на мероприятия, проводимые вне академических часов. Однако, внеклассные занятия не являются эффективным и постоянным инструментом, более того понимание навыков учеников зависит напрямую от свободного владения навыками педагогами. Для учеников и образовательного процесса, крайне важно развитие гибких навыков у педагогов, которые находятся в непосредственном контакте с учениками и руководят учебным процессом.

Термин «гибкие навыки» определяется разными учеными с разных точек зрения. Гибкие навыки — это комплексное понятие, которое измеряет возможности и способности для достижения определенных целей отдельными лицами. Эти навыки связаны со способностью человека успешно выполнять определенные задачи и дополняют личные качества, умственные способности, ценности и самооценку, которые отражают эффективность и успех.<sup>4</sup>

Во многих странах проводятся исследования по изучению гибких навыков, фиксируются эффекты, на которые воздействует активное их развитие. Для того, чтобы была возможность оценить, каким образом наличие гибких навыков может определять дальнейшее развитие сферы образования, необходимо на регулярной основе отслеживать показатели эффективности той или иной образовательной программы. К сожалению, в отечественных публикациях подходы к определению и необходимости в гибких навыках у педагогов не представлены в полной мере.

Данное исследование поможет понять, на каком этапе Казахстан находится в развитии гибких навыков, и какие инструменты и шаги понадобятся для перехода на следующий качественный уровень развития этой важной составляющей образовательной государственной программы.

На сегодняшний день в Казахстане развитие гибких навыков у педагогов является не приоритетной задачей, так новый закон «О статусе педагога»<sup>5</sup> не регламентирует никоим

<sup>4</sup> Erik, R. & Piet, S. (2007), Towards a framework for assessing teacher competence. European Journal of Vocational, Training 40(1), 123 – 139.

<sup>5</sup> Закон Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года №293-VI «О статусе педагога» (с изменениями по состоянию на 31.03.2021)

образом данное направление, хотя в законе имеются ссылки на курсы повышения квалификации, однако в данном контексте подразумевается именно твердые навыки, а именно профессиональное развитие. Тогда как у казахстанских педагогов имеются пробелы именно в личностном развитии ввиду элементарного отсутствия свободного времени на это. Так, проведенное в 2019 году самое масштабное международное исследование учителей, директоров школ и образовательной среды в школах показало, что казахстанские учителя на втором месте по объему недельной нагрузки среди исследованных 48 стран мира. На первом месте Япония с 56-часовой недельной нагрузкой. Средняя рабочая неделя казахстанских учителей основной школы составила 48,8 часов, из них только 15 часов занимает преподавание. Время, выделенное на фактическое преподавание, у казахстанских учителей самое наименьшее. Также в связи с огромной нагрузкой, у педагогов безусловно повышается уровень стресса, например, 42% учителей говорят, что им часто приходится успокаивать учащихся, которые нарушают дисциплину, и они чаще всего не обладают теми навыками, которые бы могли помочь им в решении или предупреждении конфликтных ситуаций.

Также, в процессе сравнения куррикулумов стран-участниц проекта ОЭСР «Образование – 2030: Будущее образования и навыков» (Future of Education and Skills: Education 2030) в 2016 г. выяснилось, что в Казахстане в содержании основного среднего образования включается минимальное количество ценностей, отсутствуют такие ценности, как: ответственность, самоуправление, национальное наследие, солидарность, непрерывное обучение, свобода, гражданское образование, гражданство, глобальное/многокультурное понимание, права человека, справедливость, духовное/религиозное образование, нравственное воспитание, гендерное равенство, социальное/сплоченность сообщества, межкультурное взаимопонимание, европейская интеграция, экологическая устойчивость, безопасность образования, этика, целостность, честность, разнообразие, толерантность, мудрость, сравнение, сопереживание, креативность, эстетическая чувствительность, гармония тела и ума, родной язык, решение конфликта, учиться усваивать знания и непрерывно обучаться.<sup>6</sup> Таким образом, мы видим, что педагоги Казахстана:

(1) не имеют возможности развивать свои гибкие навыки ввиду сложившейся занятости

(2) не сформировали надежную систему ценностей гибких навыков. Казахстанская система образования ориентирована только на когнитивные, познавательные и предметные навыки без учета навыков личностного развития, потому необходимо проведение исследование потребностей педагогов в самообразовании и развитии гибких навыков, личностных компетенций.

В рамках реализации Проекта Smart Ustaz при содействии КФ «Академия Елбасы» проводилось исследование, целью которого являлась диагностика потребностей в самообразовании и развитие гибких навыков, путем онлайн-анкетирования учителей и сотрудников в сфере образования.

В опросе приняли участие респонденты в возрасте от 18 до 65 из разных регионов страны. Ядро аудитории – возрастной сегмент от 26 до 55 лет. По типу населенных пунктов 56% проживают в селе, 44% в городе.

Для эффективности измерения потребностей у учителей в самообразовании и развитии смежных компетенций сформулированы вопросы, направленные на определение навыков успешного педагога с градацией от 1 до 5.

Около 70% респондентов считают, что успешному современному педагогу нужно обладать следующими навыками:

- Ø навыки психологии – 76%
- Ø навыки креативности и творчества – 76%

<sup>6</sup> «Национальный доклад о состоянии и развитии системы образования Республики Казахстан по итогам 2019 года»

- Ø навыки управления эмоциями – 75%
- Ø навыки критического мышления – 68%
- Ø навыки тайм-менеджмента и целеполагания – 67%
- Ø навыки работы с семьей – 66%

37% опрошенных респондентов не знакомы с методологией или определенными тестами для психологов-учителей, которые помогают выявлять детские способности в дошкольных и школьных учреждениях.

По итогам онлайн-анкетирования можно сделать следующие выводы:

- Большинство респондентов подтвердили свою готовность и необходимость совершенствования гибких навыков, приоритетным является саморазвитие и личностный рост;

- Выявлена необходимость к формированию смежных/надпрофессиональных компетенций, в том числе ключевые навыки XXI века - «4К» (креативность, критическое мышление, коллаборации, коммуникативность);

- Обнаружена потребность в предоставлении/оказании психологической помощи педагогам.

Повествовательные данные были собраны, чтобы определить потенциальные препятствия на пути к развитию гибких навыков у педагогов. Результаты фокус-группы показали, что педагоги обладают коммуникативными навыками в силу своего профессионального опыта, однако им не хватает других гибких навыков, таких как навыков эффективного мышления, навыков self-менеджмента и управленческих навыков, которые необходимы для успешного образовательного процесса.

Признавая вышеупомянутые преимущества и ограничения традиционных педагогических практик и профессионального опыта педагогов, необходимо признать, что гибкие навыки в настоящее время не являются ценностью для казахстанского педагога. Однако, данное исследование демонстрирует, что гибкие навыки могут быть эффективны и полезны для образовательного процесса. Повышение осведомленности и понимания важности саморазвития у педагогов может быть достигнуто за счет дальнейшего распространения информации и, возможно, проведения образовательных программ на развитие данных навыков.

В целом, результаты фокус-группы показали, что многие педагоги работают в учреждениях, ожидая самостоятельного самообучения гибким навыкам с помощью своего профессионального опыта. Однако, такой подход может затруднить процесс получения знаний и помешать им приобрести ценные гибкие навыки в короткие сроки.

Проект Smart Ustaz состоит из двух основных компонентов (частей).

Первое - это создание инновационного социального портала для учителей Казахстана. На первых этапах планируется, что это будет профессиональный социальный портал только для учителей средних школ. Здесь учителя могут обмениваться опытом, получать знания, участвуя в различных вебинарах и других образовательных модулях, которые будут для них предоставляться на 2 языках: казахском и русском. Возможность самим проводить различные мероприятия, обсуждать проблемы и выявлять для себя пути их решения.

Второй компонент этого проекта — обучающий. Организация специальных вебинаров и онлайн-курсов по обучению учителей soft skills, в которые будут входить курсы по критическому и креативному мышлению, эмоциональному интеллекту и коммуникациям, целеполаганию и прочим навыкам, которые нацелены на развитие лидерских качеств, как в работе, так и в жизни.

Smart Ustaz – это инновационная образовательная платформа в помощь учителям и специалистам сферы образования для развития универсальных личностных навыков и компетенций 21 века, благодаря которым они смогут критически и креативно мыслить, более эффективно работать и коммуницировать с окружающими людьми, подстраиваться под изменения внешней и внутренней среды.

Уникальность проекта состоит из двух главных аспектов:

- инновационные знания (soft skills)
- онлайн доступ к бесплатному обучению в любое удобное время 24/7.

Цель проекта

Развитие универсальных личностных навыков и компетенций у педагогов, которые помогут им совершенствовать свой профессионализм и личностные качества.

- Статистика
- Курсы
- Тренинги в регионах
- ToT (первые национальные тренера)

#### **Выводы и рекомендации**

В данном исследовании были рассмотрены вопросы важности инновационных внедрений в образовательный процесс Казахстана, а также изучено исследование на тему потребностей учителей. Учитывая проблематику актуальных потребностей учителей Казахстана, необходимо выделить важность дальнейшего развития онлайн платформы <https://smartustaz.kz/>.

Онлайн платформа <https://smartustaz.kz/> стартовала в сентябре 2022 года. За это время, на платформе зарегистрировалось более 1500 участников.

Рекомендуется к рассмотрению создание сообщества учителей Казахстана, с целью повышения их статуса в обществе, предания уверенности в себе, создания чувства необходимости и профессионализма в своем деле, комфортности проживания и желания работать в своей стране. А также предлагается проведение мини-конференции, форумов и тренинговых обучении, по результатам которых будут отобраны тренера из числа самих участников — учителей.

УДК 349.6

Сулейменова Н.О.

к.ю.н., старший преподаватель кафедры «Правовых дисциплин» КазАтисо

**АНАЛИЗ НОВОГО ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОДЕКСА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.**

*Аннотация. В данной статье автор дает сравнительный анализ нового экологического кодекса Республики Казахстан, рассматриваются важные изменения в экологическом законодательстве и пример других стран в этой сфере.*

*Аннотация. Бұл мақалада автор Қазақстан Республикасының жаңа экологиялық кодексіне салыстырмалы талдау жасап, табиғатты қорғау заңнамасындағы маңызды өзгерістерді және осы саладағы басқа елдердің мысалын қарастырады.*

*Annotation. In this article the author gives a comparative analysis of the new Environmental Code of the Republic of Kazakhstan, examines important changes in environmental legislation and the example of other countries in this area.*

*Ключевые слова: экологический кодекс, устойчивое развитие, законодательство.*

*Түйінді сөздер: экологиялық кодекс, тұрақты даму, заңнама.*

*Keywords: environmental code, sustainable development, legislation.*

Одним из ключевых трендов современного развития выступает направленность на устойчивое развитие, предполагающее гармоничное развитие с точки зрения экологической, социальной и экономической составляющих. Мировое сообщество нацелено на «зеленую» трансформацию экономических процессов с прицелом на бережное отношение к окружающей среде. Некоторые государства уже осознанно перешли на определенные стандарты внутри страны по защите экологии, наказания за вред, приносимый экологическому состоянию, некоторые до сих пор не предпринимают конкретных действий по улучшению экологической ситуации в стране.

У каждой страны имеется свое экологическое законодательство. Самое строгое законодательство в Европе действует в Германии. В Уголовном кодексе в разделе «Преступления против окружающей среды» можно получить до 10 лет лишения свободы за загрязнение водоемов, почвы, воздуха. [1]

Также к жестким законам в области экологии относится законодательство Японии, важная составляющая которого является экологическая экспертиза промышленных и социальных проектов на соответствие таких показателей как допустимый уровень загрязнения воздуха, воды и почвы; воздействие на природу и культурные памятники; безопасность и степень затененности соседних зданий; утилизация и захоронение твердых отходов.

В США за нарушение положений закона о воде, воздухе или отходах, штрафы достигают 25 000 долл., при повторном нарушении сумма штрафа увеличивается до 50 000 долларов, также предусмотрено тюремное заключение. [1]

Китайская экологическая политика благодаря жестким требованиям экологического кодекса позволяет правительству взимать огромные штрафы с предприятия, наносящие вред окружающей среде, вплоть до закрытия либо переноса инфраструктуры предприятия за город.

Казахстан, как и другие развивающиеся страны, предпринимает меры по созданию экологически-ориентированной экономики. В 2013 году в стране была утверждена концепция по переходу Республики Казахстан к «зеленой экономике». С целью перехода к «зеленой экономике» были приняты ряд законов и подзаконных актов в сфере энергосбережения и развития возобновляемых источников энергии и другие. [2]

Первый Экологический кодекс Республики Казахстан был принят 9 января 2007 года. Он положительно повлиял на экологическое регулирование, стал хорошей основой для решения экологических вопросов того времени, однако за 13 лет в него было внесено около восьмидесяти поправок. В связи с меняющимися условиями современного мира перед правительством встала задача усовершенствовать Экологический кодекс или разработать новый. В 2018 году Президентом страны было поручено разработать новый Экологический кодекс. 2 января 2021 года Президентом был подписан Экологический кодекс РК [3] и Закон Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам экологии» [4].

Новая редакция кодекса включает в себя лучшие практики стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и стран Европейского союза. Новый Экологический кодекс увеличивает ответственность промышленных предприятий за загрязнение окружающей среды, посредством внедрения и модернизации предприятиями своих технологии производства для снижения выбросов в атмосферу.

Остановимся на наиболее значимых нововведениях, которые в особенности затрагивают крупнейшие предприятия нефтегазовой, горно-металлургической, химической и электроэнергетической отраслей, на которых приходится наибольший процент загрязнений.

В кодексе предусмотрен ряд принципов, среди которых заслуживает внимание принцип «загрязнитель платит», принцип исправления.

Смысл заключается в устранении экологического ущерба в полном объеме путем восстановления окружающей среды до первоначального состояния. При невозможности полного устранения причиненного экологического ущерба его последствия должны быть минимизированы.

В зависимости от уровня и риска негативного воздействия на окружающую среду объекты (предприятие, производство) классифицируются на 4 категории, где наиболее опасные (загрязняющие) виды деятельности отнесены к первой категории, что подразумевает и более строгое регулирование. Так, для объектов первой категории предусмотрен обязательный переход на комплексные экологические разрешения (КЭР) с условием внедрения наилучших доступных техник.

Также новая редакция Экологического кодекса стимулирует внедрение наилучших доступных технологий (НДТ) на предприятиях, посредством освобождения от платежей за загрязнение окружающей среды. При отказе предприятием устанавливать НДТ, для таких компании ставка платежей за эмиссию будет значительно увеличиваться. [3]

В ближайшие 5 лет планируется провести комплексный аудит основных предприятий загрязнителей экспертами по производственным отраслям по итогам, которого будут выработаны конкретные предложения по внедрению НДТ, по снижению эмиссий в виде справочников НДТ. С 2025 по 2035 годы планируется модернизация и внедрение новых технологий, что должно значительно снизить выброс вредных веществ в атмосферу. Стимулировать природопользователей, устанавливать новые доступные технологии будут посредством освобождения от платежей за эмиссию на 10 лет, в случае отказа внедрять НДТ ставка платежей за эмиссию будет увеличиваться вдвое каждые 3 года.

В первую очередь к переходу на принципы НДТ будут затронуты предприятия энергетического сектора, горно-металлургического комплекса, цементной промышленности, химической промышленности.

Также в новой редакции ужесточена ответственность за незаконную вырубку деревьев, вплоть до ареста, что является своевременным и необходимой мерой. Ущерб увеличен максимально с 6 до 1000 МРП за вырубку краснокнижных деревьев. Также предусмотрена компенсационная посадка обычных деревьев, компенсационная посадка деревьев занесенных в красную книгу.

В новой редакции Экологического кодекса предусматривается иерархия отходов, позволяющая их минимизировать. Образованные отходы будут повторно использовать,

при возможности перерабатывать, а также перед отправкой на полигоны для захоронения утилизировать. Согласно изменениям Экологического кодекса предприниматели, осуществляющие деятельность по переработке, обезвреживанию и утилизации (или уничтожению) опасных отходов, должны получить лицензию. [3]

К операциям по управлению отходами относятся:

- 1) накопление отходов на месте их образования;
- 2) сбор отходов;
- 3) транспортировка отходов;
- 4) восстановление отходов;
- 5) удаление отходов;
- 6) вспомогательные операции;
- 7) проведение наблюдений за операциями по сбору, транспортировке, восстановлению и (или) удалению отходов;
- 8) деятельность по обслуживанию ликвидированных объектов удаления отходов. [3]

Лица, осуществляющие операции по сбору отходов, обязаны обеспечить отдельный сбор отходов. Отдельный сбор осуществляется по следующим фракциям:

- 1) «сухая» (бумага, картон, металл, пластик и стекло);
- 2) «мокрая» (пищевые отходы, органика и иное).

Запрещается смешивание отходов, подвергнутых отдельному сбору, на всех дальнейших этапах управления отходами.

Кодексом предусматривается принцип иерархии, который означает, что образователи и владельцы отходов должны применять следующую иерархию мер по предотвращению образования отходов и управлению образовавшимися отходами в порядке убывания их предпочтительности в интересах охраны окружающей среды и обеспечения устойчивого развития Республики Казахстан: [3]

- 1) предотвращение образования отходов;
- 2) подготовка отходов к повторному использованию;
- 3) переработка отходов;
- 4) утилизация отходов;
- 5) удаление отходов.

Еще одним новшеством является обязательная установка GPS-датчиков на транспорте, вывозящем мусор, которая должна способствовать в борьбе с незаконными свалками.

С принятием Кодекса вносятся соответствующие изменения в Кодекс об административных правонарушениях (КоАП), в части ужесточения административной ответственности за экологические правонарушения. Рассмотрим некоторые из них.

За незаконное пользование недрами, за исключением подземных вод, совершение сделок, в прямой или скрытой форме нарушающих право государственной собственности на недра, если ранее предусматривались штрафы в МРП, то новое наказание предусматривает штраф в размере ста процентов от суммы причиненного ущерба ресурсам недр.

За невыполнение условий экологического разрешения (статья 326 КоАП) сумма штрафных санкций увеличена от 50 до 300 МРП в зависимости от субъекта предпринимательства. Если правонарушение совершено повторно в течение года, а субъектами крупного предпринимательства — в течение трех лет после наложения административного взыскания сумма штрафа от 150 до 1 000 МРП. Если вышеназванное действие, сопряженное с нанесением экологического ущерба, 700, до 2 000 МРП, с приостановлением действия экологического разрешения или без такового. А не устранение физическими и юридическими лицами в установленный срок нарушений, по которым приостановлено действие экологического разрешения влечет лишение экологического разрешения. [5]

Вводится новая статья 327-1 КоАП, согласно которой за непредставление,

представление неполных или несвоевременное представление обязательных сведений, представление недостоверных обязательных сведений предусматриваются штрафные санкции от 100 до 1000 МРП в зависимости от субъекта предпринимательства.

Вводится новая статья 327-2 КоАП, согласно которой ненадлежащее проведение ремедиации (устранения) причиненного экологического ущерба предусматривается штраф от 700 до 2000 МРП в зависимости от субъекта предпринимательства, а за непроведение ремедиации (устранения) причиненного экологического ущерба штраф в размере ста процентов от суммы экономической выгоды, полученной в результате нарушения, с приостановлением действия соответствующего экологического разрешения или деятельности.

За нарушение сроков накопления отходов (ч. 8 статьи 328 КоАП) предусмотрен штраф в размере ста процентов от ставки платы за захоронение отходов в отношении количества накопленных отходов за каждый день сверх срока, установленного экологическим законодательством Республики Казахстан. Таким образом, штраф приобретает характер пени, начисление которой будет прекращаться только с вывозом отходов к месту сбора, удаления или восстановления. [5]

Если раньше за превышение нормативов эмиссий в окружающую среду предусматривались штрафы исчисляемые в МРП, то по нововведениям за нарушение нормативов допустимого антропогенного воздействия на окружающую среду (статья 328 КоАП) предусмотрен штраф на юридических лиц — в размере десяти тысяч процентов от соответствующей ставки платы за негативное воздействие на окружающую среду в отношении превышенного количества загрязняющих веществ.

Серьезная административная ответственность предусмотрена и за нарушение установленных лимитов накопления отходов. Так, за нарушение лимитов накопления или захоронения отходов (ч. 6 статьи 328 КоАП) предусмотрен штраф в размере 10 000 процентов от ставки платы за захоронение отходов в отношении количества отходов, накопленных или захороненных сверх установленного лимита. [5]

Вводится ответственность физических, должностных лиц и субъектов предпринимательства за складирование отходов вне специально установленных мест, не предназначенных для их накопления или захоронения, а равно захоронение отходов без экологического разрешения или отходов, не заявленных в декларации о воздействии на окружающую среду в виде штрафа от 50 до 100 МРП, а на субъектов среднего предпринимательства — в размере 100 процентов, на субъектов крупного предпринимательства — в размере 200 процентов от суммы экономической выгоды, полученной в результате нарушения. [5]

В отношении недрользователей предусматривается административная ответственность за нарушение экологических требований при проведении операций по недропользованию, нарушение порядка ликвидации и консервации объектов пользования недрами.

Таким образом, основной причиной увеличения штрафов за административные правонарушения в области охраны окружающей среды является неполное выполнение природопользователями мер по предотвращению загрязнения окружающей среды и неосуществление необходимой модернизации. Действующие административные штрафы не могут быть механизмом стимулирования. Для природопользователей гораздо выгоднее платить штрафы вместо устранения нарушений и упущений. Поэтому предусматривается ужесточение санкций за экологические нарушения.

Учитывая экологическую ситуацию в стране, реформирование Экологического кодекса является своевременным и необходимым для дальнейшего устойчивого развития страны в интересах настоящего и будущих поколений. Применение опыта стран ОЭСР в перспективе обещает улучшение экологической ситуации в стране и модернизацию промышленности Казахстана.

## Список использованных источников:

1. Ж.Нуршаихова «Экологический кодекс РК: важные изменения и пример других стран»// strategy2050.kz: <https://strategy2050.kz/ru/news/ekologicheskiy-kodeks-rk-vazhnye-izmeneniya-i-primer-drugikh-str/>
2. Указ Президента Республики Казахстан от 30 мая 2013 года «О Концепции по переходу Республики Казахстан к "зеленой экономике"»// Казахстанская правда 01.06.2013 г. № 186-188 (27460-27462)
3. Экологический кодекс Республики Казахстан от 2 января 2021 года// Казахстанская правда от 05.01.2021 г., № 2 (29379)
4. Закон Республики Казахстан от 2 января 2021 года «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам экологии»// Казахстанская правда от 05.01.2021 г., № 2 (29379)
5. Кодекс Республики Казахстан от 5 июля 2014 года «Об административных правонарушениях»// Казахстанская правда от 12.07.2014 г. № 135 (27756)

Сабыров А.Б., Курманбаев И.Ж., Таумов Айтол Айдосұлы, Каирбаев Ж.А.  
Магистранты Алматы Менеджмент Университета

## ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ ПО КАПИТАЛЬНОМУ СТРОИТЕЛЬСТВУ

*Аннотация.* В данной статье рассматриваются вопросы совершенствования системы менеджмента компании. От того насколько грамотно построен бизнес – процесс предприятия и рационально используются трудовые и финансовые ресурсы организации, в целом зависит эффективность и уровень ее развития.

*Аннотация.* Бұл мақалада компанияның менеджмент жүйесін жетілдіру мәселелері қарастырылады. Кәсіпорынның бизнес – процесі қаншалықты сауатты құрылғанына және ұйымның еңбек және қаржы ресурстары ұтымды пайдаланылатынына, тұтастай алғанда, оның тиімділігі мен даму деңгейі байланысты.

*Annotation.* This article discusses the issues of improving the company's management system. The efficiency and level of its development depend on how competently the business process of the enterprise is built and the labor and financial resources of the organization are used rationally.

**Ключевые слова:** валовый внутренний продукт, Всемирная торговая организация, система менеджмента качества, строительное управление, налог на добавленную сумму.

**Кілт сөздер:** жалпы ішкі өнім, Дүниежүзілік сауда ұйымы, сапа менеджменті жүйесі, құрылыс басқармасы, қосылған құн салығы.

**Keywords:** gross domestic product, World Trade Organization, quality management system, construction management, value added tax.

Нефтегазовый комплекс Республики Казахстан играет одну из ведущих ролей в развитии страны, обеспечивая значительную часть налоговых поступлений в бюджет и формируя около четверти Валового внутреннего продукта (ВВП) страны.

Со дня обретения независимости объем добычи нефти и газового конденсата в республике возрос более чем в три с половиной раза: с 25 млн. тонн в год до 85,7 млн. тонн в год в 2021г. [1].

Развитие нефтегазовой отрасли служило и продолжает служить залогом благополучия страны. Оно стимулирует экономическую активность, способствует созданию рабочих мест и приносит доходы, которые с 1991 года играют основополагающую роль в укреплении Казахстана как независимого государства, а также обеспечивает рост доходов и уровня жизни населения страны. Помимо прочего, это содействует укреплению отношений Казахстана с его соседями и сделало страну крупной фигурой в мировой нефтяной промышленности, а также значимым участником глобальных рынков, мирового сообщества и международных событий.

Благоприятная конъюнктура мировых рынков способствует тому, что на предприятиях данной отрасли сосредоточено достаточное количество финансовых ресурсов, которые при обоснованном перераспределении могут быть направлены для совершенствования и развития различных отраслей казахстанской экономики. Объем же инвестиционных ресурсов, которые аккумулируются в нефтегазовой отрасли, во многом зависит от эффективной деятельности конкретных компаний, что определяет и продвижение других секторов казахстанской экономики в направлении освоения инновационных путей развития.

Актуальность бизнес – проекта заключается в том, что успешная работа предприятий нефтегазовой отрасли, зависит прежде всего от правильной организации менеджмента на предприятии, кадрового потенциала, состояния и эффективного

использования основных фондов, а также в грамотном и четком управлении всем процессом производства Компании.

Так, рост инвестиций на модернизацию и техническое обновление основных средств на предприятии, приведение ее в соответствие с новыми современными техническими требованиями, несомненно будет способствовать улучшению финансовых результатов деятельности Компании и повышению ее конкурентоспособности.

Кадровый состав Компании также имеет немаловажное значение, поскольку охватывает следующие комплексные задачи: определение квалификационных требований к персоналу, планирование карьеры сотрудников, их развитие, управление трудовой продуктивностью, стимулирование творческой работы, повышение профессионально-технической подготовки состава.

Одновременно с этим деятельность нефтяных компаний строго ограничивается и регулируется государством через тарифообразование и контролируется государственными надзорными органами.

**В целях совершенствования системы менеджмента на предприятии** необходимо учитывать основные принципы ее управления, в том числе: ориентация на потребителей, ведущая роль руководителей в объединении целей управления и внутренней области компании, вовлечение сотрудников для применения их навыков, подход к управленческому процессу, системный подход к менеджменту, постоянное совершенствование, принятие решений, основанных на фактах, взаимовыгодное сотрудничество с поставщиками.

Эффективность деятельности предприятия необходимо осуществлять на основе внедрения систем менеджмента качества (СМК), системы экологического менеджмента (СЭМ), систем менеджмента профессиональной безопасности (СМПБ) и других систем на основе международных стандартов.

Перспективным является совершенствование СМК путем создания единых (общих, целостных) систем менеджмента (ЕСМ) и применения моделей и методик совершенствования, соответствующих концепциям проектного и процессного управления, комплексной стандартизации и управления рисками на основе системы проектного управления для обеспечения удовлетворенности всех заинтересованных сторон [2].

Резервы роста производительности труда - это достижимость более полной эксплуатации производительной силы труда, а также факторов повышения производительности силы труда за счет применения совершенствованной техники, использования новых технологии, улучшения организации производства, управлений и труда. Резервы роста производительности труда - это неиспользованные возможности (потери рабочего времени) экономии затрат труда [3].

Все рабочее время, как правило, делится на две части – время работы и время перерывов. На рисунке 9 отражена структура рабочего времени ДКС.

Время работы состоит из следующих категорий:

Организация рабочего процесса в общем объеме рабочего времени занимает 65% – в отличии от приемки законченных объектов, здесь речь идет о планировании проектно-изыскательских работ и капитального строительства по вводу в действие производственных мощностей и основных фондов, обеспечении проектно – сметной документации, надзором за строительством, получении материала для работы от заведующего складом, погрузочно-разгрузочные работы, а также укомплектование служебного автомобиля необходимым инструментом, приспособлениями, приборами, освоении капитальных вложений и отчетности.

Приемка в эксплуатацию законченных объектов занимает 15% рабочего времени – это время, когда работники совместно с техническим и авторским надзорами участвуют в приемке объектов законченных строительством и подготовленные к эксплуатации объекты от подрядчика, осуществляют подготовку к выпуску продукции на вводимых в эксплуатацию объектах, связанных с завершением работы, например, оформление наряда-

допуска, заполнение листов обхода-осмотра, оформление протоколов испытаний, оформление журнала приема-сдачи смены, заполнение журнала разъездного характера работы, оформление оперативного журнала оперативно-выездной бригады и другой эксплуатационной документации.

Вынужденный перерыв занимает 15% рабочего времени. Это время вынужденных простоев, в течение которых работник ожидает поступления материалов или завершения цикла работы оборудования.

Организационно – бытовой перерыв – занимает 5% рабочего времени, это время, связанное с кофе-брейком и обедом.

Структура времени перерывов обычно образуется следующим образом.

Прежде всего, в него включаются обязательные **перерывы для отдыха и личных нужд**. Их длительность зависит от условий труда, степени его монотонности, физического, эмоционального и интеллектуального напряжения во время работы и других факторов. Продолжительность таких перерывов устанавливается в соответствии с нормативами, а если их нет, то рассчитывается по специальным методикам.

Другим видом перерывов являются **технологические перерывы**. Достаточно часто возникают ситуации, когда работник вынужден прекращать работу и простаивать в силу особенностей технологии и организации труда. Например: ожидание окончания погрузки/разгрузки автомобиля; ожидание прогрева печи до заданной температуры; отвод рабочих из зоны взрыва при проведении подрывных работ и т. п.

Перерывы для отдыха и личных надобностей, а также технологические перерывы относятся к **регламентируемым**, то есть они включаются в состав нормы труда и учитываются при расчете общей трудоемкости работы или численности персонала.

Другую группу перерывов оставляют **нерегламентированные** перерывы. Они никогда не включаются в состав норм, при этом их минимизация (а лучше полное исключение) - одна из основных задач управления и организации производства. К нерегламентированным относятся:

- перерывы, возникающие вследствие **нарушения дисциплины** работником (опоздание и преждевременный уход с рабочего места, отвлечения во время работы, самовольный уход и т. п.);

- **простои из-за организационно-технических проблем** (поломки, отсутствие сырья или заготовок, другие причины, нарушающие нормальный ход технологического процесса).

Конечно, нужно стремиться к тому, чтобы все это время работник выполнял производственное задание, но в реальных условиях он может заниматься **работой не по заданию** - случайными, не свойственными данной должности функциями (например, исправлением брака, допущенного не по вине данного работника, и т. п.).

Время **выполнения задания**, в свою очередь, структурировано:

1. Работнику нужно подготовиться самому и подготовить средства производства к выполнению нового производственного задания (партии изделий), а также провести все действия, связанные с его окончанием: получение материалов, инструментов, приспособлений, рабочего наряда и технической документации, получение инструктажа, установка и снятие инструментов и приспособлений, настройка оборудования, сдача готовой продукции, сдача приспособлений, инструментов, рабочего наряда, технической документации и остатков материалов.

2. Часть времени работник затрачивает на **обслуживание рабочего места**: производит действия, связанные с уходом за рабочим местом и поддержанием оборудования, инструментов и приспособлений в рабочем состоянии в течение смены. Иногда время обслуживания рабочего места разделяют на время технического и организационного обслуживания, хотя обычно в этом нет никакой необходимости.

3. Оставшаяся часть времени называется **оперативным временем**; оно затрачивается работником на выполнение заданной операции: изменение формы, свойства

и качества предмета труда или его положения в пространстве. Оперативное время также делится на части: основное и вспомогательное:

**Основное время** - часть оперативного времени, затрачиваемого на выполнение основной задачи данного процесса по качественному или количественному изменению средств труда (обработка детали на станке, закручивание гаек при сборке, выемка грунта и т. д.).

**Вспомогательное время** - часть оперативного времени, затрачиваемого на выполнение действий, создающих возможность выполнения основной задачи (загрузка машины сырьем; выгрузка и съем выработанной продукции; установка и переустановка деталей, инструмента и приспособлений; перемещения рабочего, связанные с выполнением операции).

Все виды затрат рабочего времени, кроме нерегламентированных перерывов, включаются в состав норм и учитываются при расчете трудоемкости [4].

В ходе анализа были выявлены некоторые недостатки по потере рабочего времени. Для ликвидации потерь рабочего времени, был проанализирован фактический баланс рабочего времени, сравнен с плановым, установлена их причина и разработаны мероприятия по уменьшению или полной их ликвидации. Далее были сформулированы пути повышения производительности труда при организации работ по капитальному строительству.

Для выявления причинно-следственной связи была составлена диаграмма К.Исикава, которая помогла изучить факторы, влияющие на коренные причины неэффективного использования рабочего времени. На основании выявленных коренных причин была разработана Х- матрица для формирования конкретных корректирующих мероприятий. Составление гистограммы приоритетности мероприятий, помогла определить мероприятия, направленные на повышение производительности труда в ДКС [5].

Проведенный SWOT-анализ позволил определить сильные и слабые стороны в деятельности Компании, потенциальные внешние угрозы и благоприятные возможности, относительно мероприятий.

Данный анализ показал, что Компания обладает достаточно квалифицированным персоналом, который сможет в полной мере развивать и обеспечивать устойчивое положение предприятия на рынке углеводородного сырья. Финансовые возможности Компании также могут позволить себе закупить новое оборудование с применением новых технологий.

Идентификация проектных рисков показала, что внедрение комплексного подхода к управлению рисками позволит Компании сформировать объективный взгляд на текущую и планируемую деятельности организации с учетом возможных негативных событий или новых возможностей, предвидеть риски и принимать решения с учетом информации о них, своевременно реагировать на риски и снижать негативное воздействие рисков в случае их реализации.

Управление изменениями также является неотъемлемой частью бизнес – проектирования Компании, которая затрагивает такие важные элементы организации как: персонал, процессы, технологии, организационную систему, корпоративные знания, различные системы управления и прочее. Внедрение изменений также поможет Компании занимать лидирующее положение в нефтегазовой отрасли региона.

Расчет экономической эффективности проекта показал, что при применении всех вышеуказанных мероприятий, Компания может увеличить свои доходы до 20% и снизить себестоимость расходов в среднем до 10%.

Список использованных источников:

1. Отчетные данные Министерства энергетики Республики Казахстан за 2021г.

2. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Менеджмент промышленного бизнеса, М., 2017г.
3. Официальный сайт АО «СНПС-Актобемунайгаз» <http://снрс-амг.kz/>
4. Отчетные данные отдела кадровой политики АО «СНПС-Актобемунайгаз» за 2021г.
5. Орехов В.И. «Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производительности труда: Монография», Инфра – М.,2018г.

**Алдамжаров А.М.**

Магистрант ОП 7М04123 Экономика

Казахская Академия труда и социальных отношений,

г. Алматы, Республика Казахстан

**ОРГАНИЗАЦИЯ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ**

*Аннотация:* В статье рассмотрены основные теоретические и организационные аспекты построения рекламной деятельности на предприятии. С учетом важности и необходимости организации рекламной деятельности в составе маркетинговой стратегии предприятия, показаны различия и сходства маркетинга и рекламы, их роль и связь, реклама как компонент маркетинга, рекламная деятельность, ее задачи и участники.

*Түйіндеме:* Мақалада кәсіпорындарда жарнамалық қызметті құрудың негізгі теориялық және ұйымдастырушылық аспектілері қарастырылған. Кәсіпорынның маркетингтік стратегиясының бөлігі ретінде жарнамалық қызметті ұйымдастырудың маңыздылығы мен қажеттілігін ескере отырып, маркетинг пен жарнаманың айырмашылықтары мен ұқсастықтары, олардың рөлі мен байланысы, маркетингтің құрамдас бөлігі ретінде жарнама, жарнама қызметі, оның міндеттері мен қатысушылары көрсетілген.

*Summary:* The article addresses the basic theoretical and organizational aspects for building the advertising activities at the enterprise. Given the importance and necessity to organize advertising activities as a part of marketing strategy of the enterprise, the differences and similarities of marketing and advertising, their role and connection, advertising as a marketing component, advertising activity, its tasks and participants have been presented.

*Ключевые слова:* маркетинг, реклама, рекламная деятельность, организация, конкуренция, стратегия, закон.

*Түйінд сөздер:* маркетинг, жарнама, жарнама қызметі, бәсекелестік, ұйымдастыру, стратегия, заң.

*Keywords:* marketing, advertising, promotion, advertising activities, competition, organization, strategy, law.

*Введение.* Актуальность темы данного исследования в том, что в условиях текущей рыночной экономики и высокой конкуренции важным фактором успешной работы любого предприятия является умение привлечь новых клиентов и удержать существующих. Это уже обычное явление для экономики, что на сегодняшний день конкуренты есть почти у всех компаний и предприятий, и к тому же конкурентная борьба только усиливается. Одним из наиболее эффективных способов для завоевания покупателей, удержания позиций на рынке, также для создания конкурентного преимущества является реклама. Поэтому невозможно представить работу современного предприятия без рекламной деятельности.

Важно понимать, что реклама, как особое средство коммуникации между производителем и потребителем, с помощью которого продавец выражает свои намерения продать товар, а покупатель – свою заинтересованность в его приобретении, является важнейшим элементом и функцией маркетинга. Прежде всего, ее необходимо рассматривать в составе маркетинга. Для правильной организации рекламной деятельности на предприятии прежде всего необходимо разобраться в этих понятиях и обеспечить ясное понимание этих инструментов.

*Методика исследования.* При исследовании проблемы использованы теоретические приемы сравнительного анализа, синтеза, обобщения, классификации и аналогии.

*Результаты и их обсуждение.* Исследование о вопросе построения рекламной деятельности на предприятии показало, что принципиально важно организовывать рекламную деятельность как неотъемлемую часть маркетинговой стратегии предприятия, и что для повышения его конкурентной способности на рынке особенно значимо обеспечить четкое понимание и применение главных элементов рекламы во всех подразделениях организации.

В нашей стране достаточно давно наступила эпоха рыночных отношений, маркетинг и реклама активно функционируют в нашей жизни. С помощью этих инструментов компании продают свои товары или услуги, а потребитель, в свою очередь, их пользуется, чтобы быть в курсе новинок на рынке. Но несмотря на это, и сегодня как потребители, так и бизнесмены зачастую путают эти понятия, либо приравнивают их друг к другу, в то время как маркетинг и реклама, как инструменты, выполняют разные функции.

Понимание различий, а также сходств, в рассмотрении маркетинга и рекламы поможет предприятиям разрабатывать эффективные стратегии для охвата целевой аудитории и привлечения большего числа клиентов, а также может избавить их напрасной траты времени и денег.

При исследовании было определено, что термин «маркетинг» происходит от английского слова «marketing», в буквальном переводе с английского означает «действие на рынке», «рыночную деятельность», а по этимологии это производное от латинского слова '*mercatus*' и означает рынок или торговец. По мнению этимологов, этот термин впервые появился в словарях 16 века, где он обозначал процесс покупки и продажи на рынке.

Основатель современного маркетинга, американский экономист и маркетинголог Филип Котлер собрал в единую систему разрозненные знания о маркетинге из других наук (экономики, менеджмента, психологии и т.д) и смог разглядеть в маркетинге нечто большее чем, чем просто рекламу и продажи. В его, можно сказать философском, понимании маркетинга, он является всем, что компания делает для понимания потребностей людей, разработки решений, направленных на их удовлетворение, доведение готовых продуктов до конечных потребителей.

Хороший способ провести различие между рекламой и маркетингом - это представить маркетинг в виде автомобиля на четырех колесах. Эти четыре колеса представляют собой четыре элемента комплекса маркетинга, также называемого концепцией «4 P», и их названия в английском языке начинаются с буквы «P»:

•**Product (Продукт)** – этот элемент включает всё, что связано с продуктом (или товаром), его свойства, внешний вид, эргономичность, дизайн и качество, товарный знак, упаковка, то есть то, что предлагается к продаже и обладает качественными характеристиками, удовлетворяющими потребности покупателей.

•**Price (Цена)** - под ценой понимается количество денег, запрашиваемое за товар или услугу, или сумма благ, ценностей, которыми готов пожертвовать потребитель в обмен на приобретение определённой продукции или услуги, также сюда относятся ценообразование, скидки, акции.

•**Place (Место)** – этот элемент также называется «сбыт», «распределение» или способы распределения; выбор схемы доставки товара до покупателя, в каких торговых точках он будет представлен, транспортировка, хранение, а также сервисное обслуживание.

•**Promotion (Продвижение)** – к этому элементу относится всё, что связано с продвижением информации достоинствах товара и доведением ее до потенциальных потребителей и для стимулирования у них желания приобрести. Он включает рекламу, PR (пиар) или связи с общественностью, личные продажи, стимулирование сбыта продукции.

Можно сделать вывод, что маркетинг является более масштабной деятельностью: от подготовки товара для вывода на рынок и до доведения его к конечному потребителю.

Главные цели и задачи маркетинга можно обобщить цитатами американского ученого Питера Друкера, которого называют «отцом» современного менеджмента, - «Задача маркетинга в том, чтобы свести к минимуму усилия по продажам. В идеале, маркетинг должен создавать готового к покупке потребителя» и «Маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его окончательного результата, т. е. с точки зрения потребителя».

Далее исследование данной проблемы показало, что по данному описанию маркетинга в виде автомобиля – реклама входит в состав 4-го колеса или компонента маркетингового комплекса – *Продвижение*. То есть реклама является частью общих усилий предприятия по продвижению, она занимается донесением информации о товаре или услуге до людей на этом рынке, это конкретный инструмент, служащий «двигателем торговли». Это один из этапов маркетингового процесса, который использует данные и исследования, собранные маркетологами, для создания убедительных рекламных предложений.

Несмотря на то, что в сравнении с маркетингом реклама выглядит меньшей по масштабу, но она играет свою принципиально важную роль. И как показывает мировая практика, реклама приобретает максимальную эффективность только в составе комплекса маркетинга. Если рассматривать ее отдельно, как направление, реклама - это сложное и многоаспектное явление. Ее также изучают как часть процесса продажи товара, и как коммуникацию, и как искусство, и как продукт профессиональной деятельности, и как процесс передачи рекламной информации потребителю, и как индустрию, и как организационную структуру. То есть она законно существует и выделяется в самостоятельное направление, как вид рыночной деятельности. Она есть органическая часть маркетинговых коммуникаций.

Обратимся к описанию понятий реклама, рекламная деятельность и основных элементов коммуникационного процесса, которые необходимы для правильной организации на предприятии.

Прежде всего рассмотрим происхождение термина «реклама». Слово «реклама» происходит от латинского «*gessato*» в значении – выкрикиваю. Возможно, что в немецкий язык слово пришло из французского «*gessame*», которое первоначально имело значение «подзывание сокола на охоте», впоследствии подверглось семантическому влиянию английского «*to reclaim*» (привлекать к себе внимание). В русском языке слово «реклама» получило широкое распространение в 60-е гг. 19 века.

Исторически сложилось, что длительное время понятие рекламы подразумевало все, связанное с распространением в обществе информации о товарах и услугах с использованием всех имеющихся на тот момент средств коммуникации.

Поскольку в любом государстве, деятельность компаний и организаций, связанная с рекламой, регулируется соответствующими законами и нормативно-правовыми актами. Соответственно, есть законодательные определения рекламы и других терминов, связанных с ней. На отношения, возникающие в процессе деятельности физических и юридических лиц, производящих, распространяющих, размещающих и использующих рекламу на территории Республики Казахстан, применяется Закон Республики Казахстан от 19 декабря 2003 года «О рекламе».

В этом законе дается следующее определение понятия «реклама» - это распространяемая и размещаемая в любой форме, с помощью любых средств информация, предназначенная для неопределенного круга лиц и призванная формировать или поддерживать интерес к физическому или юридическому лицу, товарам, товарным знакам, работам, услугам и способствовать их реализации.

В законе дано широкое определение рекламы. Как правило, зарубежные авторы также широко трактуют определение рекламы, но, в основном, с точки зрения маркетинга. Например, Американская Ассоциация Маркетинга дает такое определение: реклама это «...любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг,

оплачиваемая точно установленным заказчиком» и служит для привлечения внимания потенциальных потребителей к объекту рекламирования, используя при этом наиболее эффективные приемы и методы с учетом конкретной ситуации. Ранее упомянутый профессор маркетинга Северо-Западного университета США Филип Котлер, дает следующее определение рекламы: «Реклама представляет собой неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования».

При рассмотрении стратегии и тактики следует обратить внимание сходство маркетинга и рекламы в том, что у них общая цель - информировать потребителей о товарах и услугах, доступных для приобретения. И для этой цели, в рамках построения рекламной деятельности на предприятия, можно эти инструменты рассматривать в виде стратегии и тактики. Наряду с другими стратегиями своего развития, любое предприятие, независимо от размера и масштаба, разрабатывает свою маркетинговую стратегию, то есть комплексный план продвижения и развития всего бизнеса, который призван укреплять положение компании на рынке, обеспечивать привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и помочь обеспечить лидерство в отрасли, в том числе вопросы, касающиеся повышения прибыли и продаж. И этой стратегии будет подчинена ее рекламная деятельность, как часть тактических мероприятий, вместе с другими направлениями, основываясь на маркетинг-стратегию как общую философию бизнеса, то есть идею, которая пронизывает деятельность всех подразделений компании и играющую определяющую роль по отношению ко всем остальным управленческим функциям. Этот подход представляет некий идеальный образ организации бизнеса, к которому надо стремиться.

Далее рассмотрим процесс организации рекламной деятельности.

Рекламная деятельность – это комплекс рекламных мероприятий, разработанных в соответствии с программой маркетинга, а также это особый вид деятельности, процесс взаимодействия ее участников, результатом которого является производство, продвижение и исследование рекламного продукта с целью стимулирования потребительской деятельности или создания имиджа, общественного мнения.

В разных организациях деятельность по рекламе построена и проводится по-разному. В мелких фирмах рекламой занимается один из работников отдела сбыта, время от времени вступающий в контакт с рекламным агентством. Крупные фирмы учреждают у себя отделы рекламы. Управляющий таким отделом подчиняется вице-президенту по маркетингу.

В функции рекламного отдела входят разработка общего бюджета на рекламу, утверждение представляемых агентством объявлений и кампаний, проведение мероприятий по прямой почтовой рекламе, устройство рекламного оформления дилерских заведений и осуществление прочих форм рекламы, которыми рекламные агентства обычно не занимаются. Большинство фирм пользуются услугами сторонних рекламных агентств, поскольку такая организация работы предлагает целый ряд преимуществ.

Согласно фундаментальным данным по маркетингу, существует пять принципиально важных решений, которые принимает руководство службы маркетинга в процессе разработки программ рекламной деятельности:

1. *Постановка задач.* Здесь ставятся цели коммуникации, цели сбыта.

2. *Решение о разработке бюджета.* Здесь компания разрабатывает рекламный бюджет на каждый отдельный товар. Роль рекламы в том, чтобы поднять спрос на него. Предприятие хочет потратить именно столько денег, сколько абсолютно необходимо для достижения поставленных показателей сбыта.

3. *Решение о рекламном обращении.* Определив задачи рекламы и рекламный бюджет, компания вырабатывает творческий подход к рекламе, ее творческую стратегию.

4. *Решение о средствах распространения информации.* Здесь компания решает такие вопросы как широта охвата, частота появления и сила воздействия рекламы, выбирает

основные виды средств распространения информации, носители рекламы, и какой будет график размещения рекламы.

5. *Оценка рекламной программы.* Проводимая реклама должна отслеживаться и оцениваться на постоянной основе. Компании, используя различные методы, измеряют коммуникативную и торговую эффективность рекламы.

Рассматривая процесс рекламной деятельности и его участников следует знать их понятие и содержание.

Рекламный процесс – это совокупность фаз движения рекламной информации от рекламодателя к потребителю строится по следующей схеме и состоит из четырех компонентов:

*Рекламодатель > Рекламопроизводитель > Рекламораспространитель > Потребитель*

1. *Рекламодатель* — юридическое или физическое лицо, являющееся источником рекламной информации для производства, распространения и размещения рекламы (ст.3 Закона РК «О рекламе»). Это фирма или какая-либо иная организация, которая работает в любой из существующих ныне сфер человеческой деятельности и которая планирует проведение рекламы своего товара с целью выгодно его продать. Этот субъект рынка является отправной точкой всего процесса, называемого рекламной деятельностью. Рекламодатель является заказчиком рекламы обеспечивает организационное руководство и финансовую поддержку разработки рекламы, закупки времени и места в СМИ. Рекламодатели делятся на рекламодателей — производителей товаров народного потребления, производителей промышленной продукции, рекламодателей из сферы торговли (как розничной, так и оптовой) и др.

2. *Рекламопроизводитель* - физическое или юридическое лицо, осуществляющее приведение рекламной информации к готовой для распространения и размещения форме (ст.3 Закона РК «О рекламе»). Это рекламное агентство, которое на основе полученной от рекламодателя информации творчески ее обрабатывает и создает рекламное обращение к потенциальному покупателю какого-либо товара или услуги. Этот субъект рекламного рынка является основой всего рекламного процесса.

3. *Рекламораспространитель* - физическое или юридическое лицо, осуществляющее распространение и размещение рекламной информации путем предоставления и (или) использования имущества, в том числе технических средств телерадиовещания и иными способами (ст.3 Закона РК «О рекламе»). К этому участнику рекламной деятельности и субъекту рекламного рынка относятся владельцы всех СМИ, как печатных (газеты, журналы, справочники), так и электронных (телевизионные каналы, радиостанции, интернет-порталы), владельцы сетей наружной и внутренней рекламы. Рекламное агентство использует эти организации для размещения рекламного продукта.

4. *Рекламополучатели (Потребители рекламы).* Это неопределенный круг физических и (или) юридических лиц, которым предназначается реклама (ст.3 Закона РК «О рекламе»). На этого субъекта рекламного рынка – потребителя - работает вся рекламная индустрия. Это заключительное звено всего рекламного процесса. Потребитель рекламы — потенциальный клиент рекламодателя. Он многообразен и многогранен по своим объективным характеристикам. Рекламополучатели различаются своими демографическими, психологическими, социальными и другими особенностями. У них различные уровни жизни, размеры доходов и целевые, жизненные установки.

Это четыре самых основных участника рекламной деятельности. Но в виду сложности самого процесса рекламной деятельности, к этим основным участникам также добавляют:

*Вспомогательные участники* (их также называют поставщиками): фото- и киностудии, художники, типографии и др., т.е. все те, кто помогает рекламодателям и рекламным агентствам в разработке и изготовлении рекламных материалов.

*Исследовательские организации*, изучающие среду, субъекты и результаты рекламной деятельности.

*Контролирующие организации*, осуществляющие функции регулирования и контроля рекламной деятельности.

*Конкуренты*, оказывающие как прямое, так и косвенное влияние на принятие решений в сфере рекламной деятельности.

При создании рекламы и организации рекламной деятельности необходимо помнить, что существуют законы, которым должна следовать реклама.

Приведем ниже десять рекламных законов:

1. Сформировать у потенциального потребителя образ товара, организации, перейти от незнания о товаре или фирме к осведомленности об их существовании.
2. Преодолеть барьер недоверия к предмету рекламы и сформировать у потребителя знания о товаре.
3. Вызвать у потребителя положительные эмоции к товару.
4. Превратить благорасположение в предпочтение товара.
5. Создать условия для перехода от предпочтения к вступлению в контакт с рекламодателем, к покупке, а затем к повторной покупке.
6. Стремиться сделать многих потребителей своими постоянными покупателями.
7. Стимулировать сбыт товаров.
8. Сформировать у других мнение, что они могут иметь в вашем лице надежного партнера.
9. Оказывать потребителю помощь в выборе товаров (услуг), выполнять социальные функции.
10. Постоянно помнить, что затраты на рекламную деятельность себя окупят через увеличение сбыта, прибыли, рост имиджа и т. д.

Таким образом, рекламная деятельность как самостоятельное направление работы на предприятии, так и в составе маркетинга – процесс многогранный. Эти описанные элементы организации рекламной деятельности должны, прежде всего, быть поняты всеми руководителями, а также сотрудниками на всех уровнях работы предприятия.

*Заключение.* Понимание и правильное применение всех элементов рекламы, рекламной деятельности – важнейшей составной части комплекса маркетинговых мероприятий поможет предприятию организовать этот своеобразный информационный выход на потребителя наиболее успешным образом, создать конкурентные преимущества на рынке и даст эффективные показатели по завоеванию новых покупателей и удержанию существующих. Соответственно, это принесет экономические выгоды как для предприятия, так и для общества в целом.

Список использованных источников:

1. Ф.Котлер. Основы маркетинга. Пер. с англ. Общая редакция и вступительная статья Е.М.Пеньковой. – Москва. Издательство Прогресс, 1993
2. Закон Республики Казахстан «О рекламе» от 19.12.2003, № 508
3. Багиев, Г.Л.Маркетинг: основы теории и практики: Учеб. – М.: Инфра-м, 2003
4. Реклама: понятие, сущность. Цель, задачи, функции рекламы. Классификация видов, средств и форм рекламной деятельности [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://internet-advance.ru/osnovy-reklamy/reklama-ponyatie-sushhnost-tsel-zadachi-funktsii-reklamy/>
5. <http://marketnotes.ru>
6. Online Etymology Dictionary. Etymonline.com



## **ПОДПИСКА**

Подписаться на журнал «Вестник Казахской Академии труда и социальных отношений»  
можно по каталогу АО «Казпочта»

**ИНДЕКС журнала – 75919**

Дополнительная информация доступна по телефонам:  
+7 (727) 279-43-88 или +7(727)279-95-70



Подписано в печать 29.07.2022  
Печать офсетная. Бумага офсетная  
Усл. п.л. 4,4  
Тираж: 500 экз.

*Отпечатано в Центре оперативной печати КазАтисо*



050004, г. Алматы  
ул. Сейфуллина 404/67  
тел.: +7 (727) 279 27 30, 279 98 78  
e-mail: [vestnik@kazatiso.edu.kz](mailto:vestnik@kazatiso.edu.kz)