

**MATERIÁLY  
XV MEZINÁRODNÍ VĚDECKO - PRAKTICKÁ  
KONFERENCE**

**DNY VĚDY -2019**

22 - 30 března 2019 г.

**Volume 7**  
Ekonomika

Praha  
Publishing House «Education and Science»  
2019

Vydáno Publishing House «Education and Science»,  
Frýdlanská 15/1314, Praha 8  
Spolu s DSP SHID, Berdianskaja 61 B, Dnepropetrovsk

Materiály XV Mezinárodní vědecko - praktická konference «Dny vědy -  
2019», Volume 7 : Praha. Publishing House «Education and Science» -136 s.

Šéfredaktor: Prof. JUDr Zdenák Černák

Náměstek hlavního redaktora: Mgr. Alena Pelicánová

Zodpovědný za vydání: Mgr. Jana Štefko

Manažer: Mgr. Helena Žáková

Technický pracovník: Bc. Kateřina Zahradníková

**Materiály XV Mezinárodní vědecko - praktická konference ,  
«Dny vědy -2019» , po Ekonomika.**

Pro studentů, aspirantů a vědeckých pracovníků

Cena 50 Kč

ISBN 978-966-8736-05-6

© Authors , 2019

© Publishing House «Education and Science» , 2019

## **EKONOMICKÉ VĚDY**

### **Zemědělské ekonomika**

**Жумабаева С.Г. , Нугербаев Т.К.**  
*Центр педагогического мастерства*  
*АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы»*  
*Казахстан*

### **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО**

Вопросы лидерства становятся все более актуальными и значимыми в современном обществе. Лидерство нельзя рассматривать как феномен или данность, представляет больше собой процесс.

Процесс лидерства - один из механизмов взаимодействия руководства и управления сообществом, коллективом, начиная с семейного очага до управления политической и общественной жизнью. Лидерство в человеке воспитывается с малых лет: рассказывая сказки перед сном, мама закладывает первые качества честности, веры в себя, оптимизма, решительности, поддержки, принятия решения и даже делегирования (менеджмент) – умение отдавать другим поручения или привлекать для совместной работы друзей и единомышленников. Слушая сказки, ребёнок на подсознательном уровне ассоциирует себя героем и начинает подражать или иначе смотреть на вещи, понятия, которые ранее не вызывали у него особого внимания. Обретая жизненный опыт, ребёнок не перестаёт, а продолжает быть лидером, он желает быть единственным, непохожим на других: быть лучшим сыном, дочерью, учеником, товарищем, другом, студентом, отцом, гражданином, руководителем и т.д. Иметь свое лицо и готов «здесь и сейчас» предложить людям все, что он может дать: в детском саду – построить сам детскую железную дорогу, в школе – защитить друга от назойливых одноклассников, в работе – показать лучшие свои стороны, в жизни – отличную позицию. Лидер всегда подсознательно соревнуется с кем-то, чаще всего, с самим собой и способен на отчаянные поступки, например, принимает решение ответить на сложный вопрос за всех участников группы, пожертвовать своим временем для общего дела, поддержать или мотивировать на успех друга, коллегу, команду. Но описанные качества представляют социальные и эмоциональные качества. Для управления и руководства необходимы ещё и когнитивные или интеллектуальные **особенности?**, так как вести за собой людей, достигать поставленных целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом можно только в команде. Таким

образом, лидерство – это синергия, эффект комбинированного воздействия двух или более факторов. В нашем случае, это воздействие личностных качеств человека и интеллекта, который в сумме даёт нам формального лидера. Таким образом, в зависимости от вида деятельности, типа темперамента, интеллектуальных возможностей можно их классифицировать на организаторов, инициаторов, генераторов идей, универсальных лидеров и т.д.

Фред Фидлер после огромного количества экспериментов пришёл к выводу, что каждая отдельная ситуация требует наличия своего типа лидера, т.к. идеального лидера не существует вообще. Модель эффективного руководства или ситуационная модель Фреда Фидлера основывается на том, что результативность деятельности коллектива зависит по большей части от того, насколько каждая отдельно взятая ситуация даёт возможность руководителю осуществлять контроль над своими сотрудниками и оказывать воздействие на их работу [].

*Лидеры-организаторы* обычно демонстрируют следующий тип поведения:

**Поддержка:** эти лидеры умеют чувствовать настроение людей и способны вмешаться так, чтобы их команды могли эффективно работать, не опасаясь ни внешних угроз, ни внутренних конфликтов.

**Работа с четкой ориентацией на результат:** такие лидеры знают, как расставить приоритеты и сделать акцент на эффективности и продуктивности.

*Лидеры- инициаторы:*

**Поиск различных точек зрения:** в данном случае задачей лидера является понимание изменений среды и сбор информации из различных источников с целью принятия обоснованных решений.

**Эффективное решение проблем:** эти лидеры разбираются в процессах сбора, анализа и рассмотрения информации для решения широкого ряда проблем.

*Генераторы идей:*

**Производитель:** лидер, способный интегрировать и обобщать чужие идеи, вырабатывать оригинальные идеи, перерабатывать и обновлять информацию.

**Преобразователь:** лидер, способный модернизировать и отбирать умные идеи.

**Доминант:** отличается обширностью знаний, формирует общую концепцию и настроение команды.

*Лидеры-универсалы:*

Интересы, интеллектуальные способности, деятельность не ограничивается одной областью знаний и умений.

Полиматы: охват способностей как в гуманитарии, так и в науке, энциклопедист, эрудит [].

Также Ф.Фидлер подразделяет лидеров на два типа: эмоционального, регулирующего межличностные отношения в коллективе, и инструментального, регулирующего активность по достижению группой определенных целей. Наличие двух типов было бы идеальным вариантом для хорошего лидера.

*Чем же отличается хороший лидер?*

Во-первых, хороший лидер направляет свои усилия на выстраивание прочных взаимоотношений между членами коллектива.

Во-вторых, вместо того чтобы отдавать указания, что следует делать сотруднику, необходимо продумать программу, где каждый сотрудник размышлял бы над теми же вопросами, над которыми думает лидер. В итоге выработка успешной стратегии станет заботой каждого сотрудника.

В-третьих, лидер не должен мешать своим сотрудникам, должен дать возможность внести свой вклад в достижение цели коллектива в собственной им манере. Таким образом, вырабатывая свой почерк и приобретая свое «лицо» или индивидуальность.

Самое главное в лидерстве – это объединение людей, создание собственной культуры общения, управления и руководства.

Лидерство и управление – это два крыла птицы, которые не могут взмахивать поочередно или тогда, когда это необходимо. Для эффективного управления (взмаха крыльями) лидер должен проводить маркетинговое исследование (например, опрос пожеланий своих единомышленников, сотрудников) и действовать осторожно, шаг за шагом, фокусируя внимание и усилия людей на различных проблемах, помогая коллективу самим находить решения. В первую очередь, лидер понимает, что любое дело легче выполнить с кем-то и для этого он собирает единомышленников, команду, с которыми можно будет построить процесс или бизнес. Для привлечения людей в команду необходимы не только лидерские качества, но и простые человеческие отношения: понимание, умение доверять, сочувствовать и переживать. Воспитание команды – это следующий механизм лидерства. Для выстраивания деятельности, работы, проекта, бизнеса участие каждого сотрудника весомо, т.к. распределение труда и сил даёт движение. Делегирование или менеджмент, это то, без чего не может обойтись любой лидер. Распределять и определять приоритеты необходимо с помощью команды, тем самым решать самый сложный процесс – привлечение всего персонала, настроив на сотрудничество. Оригинальным решением в таких делах будет обучение персонала, изучение имеющегося или зарубежного опыта и, конечно, предложение

альтернативы. В итоге, предложения имеют свойство совпадать, таким образом можно выявить принципы, которые будут устраивать многих. Принцип «*Твоя победа - моя победа*» воспримется всеми участниками как обязательное к выполнению и будет удовлетворять всех её членов.

В любом деле немаловажную роль играет масштаб. Чтобы определиться с его размерами важны идеи коллектива. Рекомендации сотрудников помогут в главном – направить решение на «пациента», т.е. на то, что в итоге хотят добиться все. Любое предложение члена команды не должно быть проигнорировано, тогда сотрудник будет чувствовать свою сопричастность. Таким образом коллектив, команда становится сильнее. В этом и есть главная ценность лидера – вдохновлять людей на идеи и решения.

Каждая организация – это семья, команда, коллектив, поэтому объединить людей, научить друг друга слушать и слышать, выстраивать отношения внутри семьи, команды и коллектива – это культура. В каждой команде будет доминировать определённый показатель, стиль речи, лейтмотив, который будет улавливаться в разговоре членов команды, в переписке, шутках и даже в обмене репликами в коридоре. Команда должна разделять ценности и стратегии взаимозависимости. По мере того, как один участник изменит свое отношение к другому или к проекту, появится новый, другой культурный уровень. Задача лидера – либо корректировать, либо развивать. А это новый этап лидерства.

#### Литература

1. Elliott, J. (1991). *Action Research for Educational Change* [Изучение деятельности для образовательных перемен]. Milton Keynes: Open University Press.
2. Gronn, P. (2000). *Distributed Properties: A New Architecture for Leadership* [Свойства распределения: новая модель лидерства]. *Educational Management and Administration*, 28 (3), 317-38
3. Silns, H., & Mulford, B. (2002). *Leadership and School Results Second International Handbook of Educational Leadership and Administration* [Отчет о лидерстве и успешности школ во втором международном руководстве по лидерству в сфере образования и администрации]. Kluwer Press.
4. Fiddler B.D. *A Theory of Leadership Effectiveness*. N.Y., 1967. 84 p.
5. *OECD Definition and Selection of Key* [Определение и Отбор ОЭСР ключевых компетенций]. Paris, France: OECD, May 27, 2005.

**К.е.н. Дідковська Л.І.**

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*

## **ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗРОШУВАНОВОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА**

**Ключові слова:** зрошуване землеробство, дощувальні машини , продовольча безпека.

**Keywords:** irrigated agriculture, sprinklers, food safety.

**Вступ.** Меліорація (від лат. *melioratio* – поліпшення) – комплекс гідротехнічних, культуртехнічних, хімічних, агротехнічних, агролісотехнічних, інших меліоративних заходів, що здійснюються з метою регулювання водного, теплового, повітряного і поживного режиму ґрунтів, збереження і підвищення їх родючості та формування екологічно збалансованої раціональної структури угідь [1]. Гідротехнічна меліорація передбачає проведення комплексу заходів спрямованих на підвищення родючості ґрунтів шляхом регулювання водного режиму.

Наразі меліоративна галузь України переживає не найкращі часи. Недостатнє фінансування рослинництва, а також доволі пасивна позиція держави у розвитку меліорації земель, не найкращим чином позначається на економічній, екологічній та соціальній складовій зрошуваного землеробства. Так, протягом останніх років через неналежне утримування об'єктів інженерної інфраструктури іригаційних споруд<sup>1</sup> відмічено їх розкрадання та псування, що призвело до погіршення екологічного стану зрошуваних земель та забруднення водних об'єктів. У даній ситуації відродження зрошуваного землеробства, як фактору інтенсифікації сільгоспвиробництва та формування продовольчої безпеки у країні, є вкрай необхідним заходом.

Вивченням даного питання займаються відомі вчені. Зокрема, Вожегова Р.А. [3], Ромащенко М.І.[2], Хвесик М.А., Шатковський А.П. та інші. Проте, зважаючи на необхідність розвитку зрошуваного землеробства, як основи

---

<sup>1</sup> Нині труби виготовляють з пластику, що забезпечує від крадіжок. Виробники гарантують довговічність даних виробів до 100 років.

формування продовольчої безпеки у країні, зазначений напрям потребує подальших досліджень.

**Метою даної статті** є оцінка сучасного стану та основних характеристик зрошувального землеробства.

**Виклад основного матеріалу.** За оцінками НААН України для забезпечення ефективного використання земельного потенціалу близько 80% сільськогосподарських земель потребують проведення гідромеліоративних заходів. Проте через ряд причин, в т.ч. через дефіцит довгострокових інвестицій, неналежний технічний стан зрошувальних систем, подрібнення земельних ділянок, законодавчу неврегульованість відповідальності за землекористування, площа зрошуваних земель залишається незначною (хоча останніми роками відмічається поступове зростання площ під іригацією). Так, у 2017 р. фактична площа поливу становила 485 тис. га<sup>2</sup>, тоді як в Україні є потужності для зрошення близько 2 млн га. Тобто, нині зрошувальний ресурс використовується лише на чверть. Зазначимо, що сумарна вартість валової продукції, отримана з потенційних 2 млн га зрошуваних земель, становитиме близько 4 млрд дол [3]. Отже, відновлення меліорації земель хоча і потребує суттєвих інвестицій, проте демонструє значний економічний ефект.

Розглянемо основні характеристики зрошувального землеробства. Протягом останніх десятиліть формально площі зрошуваних земель несуттєво скоротились і в 2016 р. (це останній рік, коли використовувалась форма 2-зем) становили 2166 тис. га, що на 16,7 % нижче ніж у 1990 р., проте значного зменшення зазнав меліоративний фонд. Так, протягом цього періоду фактична площа поливу скоротилася у понад 5 раз, а обсяги спожитої свіжої води на зрошення – у 5,6 раза. Водночас, позитивною залишається динаміка збільшення площ земель, на яких проводилось краплинне зрошення (табл. 1). Останнім часом зростають площі овочевих культур, що поливаються за допомогою системи краплинного зрошення. Так, за період з 2000 р. по 2017 р. площа земель, що оброблялась краплинними системами збільшилась у понад 15 раз. Найбільші площі під краплинним зрошенням розташовані у Херсонській та Одеській областях. До того ж широкого розповсюдження краплинне зрошення зазнало у Миколаївській, Запорізькій, Донецькій, Дніпропетровській областях. Взагалі

<sup>2</sup> У 2017 р. площа зрошуваних земель в АР Крим становила 14 тис га, що удев'ятеро менше, ніж у 2013 р.



Херсонська область має найбільші площі під іригацією. Тут розташовано близько 290 тис. га зрошуваних земель України. До того ж, 31,5 тис. га поливається за допомогою систем краплинного зрошення (томати, перець та цибуля вирощуються майже виключно на мікрозрошенні) [4].

Таблиця 1

**Динаміка площ осушуваних і зрошуваних земель\***

Роки	1990 р.	1995 р.	2000 р.	2005 р.	2010 р.	01.01.2016 р.**	2016 р. у % до 1990 р.
Зрошені землі, тис. га	2601	2585	2402	2180	2175	2166	83,3
Спожито свіжої води на зрошення, млн м <sup>3</sup>	6959	3469	1699	1186	1377	1237	17,8
Краплинне зрошення під овочевими культурами, тис. га**	...	...	3-6	18-21	47,6	69,5***	-

\* Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України.

\*\* Це останній рік, коли використовувалася форма 2-зем.

\*\*\* Дані за 2017 р.

У 2017 р. на политах землях зібрано 134 тис. га сої, 121 тис. га зернових та зернобобових культур, 44,8 тис. га соняшнику тощо. При цьому, урожайність сільськогосподарських культур на политах землях на 14-47% перевищувала середню врожайність у сільгосп підприємствах (табл. 2.).

Слід зазначити, що особливістю водокористування у сільському господарстві є значна питома вага безповоротного водопостачання, показник якого перевищує 80% [5], тоді як в інших галузях економіки він значно нижчий. В Україні більшість меліоративних систем була побудована ще за радянських часів, тому для них характерна висока енергоємність подачі води. Згідно даних Державного агентства водних ресурсів в Україні щороку при транспортуванні у зрошувальних каналах втрачається 300-500 млн м<sup>3</sup> води [4]. Тобто втрати становлять майже 25% водних ресурсів, що використовуються на полив. Отже, зважаючи на те, що Україна належить до вологодефіцитних країн, вкрай важливо притримуватись правил політики водозбереження.

Таблиця 2

**Урожайність сільгоспкультур у с.-г. підприємствах у 2017 р.\***

С.-г. культура	Середня урожайність, ц/га	Середня урожайність на політих землях, ц/га	Урожайність на політих землях у % до середньої урожайності
Зернові та зернобобові культури	45,6	58,8	128,9
Цукровий буряк фабричний	484,1	553	114,2
Соняшник	21,3	26,2	123,0
Соя	20	29,4	147,0
Картопля	238,4	305,3	128,1
Овочі відкритого ґрунту	435,3	565,4	129,9

\* Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України.

Аналіз сучасного зрошувального землеробства в Україні свідчить про те, що його ресурсний потенціал використовується не повною мірою через нестачу конкурентоспроможної зрошувальної техніки. Нині в Україні землі зрошуються переважно за допомогою дощувальних машин, кількість яких втричі нижча, ніж у 2000 р. Натомість протягом останніх семи років наявність дощувальних машин у сільгосп підприємствах залишається майже незмінною (табл. 3).

Таблиця 3

**Наявність дощувальних машин, од.\***

Роки	2010 р.	2015 р.	2017 р.	2017 р. у % до 2000 р.
У с/г підприємствах	4480	3815	4226	94,3
У т.ч. у господарських товариствах	2177	1999	2383	109,5
У фермерських господарствах	381	565	632	165,9
У приватних підприємствах	674	625	706	104,7
У державних підприємствах	335	215	204	60,9

\* Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України.

На вітчизняному ринку зрошувальне обладнання представлено вітчизняними та іноземними марками. Так, у сегменті дощувальних машин вітчизняного виробництва — це ПрАТ «Завод «Фрегат», ТОВ «Варіант Агро Буд» та інші компанії, а серед систем підґрунтового крапельного зрошення —

ТОВ «Ірригатор Україна». Середня вартість придбання дощувальної машини виробництва ПрАТ «Завод «Фрегат» типу «Фрегат» ДМФ становить 1400-3800 тис. грн.; типу «Фрегат» ДМУ – 800-2200 тис. грн. Вартість дощувальних машин виробництва ТОВ «Варіант Агро Буд» становить 2000 - 5000 тис. грн. [6]. Досить гарно зарекомендували себе іноземні дощувальні машини кругової дії марки «Valley», призначені для поливу зернових, кормових, технічних та овочевих культур. Оперативне сервісне обслуговування цих машин вигідно вирізняє їх поміж інших та спонукає сільгоспвиробників робити свій вибір на користь цієї марки.

Протягом 2017 р. сільськогосподарським підприємствам надійшло 774 одиниці стаціонарного та 666 одиниць пересувного іригаційного обладнання, 512 дощувальних машин, 512 машин і пристроїв для поливу, 621 водяних насосів і насосних станцій. Протягом останніх років спостерігалась позитивна динаміка щодо збільшення кількості іригаційного обладнання (крім стаціонарного ІО та дощувальних машин) у сільськогосподарських підприємствах (табл.4).

Таблиця 4

**Наявність іригаційного обладнання (ІО) у сільськогосподарських підприємствах**

	2010 р.	2017 р.	2019 р. у % до 2010 р.
Стаціонарне ІО	5736	5655	98,6
Пересувне ІО	3251	4572	140,6
Дощувальні машини	4480	4226	94,3
Машини і пристрої для поливу	876	1613	184,1
Водяні насоси і насосні станції	3631	4388	120,8

\* Джерело: складено за даними Державної служби статистики України.

Фінансування меліоративної галузі відбувається за рахунок державного бюджету та надходжень від оплати послуг водокористувачів. Кошти проводяться через Державне агентство водних ресурсів України. Так, загальний бюджет Державного агентства водних ресурсів України у 2017 р. становив 2,2 млрд грн. [7], з яких 80% (1,7 млрд грн) – витрати на зрошення та дренаж. Слід зазначити, що фінансування зазначених витрат розподілились порівну між

державою та водокористувачами. Зокрема, за бюджетною програмою **КПКВК 2407050 «Експлуатація державного водогосподарського комплексу та управління водними ресурсами»** – отримано 1468,9 млн грн., за рахунок яких проводилось своєчасне водовідведення надлишкових вод з осушених земель, захист територій та населених пунктів від підтоплення, створення сприятливого водно-повітряного режиму для забезпечення гарантованого виробництва сільськогосподарської продукції на зрошуваних та осушених землях. До того ж, за бюджетною програмою КПКВК 2407120 «Розвиток та поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених систем» освоєно 29,5 млн грн. на проведення робіт з реконструкції шести насосних станцій на півдні України та розпочато відновлення інфраструктури зрошувальної мережі [8].

Водночас, слід зазначити, що урядом надається підтримка у питанні відновлення державних меліоративних фондів. Так, у 2017 р. вперше з часу дії Загальнодержавної цільової програми розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну річки Дніпро на період до 2021 року передбачено виділення коштів державного бюджету на розвиток та поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених угідь. З метою фінансування реконструкції зрошувальних та осушувальних меліоративних систем запроваджено нову бюджетну програму з обсягом видатків 30 млн грн. Проект постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку та поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених систем", розроблений відповідно до вимог Бюджетного кодексу України, забезпечить встановлення чітких вимог щодо використання коштів, передбачених у державному бюджеті за програмою "Розвиток та поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених систем" та посилення контролю за використанням бюджетних коштів. Таке рішення сприятиме впровадженню державної підтримки у сфері управління водними ресурсами, спрямованої на розвиток меліорації земель та забезпечення продовольчої безпеки держави.

В рамках цієї програми передбачено здійснити такі заходи: провести роботи з реконструкції та модернізації гідротехнічних споруд, що забезпечують подачу води та її відведення із зрошувальних та осушувальних систем; провести заміну насосно-силового обладнання, а також забезпечити впровадження заходів з енергозбереження на насосних станціях; провести відновлення та будівництво

інспекторських доріг для обслуговування меліоративних систем, а також відновлення лісозахисних смуг, які захищають канали; забезпечити проведення проектно-розвідувальних робіт (розроблення проектно-кошторисної документації на реконструкцію інженерної інфраструктури зрошувальних та осушувальних систем); провести культуртехнічні роботи на меліоративних системах; реконструювати об'єкти виробничого призначення, що використовуються для експлуатації водогосподарських об'єктів; створити та розширити мережі водообліку на меліоративних системах [9].

У розвинених країнах світу ресурсощадні гідромеліоративні заходи визнано пріоритетними та такими, що потребують активної підтримки держави. За оцінками FAO у світі нараховується близько 300 млн га зрошуваних земель у понад 130 країнах. Близько 70% загальної площі поливних земель світу обліковується в країнах Азії. Найбільші площі під зрошенням розташовані у Індії (57,2 млн га), Китаї (54,9 млн га), США (22,5 млн га) та Пакистані (17,8 млн га). Частка спринклерного та краплинного зрошення становить 14% у загальній площі зрошуваних земель світу. Краплинне зрошення найбільшого поширення зазнало у США, Ізраїлі, Австралії, Італії, Іспанії, Франції, Австрії, Німеччині, Великобританії, Єгипті, Мексиці, Бразилії, Новій Зеландії тощо [10]. Зазначимо, що світові тенденції свідчать про унеможливлення забезпечення сталого екологічнобезпечного розвитку землеробства та глобальної продовольчої безпеки без належного використання іригаційного потенціалу. Водночас особлива увага приділяється скороченню водовитрат в усіх сферах виробництва (особливо в аграрному комплексі), оскільки проблема дефіциту води стоїть досить гостро.

### **Висновки.**

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що в Україні відновлення зрошуваного землеробства відбувається досить повільними темпами. Можна констатувати, що проблема забезпечення ефективного та екологічнобезпечного зрошуваного землеробства набула надзвичайної актуальності. Особливо це стосується посушливого півдня України – зони ризикованого землеробства та недостатнього зволоження. Наразі через нестачу природного вологозабезпечення в Україні щорічно втрачається до 10 млн т зернових культур, що еквівалентно 1,5 млрд дол [11]. Серед основних стратегічних орієнтирів розвитку вітчизняного аграрного сектора слід виокремити створення інституційного середовища формування ресурсозберігаючого зрошуваного землеробства з обов'язковим використанням економічних важелів. Крім

того, в умовах обмеженості фінансових ресурсів створення передумов для стимулювання співпраці державного та приватного партнерів щодо забезпечення функціонування зрошувальних систем є одним з перспективних напрямів розвитку меліорації земель.

### Література

1. ЗУ «Про меліорацію земель». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1389-14>.
2. Ромащенко М.І. Сталий розвиток меліорації земель в Україні в умовах змін клімату. URL: <http://www.kdpunt.gov.ua/work/staliy-rozvitok-melioraciyi-zemel-v-ukrayini-v-umovah-zmin-klimatu>.
3. Вожегова Р.А. ДУМКА: Площу зрошуваних земель в Україні необхідно збільшити до 1,8-2 млн га. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/dumka-plosu-zrosuvanih-zemel-v-ukraini-neobhidno-zbilsiti-do-18-2-mln-ga>.
4. Глотова І. Напоїти поле: як аграрії борються з глобальним потеплінням. URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/napoiti-pole-ak-agrarii-borutsa-z-globalnim-poteplinnam>.
5. Сидорук Б. Особливості водокористування в аграрній галузі: проблеми та перспективи. URL: <http://agroprod.biz/2016/04/29/osoblyvosti-vodokorystuvannya-v-ahrarnij-haluzi-problemy-i-perspektyvy/>.
6. Ринок іригаційного обладнання для АПК. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/11348-rynok-iryhatsiinoho-obladnannia-dlia-apk.html>.
7. Стратегія зрошення та дренажу в Україні до 2030 року. URL: <https://menr.gov.ua/news/32835.html>.
8. ЗВІТ про використання коштів Державного бюджету України Державним агентством водних ресурсів України у 2017 році. URL: <https://www.davr.gov.ua/zvit-pro-vikoristannya-koshtiv-derzhavnogo-byudzhetu-ukraini-derzhavnim-agentstvom--vodnih-resursiv-ukraini-u-2017-roci>.
9. Постанова КМУ Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку та поліпшення екологічного стану зрошуваних та осушених систем. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/205-2017-%D0%BF>.
10. Benjamin A. Jones Irrigation and drainage. URL: <https://www.britannica.com/technology/irrigation>.
11. Фермерам хочуть почати давати агросубсидії – часткову (до 50%) компенсацію витрат на електроенергію та паливо. URL: <https://ukr.media/business/374503/>.

Дослідження виконано при підтримці НАН України у рамках відомчої теми «Корпоратизація аграрного сектора економіки України» (номер державної реєстрації 0116U006665).

**Мукашев Аскар**

*Алматы Менеджмент Университет, докторант DBA*

## **ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИВОТНОВОДСТВА**

В настоящее время существует солидная научная база в стратегического управления а также трактование понятия "стратегия", при этом отсутствует конкретика понятия "стратегия развития предприятия". Термин "стратегия" происходит от древнегреческих слов "stratos" – "армия" и "agos" – "я руковожу". Таким образом, понятие "стратегия" первично толковалось как искусство или наука ведения военных действий.

Анализируя работы зарубежных и отечественных ученых относительно проблемы "стратегия развития предприятия", можно определить, по крайней мере, три таких элемента: базовое понятие (сущность) или действие; инструменты реализации стратегии; результат реализации.

Для оптимального понимания сущности экономической стратегии модернизации животноводства и его областей рассмотрим ее основные функциональные нагрузки: функция селекции приоритетов и генерального целеположения; адаптационная функция; функция обеспечения конкурентоспособности; ресурсно-распределительная функция; функция фиксации и капитализации сильных сторон объекта стратегического целеположения; функция нейтрализации, минимизации или компенсации слабых сторон объекта стратегического целеположения.

При рассмотрении стратегического планирования есть возможность встречи с многообразием его трактовок, которое говорит о сложности данного явления и актуальности его использования при структурных трансформациях экономических систем.

В то же время стратегическое планирование в общепотребительной коннотации принадлежит к субъектам хозяйствования, а не областям или комплексам.

Контрадикторная позиция состоит в признании ведущей роли стратегического менеджмента. В данном варианте терминологической систематизации планирование выступает как этап и функция системы стратегического менеджмента, хотя и довольно важный.

Нам более близка позиция, согласно которой планирование является частью системы стратегического целеположения. Реализация стратегии идет на основе заранее подготовленных планов реализации разных аспектов. Данная позиция в большей степени отвечает каноническим позициям классического менеджмента, исходя из которого морфологическое и семантическое отличия данных категорий состоят в следующем:

1) стратегическое планирование - понятие с конкретно очерченной объектно-временной характеристикой;

2) стратегическое планирование более действенно в системе аналитической информации и данных мониторинга, а стратегический менеджмент действует в системе ресурсного, кадрового, материального обеспечения;

3) стратегическое планирование в большей степени реализуется на основе аналитической и компаративной функций, а стратегический менеджмент явление по своей природе организационным и методическим;

4) стратегическое планирование - четко формализуемая сфера, в то время как стратегический менеджмент принимает во внимание больше общественно-ментальных характеристик и параметров.

Рассмотрев сущность экономической стратегии модернизации и определив, что она в большей степени является имманентной стратегических трансформаций национальной экономики, учитывая контекст нашего исследования, необходимо перейти к теоретическому обоснованию направлений модернизации животноводческой области сельского хозяйства, Республики Казахстан, что является объектом наших исследований.

Реализация данного аспекта предусматривает отбор наиболее перспективных направлений модернизации, подобранных согласно общей концепции модернизации аграрного сектора.

Актуальная в современных реалиях практика и тенденции в сфере животноводства позволяет говорить о смещении экономической эскалации в



сторону внедрения инновационных технологий в области ведения хозяйства. Процесс увеличения производственной деятельности в сфере животноводства достигается путем применения инновационных схем генетического воспроизведения стада, заготовки кормов. В процессе использования инновационных технологий в сфере животноводства, достигается улучшение качества сырья, создаются новейшие продуктовые линейки с новыми свойствами товара, создаются продуктовые модификации и т.д.

Осуществление процесса перманентного обновления всех основных производственных фондов, приемов получения молодняка, содержания и получение готового сырья достигается путем внедрения и использования научно-технического прогресса, который является мощнейшим катализатором.

Во времена активной регионализации экономических отношений и трансформаций в системе отраслевого стратегического управления происходит ведение инновационной деятельности на уровне региона.

Характерными региональными особенностями являются экономико-географические характеристики местоположения региона, его научно-инновационный потенциал, развитость научных коммуникаций с другими отраслями хозяйства.

Инновационная деятельность в сфере животноводства является катализатором прибыли и мультипликации социальных эффектов на основе применения результатов деятельности интеллектуальной и опытно-внедренческой сферы. Процесс внедрения инноваций представляет собой конечную точку многоступенчатого порядка трансфера инноваций: инициирование и проведение фундаментальных, а далее пилотно-прикладных исследований, создание интеллектуального продукта, внедрение на производстве, организация результатов интеллектуальной деятельности в производственную сферу.

В этой связи, научно-теоретическое обоснование приоритетных направлений модернизации животноводства, которые строятся на достижении научно-технологического прогресса и инновационно-внедренческой деятельности является актуальной проблемой.

Есть регионы, которые относятся к регионам с довольно развитым научно-инновационным потенциалом. Существующие традиции научной

деятельности у животноводства, разветвленная сеть заведений аграрной науки и научно-инновационной инфраструктуры, предусматривают внедрение новых подходов в сфере научно-технического прогресса, активная выставочная деятельность содействует развитию сферы научных разработок и трансфера инноваций.

Универсальные приоритетные направления научно-технической политики относительно животноводческой области должны быть конкретизированы с учетом условий региона. В некоторых регионах можно выделить следующие приоритеты модернизации животноводства согласно императивами аграрной научно-технической политики государства: интенсификация производственной сферы молочного животноводства, усовершенствование технологий мясного направления в животноводстве, в том, числе в кролиководстве, звероводстве и птицеводстве, разработка систем биологической и эпидемиологической защиты предприятий свиноводческой области, интенсификация тонкорунного овцеводства и производства мяса баранины, инноватизации кормопроизводственной сферы.

Таким образом, инновационно-технологический аспект модернизации животноводства касается всех стадий производственного процесса, включая материальное стимулирование работников, внедрение прогрессивных технологий управление производственными и технологическими процессами.

Ретроспективные исследования показывают, что в числе услуг сопроводительного характера относительно развития сельских подсобных производств и улучшения условий ведения деятельности, перспективным направлением является предоставления агрономических услуг населению и сельскохозяйственным предприятиям, которые включают образовательный услуги, консультативную поддержку и сервисно-обслуживающую деятельность [2, С. 467].

Именно поэтому исторический опыт сельского консультирования нужно использовать для внедрения достижений научно-технического прогресса. В случае отсутствия действенных механизмов трансфера агроинноваций модернизационные императивы останутся недостижимыми, а разработки научно-технологической и инновационной сферы невостребованными.

Освоение и ретрансляция опыта использования инновационных разработок в сельском хозяйстве и животноводстве в частности предусматривает

реставрацию кадрового потенциала. Аксиоматическим является тот факт, который в период активных рыночных и институционно- политических трансформаций, который привел к упадку многих областей сельского хозяйства, научная сфера оказалась невостребованной, а большинство отраслевых научных институтов вынуждены были коммерциализировать свою текущую деятельность, чтобы обеспечивать самокупаемость.

В этот период существенно пострадал кадровый и научно-инновационный потенциал сельского хозяйства, а многие разработки системы отраслевых НИИ и других учреждений науки остались невостребованными, хотя и имеют высокий процент завершенности и экспериментально доказанную эффективность.

Развитие любой области невозможно без разработки стратегических действий, которые нацелены на расширение производственной деятельности за определенный период времени и с использованием определенного количества ресурсов для достижения цели с помощью инноваций.

Стратегическое развитие животноводства – это комплекс постепенных, запланированных действий с определенными приоритетами для преодоления существующих проблем, которые сдерживают развитие области, и стимулирование к расширению производства. улучшение качественных показателей продукции животноводства для получения конкурентных преимуществ на мировом рынке.

Основу стратегии развития представляют инновации в животноводческой области.

Для разработки стратегии развития животноводства региона на инновационной основе необходимо учитывать такие факторы:

спрос на продукцию животноводства и уровень минимального производства для обеспечения внутренних нужд;

государственная политика относительно соблюдения требований и поддержки отраслевого производства (дотации, стандарты, налоги, инвестирование, кредитование);

уровень современного производства, оценка результатов предыдущей стратегии;

уровень экспорта и импорта продукции животноводства в регионе. их стоимостный и натуральный показатель;

уровень внедрения и использование инновационных технологий в животноводстве;

характеристика производителей продукции животноводства, желание и возможности внедрения инноваций на производстве;

характеристика потребителей их доходы и привычки.

Подводя итоги исследования можно сказать, что поставленные ранее цели и задачи исследования были полностью достигнуты и раскрыты. Также в ходе исследования было доказано, что структурная трансформация экономических систем повышает значимость данного вопроса и выводя ее в ряд наиболее актуальных.

#### Литература

1. Абуов К.К., Мишулина О.В. Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства Северного Казахстана. – Кокшетау: Издательский центр Кокшетауского университета, 2007. – 294 с.
2. Алдабергенов Н.А., Дауренбекова К.С., Орынбет П.Ж. Конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции Казахстана на фоне Таможенного союза // Материали за X Международна научна практична конф. «Найновите научни постижения – 2014». – София: Бял ГРАД-БГ, ООД, 2014. – С. 45–51. государств-членов ТС и ЕЭП за 2012–2013 годы
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
4. Ахметова К.А. Продовольственная безопасность: состояние, проблемы, пути решения //
5. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В. А. Белошапка, Г. В. Загорный. – К. : Абсолют-В, 1998.
6. Григорьев А.С. Научно-технический прогресс и эффективность животноводства. – Мн.: Ураджай, 1985. – 120 с.
7. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
8. Имангажин Ш.И. Экономия и бережливость в животноводстве. – Алма-Ата: Кайнар, 1982. – 138 с.

**Әбдірахман Ж., Алсеитова Р., Тойынбетова М.**

*Аймақтық әлеуметтік инновациялық университет, Қазақстан*

## **АУЫЛШАРУАШЫЛЫҒЫН МЕМЛЕКЕТТІК РЕТТЕУДІҢ ҒЫЛЫМИ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ**

Қазіргі таңда еліміздегі инвестицияны басқару мәселесі басты міндеттердің біріне айналған. Ел экономикасы шетелдік қаржыландыру үшін өте қолайлы үштіктің қатарынан көрініп жүр. Саяси тұрақтылық, ішкі экономикалық ахуал мен индустриалды-инновациялы дамуға бет бұрған мемлекетімізге қаржы құю кімге де болса оңтайлы.

Бүгінде Қазақстанға инвестиция салуға құлшыныс білдірушілер саны жетіп артылады. Оның басты себебі - мемлекетте қалыптасқан тұрақтылық. Оның үстіне инвестиция салуда жергілікті үкімет пен инвесторлардың қарым-қатынасы маңызды. Елімізде орныққан осындай оңды жайттарды ескере отырып, ҚР Президенті жанындағы шетелдік инвесторлар кеңесімен бірлесіп басқа да салалар бойынша инвестициялық меморандумға қол қойылмақшы. Сондай-ақ инвесторлар назарына шикізаттан тыс ауыл шаруашылығы, инфрақұрылым және туризм салалары бойынша оңтайлы бағдарламалар ұсынылды. IV Инвестициялық саммит ірі компаниялар мен инвесторлардың басын біріктірді, ортақ мүдделер мен мақсаттарды анықтады.

Осы саммитте Елбасы еліміздегі экономиканы жақсартуға, өндіріс мүмкіншіліктерін дамытуға бағытталған бағдарламаларды атап өтуді жөн көрді. Себебі, нақты осы бағдарламалар негізінде көптеген салаларға оның ішінде ауыл шаруашылығы саласына инвестиция тарту қажеттіліктері туындап отыр [1].

Қазақстан тікелей инвестицияларға, әсіресе, экономикамыздағы шикізаттан тыс салаларға қолайлы жағдайды орнықтыруды алға қойып келеді. Бүгінгі таңда шикізаттан тыс салада - 7 мыңнан астам жоба жұмыс істеуде. Бұл топқа «Женерал Электрик», «Арселор Миттал», «Метро», «Шеврон» компанияларын шоғырландыруға болады. Шикізаттан тыс инвестиция салуға SETCO компаниясының бас директоры Ибрахим Аль-Турки (Сауд Арабиясы) құлшыныс білдіріп отыр. «Әзірге Қазақстанға инвестиция салғаным жоқ. Бірақ

мұндағы жайлы мүмкіншіліктер еріксіз көңіл аудартты, енді осы мәселені мен секциялық бөлімшелерде қарастырамын. Болашақта тамақ өнеркәсібі, жеңіл өнеркәсіп бойынша қаржы салғым келеді, әзірге шолу ретінде келіп отырмын», - деп қалды. Мұнда 2020 жылға дейінгі елдің стратегиялық даму жоспарына Орталық Азиядағы шетелдік инвестицияға ең тартымды мемлекетке айналу міндеті кіргізілген. Бұл мәселенің жүзеге асу мүмкіндігі артып келеді. Оған дәлел, соңғы кездері шеттен келген инвестицияны жан басына шаққанда еліміз 10 жыл бойы дүниежүзіндегі алғашқы үштікке тұрақты түрде еніп жүр [2].

Сондықтан, көптеген сарапшылардың пікірінше, Қазақстан капитал салуға тартымды елдердің біріне айналуға. Бұған елдің ішкі саяси тұрақтылығы, тауарлар мен қызметтер сатылатын ауқымды нарықтарға географиялық тұрғыдан жақындығы, пайдалы қазбаларға бай кен орындарының барлығы және нарықтық қайта құруға бағытталған бағдарының жалғасымдылығы ықпал етуде.

Ауыл шаруашылығына салынған инвестициялардың нақты көлем индексінің артуы меншікті қаражатты құрылысқа және мал шаруашылығы мен құс шаруашылығы объектілерінің жабдықтарын алуға салу есебінен Батыс Қазақстан және Шығыс Қазақстан облыстарында байқалады.

Саланың негізгі капиталына салынған инвестицияларды қаржыландырудың басым көздері болып инвесторлардың меншікті қаражаты (87,5% инвестициялардың жалпы көлемінен), неғұрлым тартымды болып мал шаруашылығы мен өсімдік шаруашылығына инвестициялар салу саналады.

Ауыл шаруашылығы саласындағы терең дағдарыс жағдайында өзін-өзі ақтау мерзімі тым ұзақ, күрделі осы салаға шетелдік инвестицияларды тарту аса маңызды рөл атқарады. Дегенмен, инвестицияның жоғары тиімділікпен және барынша көп пайдалылықпен қолдануға кепілдік беретін салаларға бағытталатындығы белгілі.

Саланың негізгі капиталына салынған инвестицияларды қаржыландырудың басым көздері инвесторлардың меншікті қаражаты (63,5% инвестициялардың жалпы көлемінен) болып саналады.

Ауыл шаруашылығына салынған инвестициялардың едәуір үлесін маусымдық дақылдарды өсіруді инвестициялау есебінен Қостанай, Солтүстік Қазақстан облыстары, мал шаруашылығы саласында – Ақмола облысы алады.

Елімізде инвестициялардың басым бөлігі өнеркәсіп саласына салынып жүрген. Мұның соңы ел экономикасының «голланд ауруына» шалдығуына әкеліп соқтыруы мүмкін. Сондықтан, импортты өсіруге негізделген ауқымды инвестициялар көлемі де экспортқа бағдарлы, өңдеуші өнеркәсіп салаларының құлдырауына алып келеді. Нәтижесінде, еліміз бар ресурстарын өндіріп болғаннан соң еш нәрсесіз қалу қаупімен бетпе-бет қалады. Міне, сондықтан ҚР Президенті өзінің 2030 жылға дейінгі стратегиялық бағдарламасында өңдеуші өнеркәсіптерге, инфрақұрылымға, жоғары технологиялық, ғылыми сыйымды өндірістерге капитал салу үшін барынша қолайлы шарттарды қалыптастыру арқылы осы тенденцияны жою міндетін алға тартты. Қазіргі жағдайда Қазақстанда бұған қажетті барлық алғы шарттар бар: өндірістік әлеует, белгілі бір техникалық мәдениет, жұмысшы күшінің бірыңғай бағасы және жоғары білікті мамандар жетерлік.

Мемлекетімізде инвестициялармен жұмыс істеу тиімділігін қамтамасыз ету бойынша ҚР Инвестициялар жөніндегі мемлекеттік комитеті (ҚР ИМК) құрылған болатын. Аталған комитет республикадағы тікелей инвестицияларға мемлекеттік қолдау көрсететін бірден-бір өкілетті, мемлекеттік орган. Сондай-ақ, экономиканың басымдық салаларына өз капиталын салатын жеке инвесторларға жеңілдіктер мен артықшылықтарды қарастыратын «Тікелей инвестицияларды мемлекеттік қолдау туралы» Заң қабылданған. Осындай салаларға өндірістік инфрақұрылым, өңдеуші өнеркәсіп, Астана қаласының нысандары, тұрған үй, әлеуметтік сала, ауыл шаруашылығы мен туризм нысандары кіреді.

Бүгінде ауыл шаруашылығының, тамақ және жеңіл өнеркәсібінің инвестициялық белсенділікті ынталандырудағы ерекше маңызы, *біріншіден*, олардың салааралық «байланысының» күштілігімен және осының нәтижесінде бір-бірімен байланысты салалардың өнімдеріне деген сұранысты ынталандыра әрі олардағы меншікті инвестициялық потенциалды қалыптастыра отырып, осы салаларды дамытуға салынған инвестициядан едәуір жинақы нәтиже ала аламыз. *Екіншіден*, аталған салалардағы капиталды салымдардың өзін-өзі ақтау мерзімінің аздығынан және едәуір төмен капитал сыйымдылығынан байқауға болады. *Үшіншіден*, осы салалардың өнімдері ішкі нарықта жаппай әрі тұрақты сұранысқа ие. *Төртіншіден*, жеңіл және өңдеуші өнеркәсіп өнімдерінің басым бөлігі күрделі тұрмыстық техникаларға қарағанда

ішкі нарықпен қоса, кейбір шетелдік нарықтарда толық бәсекеге қабілетті болып табылады.

Біздің ойымызша, мемлекеттік құрылымдық саясаттың осы бағытын республикалық және жергілікті бюджеттерге айтарлықтай ауырлық түсірместен жүзеге асыра аламыз. Ол үшін тікелей мемлекеттік инвестицияларды тартумен қатар, осы саланы несиелік ресурстар мен жеке инвестицияларға, оның ішінде шетелдік капитал ашуға мүмкіндік беретін ұйымдық-құқықтық іс-шараларды да атқару шарт. Мұндай инвестицияларды, бірінші кезекте, отандық технологиялық құрал-жабдық өндірушілеріне бағытталатындай етіп, әртүрлі салықтық және басқа да жеңілдіктер арқылы қолдау қажет, сонымен қатар осы салаға қатысты дұрыс мемлекеттік протекционизм саясатын жүргізу керек. Сондай-ақ, шағын және орта кәсіпкерлік саласындағы инвестицияларды қолдау да келешекте инвестициялық саясаттың басым бағытына айналуы қажет.

#### Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Абдимолдаева Н.Л. Поддержка сельского хозяйства в странах-членах ВТО и интеграция аграрных рынков стран Таможенного союза в мировую экономическую систему. - Евразийская экономическая интеграция, №2 (7), май 2010, с. 61-72.
2. Программа по развитию агропромышленного комплекса в Республике Казахстан на 2013-2020 годы «Агробизнес – 2020». – [www.minagri.kz](http://www.minagri.kz).
3. Способы и формы финансирования инвестиций. - [allsummary.ru](http://allsummary.ru).
4. Словари и энциклопедии на Академике. – [dic.academic.ru](http://dic.academic.ru).



## Regionální ekonomika

**Утегенова К.А.**

*КГУ имени Коркыт Ата, к.э.н.*

**Сеилханов Б.Е.**

*КГУ имени Коркыт Ата, студент*

### **ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА РАЗВИТИЕ АГРАРНОГО СЕКТОРА**

В нынешнем Послании Президента народу Казахстана цифровизация, в том числе освоение smart-технологий, названа шансом для рывка в развитии агропромышленного комплекса

Индустриально развитые страны продолжают успешно модернизировать экономику. Они ускоренными темпами внедряют инновационные технологии, базирующиеся в том числе на автоматизации, компьютеризации, цифровых платформах. Недалек уже, наверное, тот день, когда производством станет управлять искусственный интеллект.

Цифровые технологии в Казахстане также рассматриваются как основной путь к диверсификации национальной экономики, ее переориентации с сырьевой на индустриально-сервисную модель. Для ускоренного внедрения цифровизации на период до 2020 года принята государственная программа «Цифровой Казахстан», в которой, в частности, отмечено, что «посредством прогрессивного развития цифровой экосистемы можно повысить качество жизни населения и конкурентоспособность экономики Казахстана». Общие расходы на осуществление данной программы составят 384,2 миллиарда тенге[1].

В рамках реализации государственной программы «Цифровой Казахстан» Кызылординской области проводится большая работа по внедрению новейших технологий в базовых отраслях АПК. В отрасли растениеводства реализуются проекты по внедрению электронных карт полей и ведения севооборотов, внедрена система фотоэлементов при обработке полей средствами защиты растений, используется экспресс-анализ почвы на наличие основных питательных веществ. Применение беспилотных летательных аппаратов позволит дистанционно определять степень засоренности посевов и зараженности полей вредителями и болезнями. В области на 3-ех

репродукторских хозяйствах используются передвижной станок-фиксатор, переносной раскол, автоматические поилки с подогревом.

К 2022 году в рамках программы «Е-АПК» в Кызылординской области запланировано создание: по точному земледелию 1 цифровой фермы и 143 продвинутых ферм; в животноводстве 1 цифровой фермы и 142 продвинутых ферм.

По основным направлениям вышеназванной программы ведутся следующие работы:

1. По автоматизации процессов и государственных услуг. Формирование электронной карты земель сельхозназначения (пашня). На информационном портале МСХ РК «Qoldau.kz» в соответствии с данными государственного земельного кадастра формируется электронная карта пашни. На 2018 год в электронную карту пашни внесены данные по 21 824 полям 603 хозяйств, что составило 191,9 тыс.га (106,2% от плана). Работа по ведению электронных карт по землям пастбищ на 2018 год проведена в отношении 731,4 тыс. га, что составляет 39,0 % от общей площади.

2. Автоматизация процесса субсидирования сельхозтоваропроизводителей

Посредством информационного портала МСХ РК «Qoldau.kz» с начала года в электронном виде на субсидирование использования минеральных удобрений от сельхозтоваропроизводителей поступило 531 электронные заявки. Кроме того, через систему ИАС (Информационная аналитическая система) по программе развития племенного животноводства на 2018 год принято 1 426 заявок и выплачено 2 248,8 млн.тг субсидий.

На сегодняшний день в растениеводстве 16 сельхозформирований на базе приобретенной иностранной сельхозтехники частично используют элементы точного земледелия. Так, на всех 14-ти установлены GPS-трекеры, датчики урожайности, расхода топлива, на 8-ми – система автоматизированного управления движением.

Для внедрения GPS-мониторинга предложено техническое решение, в хозяйстве «Акмая» будут в полной мере использованы возможности современной техники John Deere и Claas, которые оснащены широкоспекторными сенсорами. В рамках проекта созданные автономные

метеостанции будут полностью фиксировать данные по почве, атмосфере, воде, солнечной активности и направлять данные в режиме реального времени на центральный сервер. Метеоданные с учетом погодных условий и для корректировки производственных процессов будут использованы в предупреждении кризисных явлений (засуха, массовое поражение вредителей). Сбор данных позволит заранее быть готовым к прогнозированию и применению защитных мер. В 2019 году планируется запуск ТОО «Сыр Агро и К» полностью автоматизированной молочно-товарной фермы на 1200 голов, обеспечение на откормочных площадках электронными ушными весами (ТОО «Сыр маржаны», ТОО «Шаған жер», ТОО «Саламат агро») и GPS электронными ошейными навигаторами, предназначенных для наблюдения за стадом лошадей.

Современные информационные технологии способствуют повышению эффективности производственных процессов в аграрном секторе экономики. Но по ряду причин они внедряются в производство медленно. Для ускорения данного процесса необходимо создавать ряд программ по активизации не только инновационных процессов, но и управленческих кадров, которые смогут внедрять новые цифровые технологии. Важным направлением в развитии аграрного производства является внедрение принципов цифровой экономики, что позволит сформировать институциональную среду, отвечающую современным требованиям и реалиям, снизить транзакционные издержки и в целом повысить эффективность аграрного сектора экономики.

Список использованной литературы:

1. <https://www.kazpravda.kz/articles/view/tsifrovizatsiya>
2. Казахстанская правда. КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru>

**Залесский Б. Л.**

*Белорусский государственный университет*

## **ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ**

Еще в 2015 году Республика Беларусь подписала с агентствами системы Организации Объединенных Наций Рамочную программу ООН по оказанию помощи Беларуси в целях развития на 2016-2020 годы, которая предусматривает деятельность в четырех стратегических областях: 1. Инклюзивное, оперативное и подотчетное государственное управление. 2. Устойчивое экономическое развитие. 3. Сохранение благоприятной окружающей среды и устойчивое использование природного потенциала, основанное на “зеленых” принципах экономики. 4. Устойчивое развитие человеческого капитала: здравоохранение, образование, социальная включенность и защита, комплексное постчернобыльское развитие. В развитие этой Рамочной программы была разработана Страновая программа ПРООН на 2016-2020 годы, одобренная белорусским правительством и призванная способствовать: «1) укреплению эффективных систем государственного управления на основе принципов устойчивости, подотчетности и учета мнений различных слоев населения; 2) формированию “зеленого роста” с учетом интересов всех заинтересованных; и 3) обеспечению всеобщего доступа уязвимых групп населения к базовым услугам» [1].

Одним из конкретных шагов, нацеленных на реализацию этих программных документов, можно назвать начавшийся еще в феврале 2014 года и завершившийся в октябре 2018 года под эгидой Программы развития Организации Объединенных Наций проект “Содействие развитию на местном уровне в Республике Беларусь”, призванный объединить усилия и наладить партнерство органов власти и гражданских инициатив для развития регионов с учетом их особенностей. В рамках этого проекта, который работал по трем основным направлениям – оценка местных потребностей и проблем, наращивание потенциала местного сообщества для их решения, финансирование местных инициатив, – во всех 118 районах Беларуси было проведено

широкомасштабное социологическое исследование “Мой район”, результаты которого были использованы в качестве основы для разработки концепции развития белорусских регионов.

Тогда в результате конкурса было выбрано 30 пилотных районов для адаптирования территориально-ориентированного подхода к развитию территорий. Представители местных органов власти, негосударственных организаций, местных сообществ получили новые знания в области стратегического планирования местного развития, управления инициативами и создания эффективных партнерских отношений. Совместно они разработали паспорта территориально-ориентированного развития для своих районов, чтобы определить точки роста и необходимые действия в целях местного развития. В итоге около 250 местных инициатив со всей Беларуси получили финансовую поддержку Европейского союза «в области улучшения социальных услуг, развития инфраструктуры, здравоохранения, дополнительного образования, экономического развития, экологии, туризма и сохранения культурного наследия» [2]. В целом поддержка этих местных инициатив превысила три миллиона евро, а паспорта территориально-ориентированного развития 30 пилотных районов были включены в государственные стратегии социально-экономического развития на региональном уровне.

В ноябре 2018 года в рамках проходившей в Минске Всемирной недели предпринимательства Министерство экономики Республики Беларусь и Программа развития Организации Объединенных Наций приняли новый проект по поддержке экономического развития в нашей стране на местном уровне. Этот проект – один из двух компонентов масштабной программы “Стимулирование развития частной инициативы в Беларуси”, которая финансируется Европейским союзом в рамках Европейского инструмента добрососедства. Он направлен на поддержку экономической инициативы, конкурентоспособности и инноваций для инклюзивного развития на местном уровне. На национальном уровне в рамках данного проекта, бюджет которого составляет 9,5 миллионов долларов, предполагается проведение мероприятий, направленных на стимулирование диалога по вопросам формирования и поддержки регионального развития, а также нацеленных на решение социально значимых проблем.

Особенность проекта заключается в том, что в каждой области планировалось определить по два наиболее проблемных района, где уровень

отклонения по ключевым экономическим показателям от среднереспубликанского составляет 40 процентов и выше. Там предполагается сформировать или расширить существующие районные общественно-консультативные советы, которые займутся разработкой планов развития малого и среднего предпринимательства районов на основе принципа совместного участия. При этом в приоритетном порядке внимание будет уделяться притоку предпринимателей в сферы производства и фермерства. Более того, «если проект успешно стартует, через два-три года количество районов для получения финансовой помощи будет увеличено» [3].

В марте 2019 года в Министерстве экономики Республики Беларусь состоялось первое заседание координационного совета проекта международной технической помощи “Поддержка экономического развития на местном уровне в Республике Беларусь”, на котором были названы его 12 районов-участников – Березовский, Кобринский, Браславский, Оршанский, Брагинский, Жлобинский, Хойникский, Лидский, Борисовский, Молодечненский, Быховский, Хотимский [4].

### Литература

1. Общая информация о взаимодействии с международными финансовыми организациями [Электронный ресурс]. – 2015. – URL: [http://www.economy.gov.by/ru/obschaja\\_info\\_mfo-ru/#7z](http://www.economy.gov.by/ru/obschaja_info_mfo-ru/#7z)
2. Содействие развитию на местном уровне в Республике Беларусь [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://euprojects.by/ru/projects/regional-development/sodeystvie-razvitiyu-na-mestnom-urovne-v-respublike-belarus/>
3. Проект по поддержке экономического развития 12 районов реализуют в Беларуси в ближайшие три года [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://www.belta.by/economics/view/proekt-po-podderzhke-ekonomicheskogo-razvitija-12-rajo>
4. Двенадцать районов Беларуси получают международную техпомощь для экономического развития [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://belta.by/regions/view/dvenadtsat-rajonov-belarusi-poluchat-mezhdunarodnuju-tehpomosch-dlja-ekonomicheskogo-razvitija-338801-2019/>

## Státní nařízení hospodářství

**Postgraduate student Ilina T.A.**

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Ukraine*

### **PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION OF MODERN TECHNOLOGIES OF RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF MANAGING PORTFOLIOS OF PROJECTS AND PROGRAMS**

The investment climate of any country under the influence of a system of factors can change for the better or worse. Its valuation ranges from a wide range of favorable (promotes the active work of potential investors and stimulates capital inflows) to unfavorable (leads to outflow of capital and increases the risks of investors). The unfavorable investment climate of the country (and, accordingly, investment attractiveness) determines that the investor estimates its business risk as high. Unfortunately, analyzing the above-mentioned factors of the investment and entrepreneurial climate, investors estimate their business risks in Ukraine as high.

Investment attractiveness for investing and doing business is weak, as evidenced by the investment activity data, including low volumes of attraction of foreign capital into the economy of Ukraine. The economy of Ukraine is characterized by: low competitiveness of the national economy in conditions of increasing global competition (not only in the traditional markets of goods, capitals, technologies, labor, but also national management systems, innovation support, development of human resources); deformed structure of industrial production with insufficient establishment of an innovative model of development, reduction of the influence of many traditional (extensive) factors of growth; depreciation of fixed assets; negative characteristics of the fuel and energy complex, high level of resource and energy efficiency of the economy; a low level of labor productivity (Ukraine, unfortunately, lags far behind the level of labor productivity from both economically developed countries and from post-Soviet countries, caused by the technological backwardness and imperfection of the structure of the economy, supplemented by the disadvantages of organizational, economic and institutional support of economic processes); export-raw material model of economic development; shortage of foreign trade balance; deficit of the state budget; an increase in state and state-guaranteed debt; insufficient development of the financial

services market; ineffective employment policy; low solvent demand of the population. At the same time, among the factors characterizing the unfavorable investment and entrepreneurial environment in Ukraine today it is worth noting: - military actions on the Donbass, the aggression of Russia, the consequences of which are a heavy burden on the Ukrainian economy and further interrelations; - corruption, uncivilized accumulation of capital, strengthening and merging of oligarchic capital with the state apparatus, subordination of the economy and the state to corporate interests. The formation of a favorable investment climate in Ukraine should be accompanied by simplification and ensuring of transparency and incentive possibilities of the national legislation, reduction of volumes of state interference in the economic relations of partners in the market, real fight against corruption. Among the main conditions for the arrival of foreign funds in the business environment of one or another country is the optimal combination of risk and return; stable and transparent legislation, including tax; availability of a sufficient number of attractive projects; developed infrastructure. Formation and implementation of the state investment policy aimed at increasing investment attractiveness will promote investment attraction, intensification of investment and innovation activity, ensuring competitiveness and sustainable growth of the national economy.

Foreign and domestic experience can distinguish three main levers of effective state influence on the development of investment and construction activities: tax policy, bank loans, forms of mortgages in their interconnection.

1. Ukraine's tax policy has a non-stimulating but fiscal character, the maximalist orientation of which, according to the theory and practice of game simulation of socio-economic situations, is doomed to losing.

Without touching on all the negative aspects of the current tax system in Ukraine, it should be noted that the improvement in the investment and construction complex would be facilitated by a waiver or a reduction of 2-3 years of value added tax (VAT) in housing and communal construction, including production and supply for it materials, constructions and engineering equipment.

2. Banking loans for housing construction and purchase of apartments should be legally unified, setting its optimal annual amount with the installment repayment of loans received up to 15 years.

3. The problem of mortgages on its economic substance means the "receipt of an apartment flat" with a guarantee of return, its, monetary equivalent. In a market



economy, such guarantees may include land ownership, real estate, or other trusted assets. There is nothing like the working population, and the state and regions have limited ability to lend to mortgages. That is why the mortgage develops weakly despite the efforts of state and regional executives.

The investment and construction sector is an open system that interacts with the environment. The main preconditions for the successful activity of this sphere of the economy are not only inside but also in the external environment, that is, depend on foreign economic, social and other relations in society. The investment and construction sphere should be considered as a certain system consisting of a number of subsystems: pre-project, design, production (construction) equipment, operational, intermediary, financial, planning, resulting subsystem. It is generally accepted to represent each subsystem as an economic element that has some autonomy in choosing its mode of operation, operating in the external environment (formed by other elements and other economic systems). Each element of the system has its target function, its system of incentives, and the assessment of the effectiveness of technical and economic regimes, therefore, it is necessary to ensure a common coordinated activity of economic elements, that is, to choose the optimal mode of operation of the whole system, while maintaining the freedom of choice of each individual element of autonomous, own work schedule.

**Postgraduate student Leshchynska I.V.**

*Kyiv National University of Construction and Architecture, Ukraine*

## **DETERMINANTS OF INVESTMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: TACTICAL AND STRATEGIC ASPECTS**

Achieving the competitiveness of Ukraine's economy in the domestic and foreign markets, ensuring sustainable growth of the national economy and full integration into the world economic space is largely conditioned by the effective realization of the current investment policy of the state through the mechanism of state regulation of investment activity, formation of investment attractiveness of the economy, realization of functions of state regulation of investment processes . Key functions of state regulation of investment activity should be aimed at ensuring sustainable development of the economy in order to achieve European standards of life, ensuring national security, etc. through: - development of a strategy for socio-economic development, substantiation of the main goals and priorities of development; - formation of investment attractiveness of the country's economy; - promotion of the market of investment on the basis of market laws; - regulation of investment activity; - formation of legal and regulatory framework for investment and innovation activity; - ensuring the direction of investment in the development of the production of competitive goods and services.

The economic state of the state and certain sectors of the Ukrainian economy is largely determined by the pace and scale of development of the construction industry as a priority. This causes an aggravation of attention to the formation of the organizational and economic mechanism for improving the efficiency of investment and innovation activities in the industry, which is part of a scientifically based analytical support for the growth of the effectiveness of interconnected investment and innovation processes.

Key functions of state regulation of investment activity should be aimed at ensuring sustainable development of the economy in order to achieve European standards of life, ensuring national security, etc. through: - development of a strategy for socio-economic development, substantiation of the main goals and priorities of development; - formation of investment attractiveness of the country's economy; -

promotion of the market of investment on the basis of market laws; - regulation of investment activity; - formation of legal and regulatory framework for investment and innovation activity; - ensuring the direction of investment in the development of the production of competitive goods and services. The system of factors for creating the investment attractiveness of the national economy is primarily due to the investment and entrepreneurial climate of the country's capital investment. The factors that shape the investment climate of the country are: - political stability / instability, characterized by co-ordination of the activity of all branches of power, the sequence of decision-making and implementation. Promoting Macroeconomic Stability and Growth. Ensuring economic freedom in the country; - normative-legal support. Presence of state regulatory institutes. Legislation on investment activity. Regulation of foreign economic activity. Taxation of investments, privileges. The status of foreign investors. Legislation on foreign investment: privileges, risks, protection of foreign investors. Protection of intellectual property rights (especially in high-tech industries); - economic stability, including macroeconomic policy, its solidity and consistency; - monetary policy. Credit rates, terms and conditions. Availability of loans. Investment activity of banks; - currency risks, possible losses of the investor as a result of unpredictable fluctuations of the national currency rate; - investment activity of the country. Capital Investments. The amount of funding for scientific research, development and design works. Dynamics of innovation-active enterprises. Dynamics of financing of innovations and scope of innovations; - the state of the investment market. Level of market infrastructure development. The state of capital markets, investment projects and goods. Efficiency of the stock market functioning. Competition. System of constraints and risks; - the state of the domestic market. The geographic location of the country and its natural resources. Availability of resource support for the production of goods and services. The state of human capital development, the quantity and quality of the workforce, the level of employment, the discipline of labor. Technological equipment of production. Development of science and technology; - the state of development of productive forces. The share of technologies of the 5th and 6th technological processes. Structure of industrial production by technological arrangements. Productivity. Competitiveness of the country in the domestic and world markets.

Achievement of the strategic goal of management of the country's economy is the build-up and restructuring of production capacities of enterprises, updating,

increasing volumes and expanding the range of production of competitive products, accelerating scientific and technological progress, improving the welfare of the population, achieving a stable socio-economic.

It should be emphasized that in almost all developed countries, the object of the state's attention is the question of pricing in construction. The Swedish government has the right, under the law on price regulation, to take direct action on them. The State Department of Prices and Competition is constantly monitoring price fluctuations in the country as a whole and in some specially designated spheres of activity, in particular, housing, transport and communication, energy, etc. It affects the price level through state monopoly and state-owned enterprises. The state rigidly regulates purchase prices for the most important types of construction products. Annually, in the negotiations between the government and the association of manufacturers of building materials, the level of prices for goods is fixed.

One of the main principles of the activity of foreign construction companies in the implementation of investment projects is a reliable determination of the value of the whole project, its individual parts, stages or types of work, which is calculated at different phases of the life cycle of the project. When conducting contract trades factor of the value of the subject of trading becomes crucial for determining the winner and is 50-70% in a number of other factors. Bid participants are carefully suited to developing the price of a bid item. Competition in the bidding process optimizes its value.

**Dr.Econ.Sci., professor, Isakhova P.B., Myrzagaliyeva N.N.**

*Almaty Management University*

## **DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN KAZAKHSTAN**

The wave of interest in the mechanism of cooperation between the state and business that began in the 1990s is explained by the fact that the increasing demand for services, primarily for services for which the state is responsible, i.e., health care, education, public services, transport and etc. The modern world is on the path of consumption, so governments are faced with a dilemma: how to meet the growing expectations of citizens in services in a chronic condition for many countries, the need to reduce the state budget deficit. This problem is especially acute during a period of slower economic growth and a reduction in tax revenues. There is a proven solution to this dilemma to reduce the deficit by reducing the expenditure side of the budget. Of course, this option in a democracy is of little interest to all participants in the relationship. Therefore, the idea of public-private partnerships opens up certain perspectives. Over the past two decades, thousands of projects have been implemented abroad within the framework of PPPs [1].

The history of the law on PPP in Kazakhstan begins in 2006, the year of adoption of the Law of the Republic of Kazakhstan "On concessions", which was designed for the determination of conditions of the concession, the types of state support of the concessionaire and the regulation of public relations that arise in the course of detention, execution and termination of concession agreements.

For that time, the adoption of the above-mentioned law was a necessity in the light of the approaching crisis, but also some adventure, since it was difficult for government agencies to adapt to the conditions of cooperation with the business environment, giving away some public services.

As a result, until 2015 in Kazakhstan there were only 3 concluded concession agreements in the field of transport for the construction and operation of the Shar-Ust-Kamenogorsk railway line and the terminal of the Aktau international airport in the Mangystau region, as well as one of the most successful concession projects for construction and operation power lines "North Kazakhstan - Aktobe region" [2].

Putting into operation of inter-regional transit 500kV "North Kazakhstan-Aktobe region" is certainly a breakthrough project for the whole of Kazakhstan. First of all, large industrial consumers of the Aktobe region felt the benefit, since the final electricity tariff for them decreased due to the emergence of an alternative route for the transmission of electricity via 500 kV overhead lines from the power stations of Northern Kazakhstan. Furthermore, the introduction of a new system of electric line led to an increase of the load power. Due to the development of energy infrastructure, the project has an impact on sustainable economic growth in the regions of Kazakhstan, contributes to ensuring the country's energy security, and contributes to the development of a single electricity market in the country. In order to implement this project, the Eurasian Bank for Reconstruction and Development provided a loan to the first concession company Batys Transit JSC in the amount of \$ 30.5 million for a period of 7 years.

Despite annual improvements in the procedures for planning and implementing concession projects, expanding the area of application of the concession scheme, government agencies failed to attract investors to projects of national importance. In addition, from year to year the country's budget decreased due to the fall in oil prices on the world market of raw materials, which was a stimulus for attracting investments not only for the construction of infrastructure facilities, but also for managing state property, as well as expanding other models of government-business interaction.

Thus, on October 31, 2015, for a comprehensive settlement of public-private partnership issues, the Law of the Republic of Kazakhstan "On Public-Private Partnership" (hereinafter - the Law) was adopted, which allowed:

- expand the scope of PPP. Along with the basic areas such as education, health care and road construction, the Law provides for the development of PPPs in all sectors and sectors of the economy. The ban is established only for individual objects by the relevant decree of the Government of the Republic of Kazakhstan (for example, specially protected natural territories, water facilities (dams, hydro-systems) of particular strategic importance and others).

- determine the range of participants in PPP, including financial organizations, national industry operators (Kazakhstan Temir Zholy, KEGOC, Kazakhtelecom and others) and the National Chamber of Entrepreneurs "Atameken".

- to conduct direct negotiations (private financial initiative), when a private partner can initiate a project on an object in his ownership;

- to participate in the quasi-public sector entities in PPP projects, both from the state and from the private partner;

- apply new types of contracts (service contracts, life cycle contracts, leasing, lease of state property, contracts for research and development (PPP in innovation));

- to delimit the powers of central and local state bodies in the implementation of PPP projects, that is, the preparation of a draft PPP project at the regional level is fully implemented at the level of the local executive body [3].

Based on the experience of a number of European countries, a form of institutional public-private partnership has been approved at the legislative level, aimed at attracting direct investment through the involvement of quasi-public sector entities whose fifty or more percent of voting shares (shares in the authorized capital) are directly or indirectly owned by the state. Institutional PPP involves the introduction of elements of option agreements (“exit” from the project) and agreements of shareholders into Kazakhstan practice.

The Law on PPP additionally provides the following possibilities (not provided for by the Law on Concessions):

- conclusion of management contracts, service contracts without the creation (reconstruction) of the PPP object;

- implementation of life cycle contracts, leasing relations, innovative PPP (contract concluded for the development of technology, the production of a prototype, experimental-industrial testing and small-scale production);

- the conclusion of a multilateral treaty (except for public and private partners, parties to a PPP contract can also be funding organizations, industry operators);

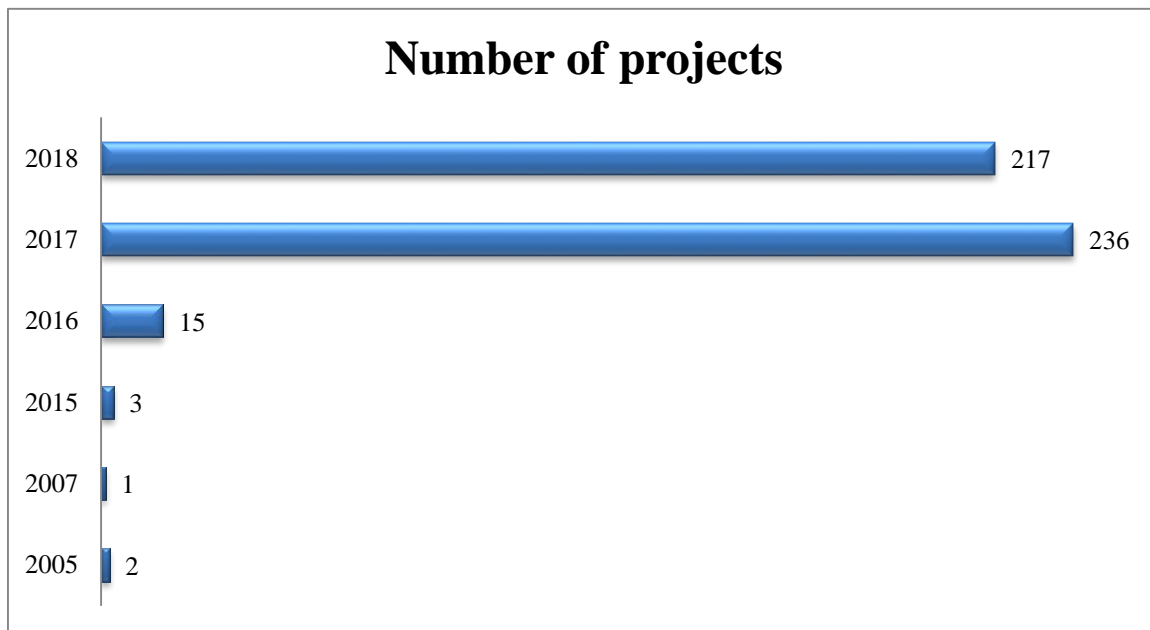
- independence of the regions - all procedures for planning local PPP projects are carried out at the level of local executive bodies of regions, cities of republican significance and the capital;

- institutional PPP (the possibility of implementing a project by a PPP company, whose authorized capital is formed jointly by state and private partners);

- conclusion of a PPP contract on the basis of direct negotiations (for business entities that have objects owned or long-term lease, or objects where exclusive rights belong to them, the opportunity is given, in the absence of alternative proposals, to conclude an agreement without holding a competition on the basis of direct negotiations).

So, by December 2018 in Kazakhstan there were 474 PPP contracts concluded for a total investment of 3.6 billion US dollars (at the rate of tenge to the dollar as of March 6, 201). Of these, 70% of the projects were in education and health, 15% in physical education and sports, and the remaining 15% in housing and public utilities, agriculture and public transport, and security [2].

**Fig.1. Number of public-private partnership projects in Kazakhstan at the end of 2018**



The main number of projects was implemented under the WTO scheme (construction-transfer to state ownership-operation) with reimbursement of investment and operating costs by the state. Among the ongoing PPP projects, it is necessary to mention the most interesting at that time project on the organization of emergency medical care in Aktobe.

The ambulance station of Aktobe was transferred to the trust management of the Turkish investors of Hemogens Health Care, which has extensive experience in implementing similar projects in Turkey and the United Arab Emirates [4], in order to implement international standards of public service. For the renewal of the ambulance station, the investor invested 5.5 billion tenge (15.2 million US dollars) and purchased 14 new reanimobiles and 16 emergency vehicles, which improved the quality of care for patients with cardiovascular diseases, as well as reduced the time of arrival to the accident site several times and now is 7-8 minutes.

The construction of the headquarters ambulance worth 2.4 billion tenge for 75 thousand trips per year and a garage for 38 ambulances, the construction of 3



substations will serve up to 250 thousand calls per year [5]. The second direction of this project is the training of medical and medical assistants in accordance with international standards and dispatchers, who will be able to track the routes of all teams in online mode. Refund is provided by the state order for each emergency call.

But as the practice of law on PPPs raise, there were a number of issues and gaps, and in this regard the next stage in the development of public-private partnership legislation came at the end of 2017. Amendments are aimed at solving the following problems:

1) implementation of «program PPP». Sectoral state bodies can establish special procedures for planning standardized (homogeneous) PPP projects taking into account the specifics of the industry through state programs. This mechanism will provide an opportunity to establish a shorter planning period;

2) implementation of regional PPPs. The Budget Code of the Republic of Kazakhstan provides for a norms allowing the akimat (a city of regional significance) to fulfill state obligations on PPP projects adopted by maslikhats<sup>2</sup> of the relevant region;

3) long-term guarantee of consumption for PPP projects. Legislative consolidation of the provision of guarantees of consumption of goods, works and services on PPP for a period of at least 3 years will allow investors to plan a long-term investment;

Thus, the taken measures indicate that the state policy is aimed at simplifying and optimizing the procedures for preparing PPP projects, ensuring the financial attractiveness and stability of PPP projects. Despite the constant improvement of the legislation, the need for its further development is maintained. For example, the question of the unification of laws on concessions and on public-private partnership remains is relevant.

The legislation of Kazakhstan provides for a number of financial and non-financial state support aimed at reimbursement of the costs of a private partner and receiving a profit. So, in social projects, where the population is not ready to raise tariffs, the possibility of compensating the investment and operating costs of a private partner is provided for accessibility in projects where the state is the main consumer of services [3], [6].

For example, in the infrastructure project for the construction of the Big Almaty Ring Road (BAKAD), the Government of Kazakhstan has committed to pay the concessionaire (a consortium of foreign investors) compensation for investment and operating costs, management fees covering, among other things, the onset of currency risk, while paying for road use accumulated from the state and sent to the maintenance of the object [7]. To ensure construction, the state also took on the issue of buying out land plots occupied by the population, thereby removing the risk of social tension among the local population.

Also, the state can provide a private partner with a guarantee of consumption of a certain amount of services, work, goods, provide subsidies to the interest rate on loans issued by second-tier banks in Kazakhstan. In 2018, the National Bank of the Republic of Kazakhstan adopted amendments to the legislation that allow second-tier banks to make government obligations to a private partner to buy out a PPP object as collateral.

Thus, constant changes in legislation by improving the climate for the development of public-private partnerships and financial measures of state support allow businesses to work in tandem with the state and public-private development in Kazakhstan is gaining momentum in development every year.

#### References

1. V.G. Varnavsky. Partnership of state and private sector: forms, projects, risks. M.: Science. 2005, 34 p.
2. Unified database of public-private partnership projects. Source: [http://kzppp.kz/project\\_base](http://kzppp.kz/project_base)
3. Law of the Republic of Kazakhstan dated October 31, 2015 No. 379-V. "On public-private partnership." Source: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000379>
4. Based on PPP the Central Emergency Medical Center will be built in Aktobe. Source: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=33113778](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33113778)
5. A modern ambulance station will appear in Aktobe. Source: <http://24.kz/ru/news/social/item/189544-sovremennaya-stantsiya-skoroj-meditsinskoj-pomoshchi-poyavitsya-v-aktobe>
6. Law of the Republic of Kazakhstan dated July 7, 2006 No. 167. "On Concessions". Source: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z060000167\\_](http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z060000167_)
7. Budget Code of the Republic of Kazakhstan of December 4, 2008 No. 95-IV. Source: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K080000095>

## Макроекономіе

Залесский Б.Л.

*Белорусский государственный университет*

### **БЕЛАРУСЬ – КИТАЙ: ОТ НАУКИ – К ПРАКТИКЕ**

Одним из основных направлений доверительного всестороннего стратегического партнерства и взаимовыгодного сотрудничества Китайской Народной Республики и Республики Беларусь является интенсивное развитие партнерских связей в сфере науки, где очевидна «необходимость углубления дальнейшего научного сотрудничества, имплементации новых форм взаимодействия и расширения перечня совместных проектов» [1]. Напомним, что в 2018 году в Китае прошло заседание комиссии по научно-техническому сотрудничеству китайско-белорусского межправительственного комитета по сотрудничеству, в рамках которого стороны отметили усиление взаимодействия в последние годы, определили потенциально важные научные проекты и пришли к однозначному выводу: «Совместное проведение исследовательских работ постепенно стало новой моделью сотрудничества между двумя странами» [2].

Состоявшийся в ноябре 2018 года в Минске уже пятый Белорусско-китайский молодежный инновационный форум “Новые горизонты”, собравший более двухсот участников, продемонстрировал важную для данной темы тенденцию: «В сотрудничестве ученых Беларуси и Китая ставка делается на молодежь» [3]. О многом говорит и такая деталь: если раньше Государственный комитет по науке и технологиям Беларуси и Министерство науки и техники Китая традиционно раз в два года объявляли один конкурс белорусско-китайских проектов, то в только в одном 2018 году – дважды.

В итоге на конкурс совместных белорусско-китайских научно-технических проектов на 2019-2020 годы подано 47 заявок по приоритетным направлениям двустороннего сотрудничества: информационно-коммуникационные технологии, энергоэффективность и энергосбережение, биотехнологии, химия и агропромышленный комплекс. В их числе – и реализация проекта по созданию Китайско-белорусского центра сотрудничества

в области трансформации научно-технических достижений, который поможет создавать новые высокотехнологичные производства как в Беларуси, так и в Китае. Заметим, что этот проект включен в программу белорусско-китайского научно-технического сотрудничества до 2020 года, в которую также вошли и другие перспективные стратегические совместные проекты – «создание предприятия по производству оборудования для использования в солнечной энергетике учебного испытательного центра на базе совместного института БГУ и Даляньского политехнического университета, Китайско-белорусского центра по инкубированию инновационных проектов» [4].

В числе отечественных высших учебных заведений, активно развивающих связи с китайскими партнерами, следует назвать, прежде всего, Белорусский государственный университет, который планирует в 2019 году создать уже второй совместный институт с Даляньским политехническим университетом. Напомним, что первый, где сейчас на двух курсах трех факультетов – прикладной физики, инженерной механики, математики и прикладной математики, учатся 159 китайских студентов, – был сформирован в 2017 году и работает в Даляне. Обучение там ведется на английском языке. Второй совместный вуз предполагается открыть в Беларуси. Ожидается, что «подготовленные в институте специалисты будут востребованы в Китайско-белорусском индустриальном парке “Великий камень”» [5].

Эффективно собирается развивать связи с китайскими партнерами в 2019 году и Белорусский государственный университет информатики и электроники, который в середине марта этого года открыл в Минске совместный с Восточно-Китайским научно-исследовательским институтом компьютерных технологий научно-исследовательский и образовательный центр. Кроме того, договор о сотрудничестве в научной сфере БГУИР подписал с Университетом науки и технологии Гонконга. А с Южно-Китайским университетом науки и технологии в Шеньчжэне достигнута договоренность «о реализации образовательных программ на первой ступени высшего образования на основе модели двудипломного образования “2+2”» [6].

Активными участниками этого двустороннего взаимодействия являются также и подразделения Национальной академии наук Беларуси. В частности, еще в сентябре 2018 года Институт физики НАН Беларуси и Институт лазерных исследований Академии наук китайской провинции Шаньдун пришли к

соглашению о создании совместной научной лаборатории для выполнения ряда контрактов в области лазерной физики. Тогда же НАН Беларуси, Академия наук провинции Шаньдун и муниципальное правительство города Цзинань подписали трехсторонний меморандум о сотрудничестве, речь в котором идет об определении приоритетных направлений научных исследований и перечня конкретных проектов, представляющих взаимный интерес, для развития соответствующих технических и промышленных областей, а также о возможности «создания новых совместных лабораторий» [7].

### Литература

1. Беларусь и Китай заинтересованы в развитии научного сотрудничества [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://www.belta.by/society/view/belarus-i-kitaj-zainteresovany-v-razvitii-nauchnogo-sotrudnichestva-285359-2018/>
2. Цимин, Ц. Дружба Беларуси и Китая стала всепогодной / Ц. Цимин // [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://www.belta.by/politics/view/druzhiba-belarusi-i-kitaja-stala-vsepegodnoj-tsujs-tsimin-331056-2018/>
3. В сотрудничестве ученых Беларуси и Китая ставка делается на молодежь – Шумилин [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://belta.by/society/view/v-sotrudnichestve-uchenyh-belarusi-i-kitaja-stavka-delaetsja-na-molodezh-shumilin-325711-2018/>
4. На конкурс белорусско-китайских научно-технических проектов подано 47 заявок [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://belta.by/society/view/na-konkurs-belorussko-kitajskih-nauchno-tehnicheskikh-proektov-podano-47-zajavok-329805-2018/>
5. БГУ планирует создать второй совместный институт с Даляньским политехническим университетом [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://www.belta.by/society/view/bgu-planiruet-sozdat-vtoroj-sovmestnyj-institut-s-daljanskim-politehnicheskim-universitetom-337473-2019/>
6. БГУИР и Восточно-Китайский НИИ компьютерных технологий откроют совместный образовательный центр [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://belta.by/tech/view/bguir-i-vostochno-kitajskij-nii-kompjuterных-tehnologij-otkrojut-sovmestnyj-obrazovatelnyj-tsentr-338475-2019/>
7. Академии наук Беларуси и китайской провинции Шаньдун создадут совместную лабораторию [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://www.belta.by/society/view/akademii-nauk-belarusi-i-kitajskoj-provintsii-shandun-sozdadut-sovmestnuju-laboratoriju-319153-2018/>

## Finanční vztahy

Зиатов Еламан , Карымсакова Ж. К.

### ФИНАНСИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

Развитие рыночных отношений в Казахстане в социальной сфере обуславливает необходимость разделения продуктов на коммерческие и некоммерческие, что служит важной предпосылкой для определения степени и форм государственного регулирования процессов их производства или оказания. Именно коммерческий и некоммерческий характер социальных услуг оказывает существенное влияние на функционирование финансов.

Особенности взаимодействия финансов и социальной сферы имеют несколько аспектов: во-первых, выбор источников привлечения финансовых ресурсов, во-вторых, характер функционирования форм организации финансовых отношений, в-третьих, использование различных финансовых инструментов стимулирующих и регулирующих процессы социальной сферы. В условиях рынка социальная сфера получает свое финансовое обеспечение благодаря источникам, привлекаемым по различным каналам: одни организации содержатся полностью за счет средств государственного бюджета, другие организации привлекают денежные средства через рынок, третьи - используют смешанные источники финансирования своей деятельности.

Образование, как услуга, предоставляемая социальной сферой, является одним из основных и неотъемлемых конституционных прав граждан Республики Казахстан. Согласно Закону Республики Казахстан «Об образовании» государство гарантирует гражданам Республики Казахстан получение бесплатного среднего общего и начального профессионального образования и на конкурсной основе в соответствии с государственным образовательным заказом бесплатного среднего профессионального, высшего и послевузовского образования в пределах государственных общеобязательных стандартов образования, если образование каждого из этих уровней (их ступеней) гражданин получает впервые. Роль механизма финансирования высшего образования заключается в эффективности применения инструментов и

способов фондирования и использования финансовых ресурсов вузов, конечным итогом которого является его качество и доступность. При этом важно учитывать, что последовательность и результативность поставленных целей напрямую зависит от соответствующих источников финансирования, адекватности не только их сочетания между собой, но и расходам на которые они предусмотрены [1].

Исследование показало, что также как и в системе любого другого бизнеса или рода деятельности, изменение структурно-правовой принадлежности учреждений высшего образования, привело к диверсификации источников финансирования данной отрасли. Известно, что использование бюджетных средств в качестве основного источника финансирования системы высшего образования, характерно для всех стран постсоветского пространства в период становления их суверенитета, так как основным заказчиком на тот период являлось государство. Далее после череды реформ, методы и формы финансирования претерпели изменения, приобретая новую форму финансового механизма, который характерен для субъектов экономики, финансируемых из различных источников на различных этапах их развития. Казахские вузы не стали исключением. Модернизация системы высшего образования привела к изменению модели ее финансирования. Произошел переход от строго бюджетного к многоканальному финансированию.

Поступление в высшие учебные заведения, производилось только на конкурсной основе. При чем, конкурс определялся величиной государственного заказа на подготовку специалистов. Высшее образование было бесплатным, и контингент студентов формировался за счет количества абитуриентов, успешно сдавших вступительные экзамены и прошедших конкурсный отбор. На данный период количество вузов было ограничено, они все имели государственный статус, со строго обозначенным кругом подготовки специалистов. Таким образом, все кто не смог поступить в вуз, автоматически шли учиться в профессионально-технические заведения или же пытались поступить снова, но уже на следующий год [2].

В дополнение к государственному заказу существовал прием в вузы на целевой основе, то есть по принципу подготовки специалистов для той или иной отрасли, предприятия, с последующим возвратом отучившихся студентов в те регионы и отрасли откуда был сделан запрос на подготовку специалистов. Также

хорошо работал механизм поддержки рабочей молодежи, молодежи которая отслужила в армии, молодежи из сельской местности (существовало понятие квоты). Данный механизм финансирования некоторые экономисты рассматривали как сопутствовавший бюджетному финансированию.

Но и до текущего момента в системе финансирования, в применяемых методах и источниках, в казахстанской системе высшего образования накоплено немало опыта. Так запускался механизм финансирования на основе государственного образовательного гранта и государственного образовательного кредита, выделение средств из государственного бюджета студентам для обучения, на основании результатов, полученных ими на единое национальное тестирование. Была сделана попытка изменить структуру механизма финансирования, причем сделать это как можно мягче и легче для восприятия, вроде бы и образование стало платным, и при этом осуществлялась значительная поддержка талантливой молодежи. Абитуриенты, не набравшие пороговый балл по результатам единое национальное тестирование, могли пойти учиться в средне-специальные профессионально-технические учебные заведения. Позднее от формы финансирования на основе образовательного кредита отказались, считая ее не эффективной, но все обязательства студентов получивших государственный образовательный кредит остались, с дальнейшим его полным погашением. Все эти нововведения предполагали изменение механизма финансирования для более эффективного перераспределения ограниченных бюджетных ресурсов, а также для привлечения дополнительных внебюджетных средств.

Замена прямого бюджетного финансирования на механизм косвенного финансирования на основе государственных образовательных грантов это регулирующий фактор, применяемый государством для стимулирования вузов быть конкурентоспособными и востребованными на рынке образовательных услуг [3].

Государственным высшим учебным заведениям утверждаются расчетные сметы расходов, согласно выделенным спецификам бюджетной классификации, в которых согласованы основные суммы затрат вузов. Данная процедура является жестко регламентированной по вопросу планирования и использования бюджетных расходов, с использованием утвержденных норм и нормативов, применяемых в системе высшего образования. Для негосударственных вузов



методы финансирования имеют характер смешанного финансирования, основанного на комбинации затратного метода с обязательным использованием компонентов нормативного метода. В данном случае, возникает необходимость уточнения применения нормативного метода при формировании и использовании различных затрат для сфер социального направления, в том числе и системы высшего образования.

В настоящее время финансирование высшего образования в нашей стране наряду с сформировавшимися источниками (государственным и частным) включает и дополнительное финансирование: посредством средств родителей студентов, самих студентов и средств предприятий, причем чаще предприятия оплачивают за обучение студентов не потому что они заинтересованы в этом, а потому что там работают родители студентов, и предприятия выдают своим работникам что-то вроде ссуды [4].

Система финансирования посредством государственного образовательного заказа, действующая в Казахстане, имеет следующие характерные особенности:

обеспечивает прозрачность использования финансовых средств. Так как образовательный грант является именованным.

Чаще всего абитуриенты, которые получили высокие баллы на ЕНТ и сдали выпускные экзамены честным способом, это ребята с хорошими базовыми знаниями. Такие абитуриенты предпочитают поступать в престижные вузы и подходят к вопросу выбора вуза весьма основательно.

является сильным мотиватором для студентов-грантников, для того чтобы не лишиться гранта, и для тех студентов которые обучаются на платной основе, иметь возможность получить освободившийся грант в случае отличной учебы. В данной ситуации формируется здоровая конкурентная среда среди студентов.

за рубежом такая система является самым простым и прямым механизмом привлечения негосударственных финансовых средств в систему высшего образования.

система грантового финансирования довольно успешно применяется за рубежом, в целях финансовой поддержки одаренных студентов, к примеру большая часть магистрантов в престижных зарубежных вузах обучается

бесплатно. Так что коммерциализация образования не всегда является синонимом ограничения доступа к высшему образованию для малоимущих. Данная система позволяет поддерживать государству тех студентов, которые этого, действительно заслуживают. Роль действующего механизма финансирования состоит в обеспечении здоровой конкуренции между вузами. В этих условиях немаловажным фактором является не только достаточные объемы финансовых ресурсов, но и наилучшая комбинация различных источников финансирования. В целом исследование показало, что изменение нормативно-правовой базы приводит к расширению возможностей финансового инструментария, используемого в финансовом обеспечении системы высшего образования [5].

Сегодня финансирование высшего образования в Казахстане наряду с государственным и частным, включает и дополнительное финансирование: банковское кредитование, средства родителей, самих студентов, предприятий как спонсоров, кредиторов и будущих работодателей обучающихся.

Мировая система высшего образования имеет в своем развитии многие годы, позволившие накопить глобальный опыт в подготовке высокопрофессиональных кадров для рынка труда и сформировавших фундамент и основу человеческого капитала. Сопричастность Казахстана к процессам, происходящим в развитии мировой экономики и политики, демонстрируется и через призму национальной системы высшего образования. Следует отметить, что казахстанские вузы стремятся не только тесно интегрировать с ведущими зарубежными университетами через академическое и научное сотрудничество, но и через обмен опытом в политике менеджмента и финансирования системы образования. Здесь важно учесть, что такие высокоразвитые страны, как США, Великобритания, Япония, Франция, Германия и др. страны достигли своего уровня развития, как экономики, так и высшего образования развиваясь в условиях рынка. В тоже время, совокупный анализ реформ образования в этих странах дает возможность избежать ряда ошибок, перенять накопленные знания и положительный опыт в развитии системы образовательных услуг [6].

При рассмотрении зарубежного опыта финансирования системы высшего в свете глобализации и интернационализации мирового рынка образовательных услуг важно также уделить внимание материальной поддержки студентов, как

для местных, так и для иностранных студентов. В связи с чем, остановимся на существующей зарубежной практике финансовой помощи обучающимся. Важным аспектом данного процесса является возможность получения качественного образования для талантливой и малообеспеченной молодежи.

Политика в сфере образования является важным элементом всей социальной политики любого государства, она должна являться одним из приоритетов работы каждого правительства. Образование все чаще рассматривают с государственной позиции как условие и ресурс развития современной экономики. Но со стороны граждан, со стороны семьи и самого обучающегося этот вопрос ставят и решают как вопрос выбора и выстраивания собственной жизненной стратегии [7].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**1. Приказ и.о. Министра образования и науки Республики Казахстан. Об утверждении Методических рекомендаций по планированию расходов на подготовку кадров с высшим и послевузовским образованием и расчету расходов на обучение одного обучающегося: утв. 10 августа 2009 года, № 381 [Электрон. ресурс] // URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=30466772](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30466772) (по состоянию на 27.07.2016 г.).**

2. Аманкелді Н.А. Қазақстан Республикасы жоғары білім беру қызметінің нарығы: даму мониторингі. – Журнал "Вестник Карагандинского университета". – Караганда, 2016. – №2(82). – С. 214-221.

3. Омирбаев С.М., Интыкбаева С.Ж., Адамбекова А.А., Парманова Р.С. Государственный бюджет: учебник. – Алматы: ТОО РПИК «Дәуір». – 2011. – 632 с.

4. Исахова П.Б. Государственно-частное партнерство в Казахстане как инструмент развития инвестиционной деятельности // Вестник МИЭП. – 2015. – № 1 (18). – С. 64-67.

5. Аналитические и отчетные данные -Министерства образования и науки РК \\[http://edu.gov.kz/ru/deyatelnost/list.php?SECTION\\_ID=20](http://edu.gov.kz/ru/deyatelnost/list.php?SECTION_ID=20) (по состоянию на 01.11.2016 г.).

6. Закон Республики Казахстан. Об образовании: принят 27 июля 2007 года, № 319-III // URL: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319\\_#z0](http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z070000319_#z0) (по состоянию на 12.07.2016 г.).

7. Аманкелді Н.А. Формы и методы финансирования образовательных услуг Республики Казахстан в системе высшего образования // Материалы X Международной научно–практической конференции " Инновационное развитие и востребованность науки в современном Казахстане". – Алматы, 2016. – С. 48-51.

**Shilikbayeva Arna**

*JSC «NARXOZ University», Business School, Doctorate in Business Administration (DBA), Kazakhstan, Almaty*

## **RISK MANAGEMENT AND LINK TO ETHICS**

Abstract:

Professions differ from trade associations and trade unions in that their activities commit to the public interest before their own interests (Canning & O'Dwyer, 2001). As a result of increasing number of scandals large firms of accountants are more seen as 'businesses', mainly interested in making profits rather than being altruistic and serving in public interests (Baker, 2005). However, the main activities of accountants are to present and report financial information to it's users in a way that is relatively easy to understand and to operate in the public interest in terms of its accountability, transparency, fairness and equity. Besides, organizations are also responsible for the social and environmental effects of their economic actions. It is important for professionals to be sensitive to ethical issues, to be able to identify and recognize ethical issues when they arise and then make moral reasoning judgements in order to resolve these issues (Hooks and Tyson, 1995). As companies face more complex intangible risks from creative accounting to cyber threats and breaches of conduct, risk management is growing from defending the balance sheet to supporting ethics and decision making based on shared core values. Many of modern enterprises' scandals, disasters are due to different failures because of short-term oriented strategies and less care about ethics. The degree of failure depends on the complexity of the system; however, human failings are the basis.

Key words:

Risk management, fraud, segregation of duties, ethics, internal controls

According to Sikka (2007), in order to maximize shareholders' wealth, different unethical ways were used and one of them is creative accounting, with the approval of auditors, accounts published by concealing liabilities and reporting high profits. Another technique is the widespread use of transfer pricing (especially via offshore tax havens), which is used to make global profits by avoiding taxes. For

instance, these are some of the fraudulent practices used at Enron, America's biggest corporate bankruptcy, which led to loss of jobs and retirement savings by thousands of Enron employees. As one of the tools for minimizing fraud risks Segregation of duties (SoD) is an internal control created to prevent fraud at the root by ensuring that at least two individuals are responsible for one task. However, it can negatively impact business efficiency and increase costs. For that reason, SoD used mainly for the most vulnerable and the most critical business processes, leaving the door open for fraudulent or corrupt behavior based on ethical values of each individual.

According to Boyce (2008), in an approach to resolve the ethics issues by ethics education, there is a danger that ethics will be treated as a separate subject from business and organisational activity, rather than being perceived as an essential part of business activities. In addition, it is assumed that undergraduate students are at an intellectually and ethically vulnerable age (Gray et al., 1994). However, as K. Smith and M. Smith (2004) indicate, it should be taken into proper consideration, that the family has the main responsibility for teaching children the code of ethical behaviour including the basic values such as honesty, self-control, concern for others, respect for legitimate authority, fidelity, and civility. Thus, each individual should be taught ethics from his childhood, mainly in a family, then in kindergardens, schools, and universities. In addition, according to Jackling (2007), the ethical climate in organizations should be improved by continuing professional development of members. Besides, many authors advocate religion-based approach. As in general, the ethical actions are dictated by the dominant beliefs of society, then the more people recognize the importance of integrity, the more ethical the society is likely to be. Although the concept of religion-based model does not seem to apply directly to accounting, it applies to the ethical behaviour of individuals within society (Satava et al., 2006). Thus, integrity, both institutional and individual, is essential in solving these issues.

According to Gray (1994), in reality moral action does not seem to be best for business, since in the short-run sometimes they don't bring as much profit as deceit, dishonesty, fraud, and theft. Therefore, it can be implied that ethical judgements sometimes differ from business judgements. Nevertheless, according to Canning (2001), in general unethical behaviour is unacceptable, and in the long-run it will lead to loss of reputation. Thereby, although for businesses maximisation of their own wealth remains in the first place, in the long-run its success depends on ethical business

practices. Since the members of a profession have a prevailing self-interest in maintaining the reputation of the profession as a whole, it means that they will need to act ethically as success requires the public's trust.

Ethical issues may be perceived differently in different types of organisations. Therefore, it should also be taken into account that different types of organizations need different types of resolutions to the relevant ethical issues. For example, according to Jackling (2007), core ethical issues faced by accountants in public accounting practice and business entities are conflict of interests, self interest, while those faced by accountants in government and not-for-profit sectors are familiarity threats. Product manufacturing in some industrial sectors also leads to ethical issues, as it often has negative effects on the environment, such as pollution, waste disposal, recycling and others associated with these effects. Organisations recognized the importance of environmental management and of developing a system measuring, reporting and monitoring environmental costs, because of large environmental costs for some industrial sectors and more rigorous regulatory requirements. According to Bartolomeo (2000), the environmental cost management is not only about effectively managing environmental costs but also reducing the negative effects on the environment. In the article it was noted that the percentage of the USA companies tracking environmental costs was higher than that of European because of higher levels of liabilities and penalties in the former. Environmental cost reporting externally can be used for detecting the areas that have the greatest potential for cost reduction by showing how much is being spent on environmental costs and the relative amount in each category. One of the key ethical issues is that the most proportion of companies which were surveyed considered that the benefits of introducing environmental management accounting were sufficiently low in themselves to compensate for the high costs of changing accounting systems. The other issue is that environmental accounting management is more used for external processes, although more internal processes such as new product development offer much greater opportunities to generate long-term improvements in environmental performance.

Social responsibility of an organization is about human rights, democracy, community improvement, fairly balancing the needs of various stakeholders and others. According to Durden (2008), when there is a lack of systematic monitoring of social responsibility goals as the views and actions of organisation members are often different and even opposite to social ethics, social arrangements do not result from

either a formal or informal control perspective. The key issues are that in some companies where there is still more tendency on shareholders and no standard formats related to systematic monitoring of social responsibility goals, the measurement and integration into the managerial control systems are problematic. Social and environmental accounting education was suggested as part of the possible solutions to such problems (Gray et al., 1994).

In conclusion, accounting is responsible for questionable business practices and the legalization of them, therefore, a fundamental rethinking of accounting and accounting education is necessary to deal with ethical issues. As long as the focus will be on economic relevance, more social and ethical issues will continue to rise. Therefore, in addition to segregation of duties analysis tool ethics should be taught as an inseparable part of business activities. Nevertheless, the possible role of accounting education in influencing ethical behaviour should not be overestimated. In general, ethics should be taught basically from childhood in families. Besides, in order to sustain ethical climate in organizations further professional development of members should take place. In addition, ethics in accounting should be perceived as the means of achieving long-term self-interest since success requires the public's trust. What is more: as part of ethics organizations are also responsible for the social and environmental effects of their economic actions. For the social responsibility each company should have clear social responsibility goals and standard formats related to systematic monitoring of these goals. Moreover, the more rigorous the regulations in a country, the more environmentally responsible organizations are of that country. Environmental accounting management used for internal processes offers much greater opportunities to generate long-term environmental as well as economic improvements.

### Bibliography

1. Baker, C. R. (2005), "What is the Meaning of the 'Public Interest'? Examining the Ideology of the American Public Accounting Profession", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 18, issue 5, pp. 690 - 703.
2. Bartolomeo, M., Bennett, M., Bouma, J., Heydkamp, P., James, P. & Wolters, T. (2000), "Environmental Management Accounting in Europe: Current Practice and Future Potential", *The European Accounting Review*, vol. 9, no. 1, 31 – 52.

3. Canning, M. & O'Dwyer, B. (2001), "Professional accounting bodies' disciplinary procedures: accountable, transparent and in the public interest?", *The European Accounting Review*, vol. 10, issue 4, pp. 725–749.
4. Durden, C. (2008), "Towards a socially responsible management control system", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 21, no. 5, pp. 671 – 694.
5. Gray, R. H., J. Bebbington, et al. (1994). "Teaching ethics and the ethics of teaching: educating for immorality and a possible case for social and environmental accounting education", *Accounting Education*, vol. 3, issue 1, pp. 51-75.
6. Hooks, K.L. and Tyson, T. (1995), "Gender diversity driven changes in the public accounting workplace: a moral intensity analysis", *Research on Accounting Ethics*, vol. 1, pp. 267-89.
7. Jackling, B., Cooper, B.J., Leung, P. & Dellaportas, S. (2007), "Professional accounting bodies' perceptions of ethical issues, causes of ethical failure and ethics education", *Managerial Auditing Journal*, vol. 22, no. 9, pp. 928-944.
8. Satava, D., Caldwell, C. & Richards, L. (2006), "Ethics and the Auditing Culture: Rethinking the Foundation of Accounting and Auditing", *Journal of Business Ethics*, vol. 64, pp. 271–284.
9. Sikka, P., Haslam, C., Kyriacou, O. & Agrizzi, D. (2007), "Professionalizing Claims and the State of UK Professional education: Some evidence", *Accounting Education*, vol. 16, no.1 , pp. 3-21.
10. Smith, Katherine T. & Smith, L. Murphy (October 2004), *Business and Accounting Ethics*. <http://acct.tamu.edu/smith/ethics/ethics.htm>



**К.е.н. Рошило В.І.**

*Чернівецький торговельно – економічний інститут КНТЕУ, Україна*

## **ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Економічне зростання України в сучасних умовах без використання інноваційної стратегії практично неможливе. Досвід високорозвинених країн показує, що без використання сфери знань і високих технологій, їх поєднання, подальший прогресивний поступ країни досить проблематичний. Підприємства-споживачі основних засобів дедалі частіше стикаються з необхідністю заміни морально застарілого обладнання на якісно нове, з досконалішими технічними параметрами і високою продуктивністю. При цьому ті галузі, де відбуваються прискорені інноваційні процеси, збільшується номенклатура виготовлюваної продукції, поліпшуються її технічні характеристики і споживча якість, потребують і частішої заміни техніки, впровадження досконаліших машин та обладнання замість морально старіючих. Але їх висока вартість та брак грошей спонукають до нових форм інвестування.

Сучасний розвиток форм власності, характер взаємовідносин між окремими суб'єктами, що складають інноваційну інфраструктуру, та суб'єктами господарювання зумовили появу великого набору потенційно можливих джерел фінансування. Разом із тим, умови надання фінансових ресурсів, а також результати їх використання суттєво відрізняються. Таким чином, ефективність інноваційної діяльності залежить від правильного вибору джерел фінансування. Відомо, що до джерел фінансування належать власні кошти підприємств промислової сфери, прямі бюджетні асигнування, державний інноваційний фонд, кредити, інвестиції тощо.

Тому вироблення інноваційної стратегії підприємств, реалізація інноваційних проектів, формування інноваційної моделі розвитку повинно в першу чергу базуватися на можливостях реального їх фінансово-кредитного забезпечення, пошуку джерел фінансування. Саме промисловість є основним споживачем створюваних технологічних інновацій. Ефективні технічні,

організаційні та економічні нововведення неодмінно ведуть до помітних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах промисловості, а постійна актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює розв'язання таких за допомогою нових економічних рішень. Зрештою, всі нововведення, які зорієнтовано на динамічний розвиток і невинне підвищення ефективності промислового виробництва, мають спиратися на власні юридичні підвалини, відповідні нормативно-законодавчі акти - інакше вони не справлятимуть належного впливу на масштаби і строки досягнення соціально-економічних цілей діяльності підприємств та організацій.

В умовах, що склалися, потрібно переглянути інвестиційну політику держави, спрямувати її на активне стимулювання розвитку національного промислового виробництва: розробити методи конкретного заохочення інноваційної діяльності, в тому числі залучення в країну реального капіталу іноземних інвесторів; створити умови і необхідні пільги для розвитку такої сфери нетрадиційного фінансування інновацій, як лізинг машин та обладнання, яка дозволить підвищити конкурентоспроможність економіки; удосконалити податкове законодавство; сформувані умови для переходу вітчизняного капіталу з невиробничої та банківської сфер у сферу промислового виробництва.

Без реальних інвестицій у новітні технології наші вітчизняні підприємства не зможуть вийти з економічної скрути та розвиватися. Пошук інвестиційних джерел за кордоном поки що не дає бажаних результатів. Невпевненість у стабільності політики нашої держави, висока корумпованість в усіх рівнях влади, відсутність належних законів, які б захищали права іноземних інвесторів, та інші чинники стоять на заваді припливу реальних коштів в Україну. Практика показує, що інвестор менше вкладає гроші в ті виробництва, з яких держава вже взяла частину ризику на себе. Але якщо сподіватися тільки на іноземні інвестиції, то існуючі проблеми у промисловому комплексі ніколи не будуть розв'язані. Необхідно акумулювати внутрішні джерела фінансування.

Держава не стимулює активізації інноваційного процесу, не створює вітчизняним підприємцям сфери промислового виробництва відповідних умов для стабілізації та збільшення частки приватних накопичень, ігноруючи таким чином той факт, що основною причиною інфляції в країні є саме згортання процесу накопичення, і тому необхідно передусім (враховуючи дефіцит вітчизняного бюджету і спрямованість трансформаційної економіки на

здійснення процесів простого та розширеного відтворення) підвищувати зацікавленість промислових підприємств та їх можливості у збільшенні частки власних коштів, що спрямовуються на накопичення.

Однією з основних причин низької інноваційної активності в промисловості виступає різке погіршення матеріально - фінансового стану традиційно інноваційного сектору економіки. На інноваційні процеси в промисловості України негативно впливає і кризовий стан у науці викликаний недостатністю бюджетних коштів, що спрямовується державою на фінансування розвитку науки і техніки.

Потребують подальшого системного дослідження проблеми формування інноваційної стратегії як основи стійкого розвитку економіки, методів створення і державного регулювання інноваційної сфери в національній економіці; визначення внутрішніх джерел фінансового забезпечення інвестування науково-технічного розвитку промислового комплексу; активізації використання лізингу як засобу довгострокового фінансування інноваційної діяльності, забезпечення якісного поліпшення виробничої бази; вдосконалення механізму залучення приватного капіталу іноземних інвесторів у промислову сферу України та ін.

Таким чином, необхідною передумовою інноваційного розвитку промисловості в першу чергу є: розвиток інноваційної інфраструктури, встановлення найтісніших зв'язків між науковими установами і виробничими організаціями, активізація роботи з реалізації положень чинного законодавства в галузі науково-технічної діяльності.

**К.е.н. Ковалевич Д.А.**

*Чернівецький торговельно – економічний інститут КНТЕУ, Україна*

## **ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ**

Ефективне функціонування системи охорони здоров'я є важливим показником розвитку держави й належить до основних завдань соціальної політики. Організація ефективного функціонування та розвитку системи охорони здоров'я за умов обмеженості фінансових ресурсів є найважливішим завданням органів влади всіх рівнів.

Оскільки головним чинником розвитку системи охорони здоров'я кожної країни є диверсифікація джерел фінансування, то способи отримання фінансових ресурсів використовуються різні, при цьому керуються конкретним історичним досвідом держави, характерними особливостями державного устрою, традиціями, соціально-економічним станом, в якому перебуває суспільство, та іншими параметрами.

Складна економічна й політична ситуація в Україні, економічна криза і вкрай недостатнє фінансування системи охорони здоров'я призвели до того, що необхідно залучати додаткові джерела фінансування галузі. Забезпечення сталого функціонування системи охорони здоров'я та здоров'я нації є одним із головних завдань держави. Гарантією якості й доступності медичних послуг для населення виступає ефективний механізм фінансового забезпечення галузі охорони здоров'я та раціональні перерозподіл і використання коштів. В умовах нестабільних джерел фінансування медичної сфери в Україні постає потреба в пошуку додаткових джерел фінансового забезпечення галузі, одним із яких може бути загальнообов'язкове соціальне медичне страхування.

Для забезпечення добробуту населення медична допомога повинна бути не тільки якісною, а й доступною. Це відзначається у багатьох міжнародних документах. Наприклад, у програмі "Здоров'я-2020", котра затверджена на сесії Європейського регіонального комітету ВООЗ. Основою запровадження регіональної політики охорони здоров'я визначено дотримання принципу

соціальної справедливості в цих питаннях шляхом забезпечення доступної медичної допомоги та розвитку соціальних страхових мереж для незаможних верств населення.

Фінансовому забезпеченню розвитку системи охорони здоров'я приділяється значна увага з боку міжнародних інституцій, національних і наднаціональних органів управління

Наразі вже очевидно, що побудована в Україні система фінансування охорони здоров'я є недосконалою й незбалансованою. Як наслідок, поступово знижуються показники медичного обслуговування. Незадовільний стан системи охорони здоров'я значною мірою пов'язаний із моделлю її фінансування впродовж останніх десятиліть. Вона передбачає фінансове забезпечення здебільшого за рахунок державних коштів і місцевих бюджетів за принципом субсидіарності. Близько 80 % фінансування медичних закладів здійснювалося з місцевих бюджетів, решта - з державного бюджету.

Використання такої моделі фінансування охорони здоров'я має сенс у разі належного рівня видатків. Однак бюджетне фінансування медичної сфери в Україні є недостатнім: хоча протягом останніх років видатки на ці потреби поступово збільшувалися, їхня частка відносно ВВП та загального обсягу видатків державного бюджету зменшувалася .

У Законі України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення", вказано: "Медичні послуги та лікарські засоби, що не включені до програми медичних гарантій..., можуть покриватися за рахунок коштів Державного бюджету України, передбачених на реалізацію відповідних державних програм та заходів, місцевих бюджетів, медичного страхування, юридичних і фізичних осіб та з інших джерел, не заборонених законодавством"[1].

Отже, загальнообов'язкове медичне страхування та стимулювання розвитку добровільного медичного страхування є додатковими інструментами механізму фінансового забезпечення охорони здоров'я. Зазначене підтверджено положеннями Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років, де одним із головних завдань реформування цієї системи визначено впровадження загальнообов'язкового медичного страхування [2].

Головною умовою впровадження загальнообов'язкового медичного страхування є забезпечення для населення якісної медичної допомоги на засадах доступності й справедливості. Державними органами визначається обсяг медичних послуг, які закріплюються в програмах обов'язкового медичного страхування та надаються населенню за рахунок страхового фонду. Водночас добровільне медичне страхування дає змогу громадянам отримати додаткові медичні послуги, котрі не гарантовані програмою загальнообов'язкового медичного страхування.

Досвід країн Європи показує, що використання медичного страхування - як загальнообов'язкового, так і добровільного - гарантує додаткове надходження коштів у медичну галузь. Медична реформа, котра сьогодні реалізується в Україні, має на меті запровадження нового механізму забезпечення системи охорони здоров'я та державних гарантій з її фінансування із залученням такого інструменту, як загальнообов'язкове медичне страхування. В умовах обмеження фінансових ресурсів на охорону здоров'я запровадження загальнообов'язкового медичного страхування в Україні може дати позитивний ефект. Метою реформи медичної галузі є створення ефективної системи охорони здоров'я, яка підтримується належним фінансовим забезпеченням.

#### Література:

1. Закон України "Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення" № 2168 – VIII від 19. 10. 2017р.
2. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015-2020 років.

## Investiční aktivita a kapitálových trzích

**Залесский Б. Л.**

*Белорусский государственный университет*

### **ПРЯМЫЕ ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ: СТРАТЕГИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПЕРСПЕКТИВЫ**

Еще в 2018 году в Республике Беларусь совместно с международными экспертами, государственными органами, научным и бизнес-сообществом началась работа над проектом Стратегии по привлечению прямых иностранных инвестиций до 2035 года. На предварительном этапе подготовки документа уже провели анализ национального законодательства, правоприменительной практики, институциональных факторов, опыта зарубежных стран в сфере осуществления инвестиций. По замыслу разработчиков стратегия должна определить долгосрочные цели, задачи, принципы, направления и ожидаемые результаты привлечения иностранных инвестиций с учетом приоритетов социально-экономического развития Беларуси. Так, в качестве долгосрочных целей в ней определены – улучшение инвестиционного климата, увеличение притока прямых иностранных инвестиций в экономику страны, развитие инфраструктуры, в том числе с использованием механизма государственно-частного партнерства, повышение эффективности инвестиционной деятельности. Реализовать же данную стратегию предполагается в четыре этапа: 1) 2019-2020; 2) 2021-2025; 3) 2025-2030; 4) 2031-2035 годы. При этом «под каждый этап будет разработана дорожная карта мероприятий, в которой будут определены ответственные государственные органы, сроки реализации мероприятий и их результаты» [1].

Результатом реализации данной стратегии должно стать вхождение Беларуси в число первых тридцати стран мира с наилучшим бизнес-климатом в рейтинге Всемирного банка “Ведение бизнеса”, а также попадание в: 1) рейтинг глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума; 2) рейтинг мировой конкурентоспособности международного института развития

менеджмента; 3) международный индекс привлекательности стран для венчурных и прямых инвестиционных фондов Ernst & Young.

В качестве перспективных направлений для привлечения прямых иностранных инвестиций в белорусскую экономику рассматриваются такие, как высокотехнологичные и наукоемкие производства, логистическая, транспортная и цифровая инфраструктура, финансовый сектор, социальная сфера – через проекты государственно-частного партнерства, а также туристическая отрасль. Кроме того, предполагается «сформировать пакет дополнительных преференций для создания промышленных микро-, малых и средних предприятий отечественным бизнесом и иностранными инвесторами на территории районов со сложным экономическим положением» [2].

Первой “ласточкой” в этом плане можно считать появление в Беларуси президентского указа “О развитии Оршанского района Витебской области”, который серьезно подстегнул интерес инвесторов к данному региону. В частности, после выхода указа «сразу четыре инвестора обратились в райисполком с предложениями по реализации различных проектов на производственной площадке бывшего завода железобетонных изделий. <...> Ведется работа по созданию производств нетканых материалов, пеллетного и мебельного. Оршанский лесхоз реализует план по организации нового производства с углубленной переработкой древесины, включая строительство цеха по производству пеллет» [3]. Кроме того, здесь уже проведены переговоры с представителями китайской логистической компании о создании на территории района совместного предприятия.

Используя планируемый инструментарий реализации стратегии, Беларусь намерена к 2025 году удвоить объем привлечения прямых иностранных инвестиций на чистой основе. На языке цифр это означает, что на первом этапе реализации стратегии – в 2019-2020 годах – их объем должен составить не менее полутора миллиардов долларов ежегодно, а на втором этапе – к 2025 году – три миллиарда долларов. Напомним, что за 2018 год в реальный сектор белорусской экономики, кроме банков, иностранные инвесторы вложили 10,8 миллиардов долларов инвестиций, основная доля которых пришлась на субъекты хозяйствования России, Великобритании, Кипра. При этом «поступление прямых иностранных инвестиций составило \$8,5 млрд, или 78,7% от всех поступивших иностранных инвестиций» [4]. И отмечен опережающий рост



затрат на приобретение машин и оборудования, в том числе по таким крупным инвестиционным проектам, как модернизация нефтеперерабатывающих заводов, строительство атомной электростанции, проекты “Беларуськалия” и “Славкалия”.

Во время слушаний в белорусском парламенте о правовых и практических аспектах улучшения инвестиционного климата в Беларуси, проходивших в ноябре 2018 года, отмечалось, что пока структура прямых иностранных инвестиций демонстрирует стремление зарубежного капитала продолжать «превалировать в быстро окупаемых отраслях экономики. В первую очередь, это торговля и сфера услуг. Наша задача все-таки постепенно проводить переориентацию и на промышленный сектор» [5]. Для этого планируется реформировать работу Национального агентства инвестиций и приватизации, чтобы сделать его полноценным “одним окном” для инвесторов, а также уделить гораздо больше внимания проведению инвестиционной политики на уровне регионов, где необходимо готовить инвестиционные площадки с готовой транспортной и инженерной инфраструктурой.

#### Литература

1. НАИП предлагает обсудить проект стратегии привлечения прямых иностранных инвестиций в Беларусь [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://www.belta.by/special/economics/view/naip-predlagaet-obsudit-proekt-strategii-privlechenija-prjamyh-inostrannyh-investitsij-v-belarus-337734-2019/>
2. Беларусь намерена к 2025 году удвоить привлечение прямых иностранных инвестиций [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://www.belta.by/economics/view/belarus-namerena-k-2025-godu-udvoit-privlechenie-prjamyh-inostrannyh-investitsij-338382-2019/>
3. Богачева, О. Указ о развитии Оршанского района повысил интерес инвесторов к региону – Исаченко / О. Богачева // [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://www.belta.by/special/regions/view/ukaz-o-razvitii-orshanskogo-rajona-povysil-interes-investorov-k-regionu-isachenko-336516-2019/>
4. Иностранные инвесторы в 2018 году вложили в экономику Беларуси \$10,8 млрд [Электронный ресурс]. – 2019. – URL: <https://www.belta.by/economics/view/inostrannye-investory-v-2018-godu-vlozhili-v-ekonomiku-belarusi-108-mlrd-336490-2019/>
5. Беларусь рассчитывает удвоить объем инвестиций к 2025 году [Электронный ресурс]. – 2018. – URL: <https://www.belta.by/economics/view/belarus-rasschityvaet-udvoit-objem-investitsij-k-2025-godu-325426-2018/>

**Шафранська Т.Ю., Нечипоренко С.В.**

*Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна*

## **ХОЛДИНГ ЯК СУБ'ЄКТ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У сучасному динамічному світі інвестиції відіграють важливу роль. Їм можна відвести роль ядра економіки, рушійної сили національного виробництва. Важлива роль при цьому належить суб'єктам інвестиційної діяльності, до яких віднесено інвесторів та учасників інвестиційної діяльності, які забезпечують здійснення інвестицій. Суб'єкти інвестиційної діяльності реалізують власні економічні інтереси, вступаючи у певні взаємовідносини на інвестиційних ринках. Ці ринки регулюють процес обміну інвестиціями та інвестиційними об'єктами.

Головним суб'єктом інвестиційної діяльності є інвестор, який вкладає кошти в об'єкти інвестування, приймає рішення щодо форм і способів їх використання, несе повну майнову та фінансову відповідальність за результати використання інвестованих коштів. Інвесторам в умовах ринку надається широке коло повноважень відповідно до їх економічної самостійності. Це визначення цілей, спрямованості, видів та обсягів інвестицій, визначення складу інших учасників інвестиційної діяльності.

Активними суб'єктами інвестиційного процесу є інституційні інвестори, до яких, зокрема, належать холдингові компанії.

Холдингова компанія як суб'єкт інвестування характеризується тим, що здійснює переважно спрямовані інвестиції в обмежене коло підприємств. При цьому холдинг здійснює інвестування з метою зміцнити у довгостроковій перспективі становище своєї фінансової імперії, монополії, можливо, відмовившись при цьому навіть від значних прибутків. Природно, що холдингова компанія спрямовує інвестиції перш за все на розвиток тих підприємств, контрольним пакетом акцій яких володіє.

Загальні засади функціонування холдингових компаній в Україні, а також особливості їх утворення, діяльності та ліквідації регулюються Законом України "Про холдингові компанії в Україні" та іншими нормативно-правовими актами.

У відповідності до зазначеного закону, холдингова компанія - акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств [1].

Холдингова компанія являє собою головну компанію будь-якої фінансової імперії, монополії, яка володіє контрольним пакетом акцій дочірніх підприємств і спеціалізується на управлінні тією імперією, яку утворюють ці підприємства разом зі своїми дочірніми фірмами.

У світовій практиці холдингові компанії – це, перш за все, фінансові центри, навколо яких об'єднуються окремі компанії, не втрачаючи при цьому своєї комерційної самостійності. Зауважимо, що головна компанія в змішаному холдингу, навіть якщо не володіє контрольним пакетом акцій, все ж таки може істотно впливати на роботу дочірніх підприємств через установлення цін, тарифів на їх продукцію та послуги, а також використовуючи різноманітні економічні та адміністративні важелі. Тому дивіденди у головній компанії можуть бути вищими, ніж на підприємствах, що входять до холдингу [2].

Згідно зі світовою практикою, холдингові компанії, як правило, створюються з метою оптимізації структури управління та економічної діяльності підприємств. Найбільш вагомими мотивами створення холдингових компаній у країнах з розвинутою економікою є такі:

придбання контролю над підприємствами;

можливість концентрації капіталів, більш вільне їх переливання і на цій основі оптимізація інвестиційного процесу;

залучення додаткових виробничих потужностей у результаті поглинання підприємств;

можливість диверсифікації виробництва, зниження ризику при виході на ринок;

розподіл господарських ризиків між різноманітними дочірніми фірмами;

проникнення через холдинг в інші сфери виробництва і збуту товарів ;

проведення загальної, технічної, економічної, кадрової політики та здійснення контролю за дотриманням спільних інтересів підприємства[3].

До основних типів холдингових компаній відносять: холдинги, які створені на основі об'єднання промислових підприємств; конгломерати, які

формується на основі поглинання підприємств різноманітної виробничої та комерційної діяльності; банківські холдинги; холдинги у системі фондів: створення таких інвестиційних фондів, які скуповують акції різних підприємств, що дає можливість засновникам і керівникам цих фондів контролювати такі підприємства[2].

Враховуючи останні дослідження, вітчизняну та зарубіжну практику, можна стверджувати, що холдинг є однією з найефективніших форм організації підприємницької діяльності з огляду на реальну можливість залучення необхідних інвестицій, створення умов об'єднання різних за розмірами капіталів великої кількості компаній для нарощування виробничого потенціалу. Ефективна система управління інвестиціями, яка організована з урахуванням специфіки холдингу як суб'єкту господарювання, створює основу високих темпів розвитку, досягнення необхідних кінцевих результатів його інвестиційної діяльності і постійного зростання його ринкової вартості.

#### Література:

1. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 09.04.2003
2. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник Частина 11/За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.П, Маслак О.І. – Кременчук, 2015. – 756 с.
3. Тоцький В.І., Лавренко В.В., Організаційний розвиток підприємства: навч.посіб. – К.: КНЕУ, 2005 – 247 с.

## Řízení lidských zdrojů

**Магистр экономики Иман А. С.  
к.э.н Талапбаева Г.Е.**

*Кызылординский государственный университет им.Коркыт Ата*

### **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ПРИМЕНЕНИЕ ЕГО К УСЛОВИЯМ КАЗАХСТАНА**

В западных странах накоплен большой опыт стимулирования труда работников. Существующая в этих странах система стимулирования труда позволила приобщить работника к делам организации, повысить его заинтересованность в результатах труда. Наиболее заметных успехов в этом направлении добились корпорации США, передовые фирмы Японии, Швеции, Финляндии, Германии, Англии, Франции и некоторых других стран. За рубежом теория мотивации стала находить свое воплощение через построение определенного сочетания организационных и экономических методов управления персоналом, при котором экономические методы приобрели приоритет и стали использоваться ступенчато. Под каждый вид дополнительных оплат подведен конкретный показатель, достижение которого требует развитие физических или умственных усилий от работника. Организационные методы при этом означают: а) четкое построение эффективной системы доплат как стимулов, обеспечивающих мотивацию; б) поиск способов оптимальной загрузки работников по их функциям; в) формирование строго регламентированного порядка и организационной культуры, соответствующей целям организации [2]. В западных фирмах с помощью премий стимулируются высокие конечные результаты (производительность, реализация, прибыль) эффективность использования оборудования, экономное расходование ресурсов, высокое качество продукции, рост акций, научные достижения, успешная работа по предотвращению тех или иных проблем. Современной формой стимулирования являются: участие в предпринимательстве, включающее участие в управлении, участие в прибыли, участие в собственности. Участие в прибыли есть способ разделения ее дополнительного прироста, полученного за счет усилий работников, между ними и компанией. При этом персоналу может доставаться в

виде премий и других выплат до 75% соответствующей суммы. В японских коммерческих фирмах, каждый работник получает в качестве премиальных до 50% величины базовой зарплаты. Одним из способов стимулирования труда является активное участие работников в управлении предприятием в качестве акционеров, т.е. после определенного периода работы часть премиальных выделяется передовикам в виде акции. Эта система широко применяется на предприятиях США, Канады, некоторых Европейских государств, в данном случае работники становятся заинтересованными в том, чтобы предприятие не только эффективно работало, но и имело постоянную прибыль. Для этого во многих странах система государственного протекционизма направлена на создание условий для добросовестной конкуренции, способствования стабильного развития, защиты окружающей среды, регулирования нормы прибыли корпорации [3]. В США с 1974 года действует «Программа акционерной собственности для рабочих и служащих» (ESOP), которая предполагает распределение акции между работниками. В ее рамках компании на заемные средства приобретают на первичном или вторичном рынке акции, образующие специальный фонд, совладельцами которого могут стать рабочие и служащие. Причем 70% участников должны быть низко- или среднеоплачиваемыми лицами и им принадлежать не менее 70% ценных бумаг. Данная программа применяется уже во всех европейских странах, в том числе Венгрии, Польше, Чехии [4]. Финская и шведская система стимулирования труда основана на формировании высокого (по сравнению с другими странами) уровня жизни, обеспечения занятости населения и большого количества социальных благ (построение общества всеобщего благосостояния, суть которого заключается в предоставлении гражданам государственных услуг хорошего качества в ряде важнейших областей. Кроме материального стимулирования, во многих западных фирмах практикуется система банка отпусков, предполагающая, что отпускные дни можно взять авансом, обменять на дополнительные льготы, «выкупить» в счет будущих отпусков [1]. Анализ наиболее успешных примеров адаптации казахстанских банков к рынку показывает, что в управлении банковской деятельностью и управления кадрами происходят определенные позитивные изменения. Например, ускоренное освоение методов и более полное использование трудового потенциала. Ориентация на внешний рынок неизбежно заставляет пересматривать критерии отбора персонала, качества управления.

Ведущие банки наработали целый набор приемов, методов работы с персоналом в соответствии с принятыми международными стандартами и возросшими требованиями к сотрудникам. На первый план выдвигается качество персонала, обязательными требованиями стали профессионализм, специальное образование, опыт работы в финансово-кредитной системе, способность выполнять смежные операции и знание иностранного языка. Таким образом, анализ литературных источников показал, что в зарубежной практике в процессе стимулирования труда можно выделить два основных направления: стимулирование производительности труда и повышения качества рабочей силы. При выборе той или иной модели управления персоналом необходимо учитывать национальные особенности страны и конкретные условия существования данного банковского учреждения, так как копирование без учета этих факторов может привести к нежелательным последствиям.

#### Список литературы

- 1 Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело ЛТД 2011
- 2 Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2002..
- 3 Матрусова Т.Н. Трудовая мотивация и система материального стимулирования в японских фирмах // Труд за рубежом. – 2010
- 4 Бовыкин В.Н. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2005

**Tiang Ming**

*Almaty Management University*

## **THE STAFF MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION AND THE DIRECTION OF ITS IMPROVEMENT**

### Abstract

In this article, the author examines the organization's personnel management system, organizational and practical approaches to the formation of the mechanism for implementing the personnel management concept of economic companies, especially the formulation of personnel policy in organizations and enterprises, as well as questions about its improvement.

Key words: staff, personnel management, management system, human resource management, conditions for efficiency of personnel management system.

### Introduction

At the present stage of development of scientific and technological progress of great importance is the human factor. Given the current unstable socio-economic situation in the state, this is the main strategic resource of any company in the fight against competitors and a decisive condition for the successful functioning of any enterprise or trading company.

The relevance of the problem of improving the personnel management system is also conditioned by the development of the market infrastructure, the changing nature of the work and the content of labor. However, the insufficient degree of development of the domestic potential of the country's economy, the lack of conditions and incentives for the development of human capital force us again and again to address the problems of researching personnel management issues.

The methods of the research: analysis of relevant literature, comparative analysis and evaluation of personnel management practices, modeling, synthesis, systematization of theoretical and practical materials, etc. The main goal is to study the personnel management system, analyze and evaluate its effectiveness, identify features planning and efficiency of staff development in enterprises.



In the scientific literature, the concept of "management" is classically defined as a purposeful impact. The management system in enterprises and in large companies is determined by the total set of actions of its managers for planning and achieving strategic goals. The staff is the most difficult object of management in an organization, as it has the ability to resolve any issues on its own, has subjective interests, is extremely sensitive to managerial influence, and is critical of its requirements. Consequently, personnel management can be defined as the impact on employees at various levels of the company from top-level managers to achieve these goals [1]. The implementation of the goals and objectives of personnel management is carried out through personnel policy, which, together with the functions of the head of the organization and employees of structural units to create a cohesive team, forms the personnel management system. The main goal of this system is to provide the organization with personnel, their effective use, professional and social development, that is, a reasonable formulation of personnel policy. Personnel policy is the main direction in work with personnel, a set of fundamental principles that are implemented by the personnel department of the enterprise. In this regard, personnel policy is an organizational and strategic line of behavior of a manager in working with staff.

Personnel planning determine the setting of goals in the field of personnel management, as well as related objectives, strategies and activities aimed at meeting the organization's need for adequate quantitative and qualitative staff, increasing labor efficiency, developing employees' abilities, creating decent working conditions, providing employment. [2].

An effective personnel management system is the key to the successful existence and financial stability of any distribution network, company or enterprise. In the new business environment, personnel management is the process of an organization's impact on its employees with the help of special methods aimed at achieving certain goals. The basis of the competence of the organization's personnel management is currently comprised of the increasing role of the employee's personality, knowledge of his motivational attitudes, and the ability to form and direct them in accordance with the tasks facing the organization. Personnel management allows you to summarize and implement a whole range of issues of human adaptation to external conditions.

The most valuable resource of any organization, as we have already noted above, is the staff, because competitiveness and economic profitability depend on its

productive and productive work. Therefore, personnel management becomes the first priority of any manager. The study of economic literature has shown that the concept of personnel management developed by specialists represents an integrated system of theoretical and methodological views on understanding and defining the essence, content, goals, tasks, criteria, principles and methods of personnel management, as well as organizational and practical approaches to the formation of the mechanism for its implementation in specific operating conditions organizations. In economic theory, the following main organizational and practical approaches to the formation of the mechanism for implementing the concept of personnel management in the specific conditions of the functioning of organizations have been developed:

1. Strategic approach is associated with the long-term strategy of the organization and strategic management. This approach is based on the strategic management process model (assessment of the organization in accordance with the SWOT analysis, determination of the strategic goals and strategy of the organization, implementation of the organization's strategy, control with mandatory feedback and cycle repeatability);

2. Systematic approach that considers the organization as a system within the external environment; human resource management should combine social and technological processes with the aim of transforming everything that is entering and going out in relation to the environment. The systems approach at the same time defines personnel management as a part, component of the organization's management system, which acts as a complex of interacting elements: subjects and objects, processes, relations, forming a qualitatively defined organizational integrity. On the other hand, the organization's personnel management is an independently functioning and properly organized subsystem in which its facilities and management entities function, develop their management relationships, define and implement tasks for the formation, development and rational use of the human resource [3].

At the same time, the personnel management system, as a component of the management of the entire organization, interacts with its entire environment, takes into account and satisfies its interests. It operates within the framework of generally accepted principles in the environment, as well as the principles and norms that define the basis for personnel management. Personnel management can also be an independently functioning system of personnel work, including the implementation of concrete-specific tasks, mechanisms, technologies;

3. Integrated and process approaches, in which it is necessary to take into account the economic, organizational, psychological aspects of management in their interrelation and interdependence. If one of these aspects of management is missing, then the problem cannot be solved. This is the consideration of the functions of personnel management as interrelated and interdependent;

4. Integration approach, in which the study and strengthening of the relationship between management levels vertically and management subjects horizontally;

5. The marketing approach involves targeting the visitor, consumer, client;

6. Functional approach, because personnel management is a set of functions performed by human resources management departments, personnel services;

7. The dynamic approach involves the identification of causal relationships, coordination in development, retrospective and prospective analysis;

8. Regulatory and administrative approaches, i.e., establishment of management standards for all subsystems of the management system, regulation of functions, rights, duties in regulatory documents / acts: orders, directives, instructions, standards, instructions, regulations;

9. Behavioral and situational approaches. These approaches include assisting staff in the awareness of their capabilities, abilities based on scientific management methods. Situational labor relations in this case are determined by: the structure of the business qualities of the individual, the psychological state of the individual, the qualifications of employees in accordance with the requirements for the position held, knowledge of the situation and development prospects, wages, remuneration and prospects for further wage growth, interpersonal communications, management the objective condition of the living conditions of employees depending on the economic, political, social situation in the country [4].

Effective human resources planning is necessary as a means of optimizing the use of personnel, improving the recruitment process, organizing vocational training, creating a basis for the development of other personnel management programs, and reducing overall personnel costs [3]. In principle, the approach to human resource planning is based on a very simple idea: there should be just enough executives in an organization so that they successfully fulfill their functions, while the organization achieves its goals. But the practical implementation of this approach is hampered by

the fact that workplaces in organizations differ in their functional content and methods of performing these functions. Therefore, the same jobs may be occupied by people with different qualifications and performance.

To top it off, just the same person at the same workplace, in principle, cannot constantly perform the same work with constant productivity [2]. The practice and the results of our research show that in management of a company, management's management problems arise precisely at the initial organizational stage of development of a commercial enterprise. We were able to identify the most common trends in the emergence of controversial issues in personnel management: the organization of personnel selection methods and procedures, the development of scientific criteria for their assessment, a scientific approach to the analysis of personnel needs, the forms and methods of encouraging and promoting young talented and promising employees.

In the conclusion we can say that the main conditions for the effective functioning of the personnel management system are: providing the organization with qualified personnel, maximizing the implementation of professional competence and experience of employees; improving the system of remuneration and motivation; reasonable management of internal movements and career of employees; providing employees with opportunities for professional development.

### **Reference**

1. Bazarov, T. Yu. Sales staff management / T. Yu. Bazarov, B. L. Eremin. - M.: YUNITI, 2015. - 560 p.
2. A. Adams, Managing behavior in a trading company in 21 century/ A.: Infra-A, 2016. - 352 p.
3. 3. Litagin, A. Seminar "Evaluation of staff performance" / A. Litagin. - M.: Recruitment Club, 2017. - 155 p.
4. 4. Teplova, N. Ye. Personnel Management of a Modern Organization / N. Ye. Teplova. - M.: TOP, 2018.
5. J. Tomas, Development and personnel management of the branch network / N.Y.- SPb. : HELIOS +, 2008. - 519 p.

## Marketing a management

**Нурмаганбетова Б. К.**

*«Қаржы» кафедрасының аға оқытушысы, экономика ғылымдарының кандидаты*

**Капанова Ш.А.**

*«Қаржы» кафедрасының аға оқытушысы  
Қорқыт Ата атындағы Қызылорда мемлекеттік университеті*

### **МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ЖОБАНЫ БАСҚАРУДЫҢ ҮРДІСТЕРІ**

Менеджменттегі жобаны басқару үрдістері дегеніміз – ол жобаны жасап шығару, жүзеге асыру мен аяқталуы, басқарудың келесі деңгейлерінде басқару қызметтерін орындау жолымен жүзеге асыруға бағытталған әрекеттер жиынтығы, оның құрамына мыналар жатады:

- стратегиялық (жобаның барлық өмірлік мерзімін қамтиды);
- жылдық (жобаның жыл ішінде орындайтын жұмыстарын қамтиды);

- тоқсандық (жобаның тоқсан ішінде орындайтын жұмыстарын қамтиды);

- оперативті немесе ағымдағы (жобаның ай, онкүндік, апта, тәулік, ауысым және т.б. бойынша орындалатын жұмыстарын қамтиды).

Жобаның жүйелік үлгісіне келесі жобаны басқару қызметтерін кіріктіреді: жобаның құралдық аумағын басқару, уақыт параметрлері бойынша жобаны басқару, жобадағы құнды басқару, жобадағы тәуекелдерді басқару, жобадағы қызметкерлерді басқару, жобадағы ақпараттарды басқару, жобадағы келісім-шарттарды басқару, жобадағы өзгерістерді басқару.

Жобаларды басқару өзара байланысқан үрдістердің көбісін қосатын интеграциялық үдерісі болып табылады, оларға басқарудың нақты қызметтерін жүзеге асыру мен қойылған мақсаттарға жетуді қамтамасыз ететін іс-әрекеттер мен шаралар жатады.

Барлық жоба үрдістерін екі топқа бөлеміз: жобаларды басқару үрдістері мен өнімге бейімделген үрдістер. Бірінші топқа кіретін үрдістер жобаның ұйымдастырылуы мен жұмыстардың жүргізілуі жатады, ал екіншісіне - өнімді

өндіру үрдістеріне жатады. Сондықтан өнімді өндіру үшін қажетті жұмыстардың кешенін айқындаушы жоба мақсаттарын және жоба өнімінің қасиеттері мен қызметтерін айқындайтын жоба мақсаттарын ажырата білген жөн.

Үрдістің өзара байланыстылығы олардың табыстылығы (оларға сәйкес үрдіс орындалатын құжаттар немесе құжатталған көрсеткіштердің жиынтығы) мен шығыстары (үрдіс нәтижесі болып табылатын құжаттар немесе құжатталған көрсеткіштердің жиынтығы) арқылы жүзеге асырылады. Ал табыстың шығысқа айналатын тетіктеріне сәйкес әдістемелер мен тәсілдер біріктіреді.

Менеджменттегі жобаларды басқару үрдістерін 1-кестеден көруге болады.

Кесте 1. Жобаны басқарудағы менеджментті жоспарлаудың негізгі үрдістері

№	Үрдістердің аталуы	Үрдістердің қорытынды нәтижесі
1	Мақсаттарды жоспарлау кезеңі	Мәселелерді қою (жобаға негіздеме жасау, негізгі кезеңдері мен жоба мақсаттарын анықтау)
2	Мақсаттарды жүйелеу кезеңі	Көбінесе әрекетті бақылауды қамтамасыз ету үшін жоба мақсаттарын шағын бөліктерге бөлу
3	Жоба операцияларының (жұмысының) құрамы мен құрылымын анықтау	Жобаның түрлі кезеңдерін қамтамасыз ететін операциялардың тізімін жасау
4	Жобадағы операциялардың өзара байланысын анықтау	Жоба операцияларының технологиялық өзара байланысының құжаттамалық дәрежеде көрсету
5	Жұмыс мерзімінің ұзақтылығы немесе көлемдерін бағалау	Жобаның әрбір операциясын анықтау үшін қажетті уақыт шамасы мен жұмыс көлемінің шамасы бағалау қажеттілігі
6	Жоба қорларының деңгейін анықтау	Жобаның барлық қорларының жалпы саны мен сипаттамасын алуға қол жеткізу
7	Қорларды тағайындау жолдары	Жобаның жеке операцияларын орындауға қажетті қорлардың көлемін алу
8	Құндарды бағалау жолдары	Жоба операцияларының құрамдық құндары мен оларды әрбір операциямен, қорлар үшін бағалауға қол жеткізу

9	Жұмыстарды орындауының кестесін құрастыру	Жоба жұмыстарының орындалуын, жоба операциясының ұзақтылығының тізбектілігі, қойылған шектеулер мен өзара байлыныстылықты есепке алғанда қорлар мен шығындарға қажеттілікті уақыт бойында бөлу
10	Бюджетті бағалау үдерісі	Жоба құнын толығымен кезеңдер бойынша, сатылап және мерзімдер бойынша бағалау
11	Жобаның орындалуына жоспар құру	Жобаның барлық үрдістерінің интеграция нәтижелерін сипаттайтын жобаның толық жоспарын қалыптастыру
12	Жоба сәтті нәтижесінің критерийлерін анықтау	Жоба сәттілігі нәтижесінің критерийлер бойынша тізімі жасау

1-кестеде көрсетілген үрдістер бірінен кейін бірі орындалады, әр түрлі белсенділікпен орындалады және жобаны орындаудың түрлі кезеңдерінде бір-бірімен өзара байланысты болады. Бір үрдістің нәтижесі басқасы үшін бастапқы ақпарат болып табылады. Жобаны жоспарлау үрдістері жоба идеясын ұсынудағы мүмкіндігін және жобаның келесі сатысына өту шешімін қабылдауды қамтамасыз етеді.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1 Ахметов Қ.Ғ. Менеджмент негіздері. Жоғары оқу орындарының студенттеріне арналған оқу құралы. Алматы 2003 ж. 252 бет.

2 Бердалиев К.Б., Өмірзақов С.Ы. Басқару негіздері (оқу құралы): Алматы: Экономика, 2010

3 Егембердиева С.М. Инновациялық жобаларды бизнес – жоспарлау: Оқу құралы. – Астана. 2014. Мастер ПО ЖШС-164 б.

**Бєлова Т.Г. , к.е.н., доц.**

*Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

## **ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗІ ЯК ПІДҐРУНТЯ ДЛЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ**

Ключові фактори успіху являють собою перелік чинників, які притаманні певній галузі. Вони є різноманітними, постійно змінюються та відбивають особливості кожної галузі. Частіше за все вони комбінуються таким чином, щоб відображали особливості розвитку галузі. Але оптимальною вважається така їхня комбінація, яка допомагає досягнути успіху у конкурентній боротьбі.

При формування переліку ключових чинників до уваги приймається розвиток науково-технічного прогресу, організаційно-технічний рівень виробництва, організація менеджменту на підприємстві, інноваційність виробничих процесів та виробленої продукції тощо.

Ключові чинники привабливості галузі допомагають підприємству з'ясувати своє становище на ринку та сформулювати ефективну стратегію. Щоб цього досягнути, необхідно визначитися з переліком питань, які доцільно розглянути.

На першому етапі проводиться аналіз сучасного стану обраної галузі.

На цьому етапі з'ясовуються головні тенденції розвитку галузі, її структура, головні гравці на ринку, їхні цілі та можливості, місце на ринку, споживачі продукції та їхні вподобання тощо.

На другому етапі відбувається оцінювання умов функціонування галузі та ступеня її привабливості.

Для визначення привабливості галузі різні вчені пропонують використати багато показників, оскільки це надає можливість максимально врахувати всі ситуації, які виникають. Але стандартними показниками можуть бути: прибутковість галузі; важливість продукції для споживачів; можливості зростання галузі; попит на продукцію; науково-технічні здобутки; рівень технологічних процесів в галузі; ступінь впровадження інновацій; можливості виготовлення нової продукції світового рівня; розвиток збутової мережі; якість



та конкурентоспроможність продукції; розуміння важливості проблем, які стоять перед галуззю; екологічність та безпека виробництва; ступінь ризику і невизначеності, пов'язаних з майбутнім розвитком галузі; характер конкуренції і кількість підприємств у галузі тощо. Окрім вище перелічених, враховується також сильні та слабкі сторони галузі, її можливості та загрози, їхній вплив на становище та вибір стратегій розвитку.

Це загальні показники, за якими можна оцінити ступінь привабливості галузі. Але з цією метою можна скористатися методиками, які дещо відрізняються від загально прийнятих. Вчені Дж. Харрісон та Дж. Томпсон запропонували своє бачення цієї теми.

Підхід, який пропонує Дж. Харрісон, є одним з найчіткіших та найзручніших методів визначення привабливості галузі. Він складається з оцінювання конкретно визначених показників, які, на його думку, характеризують привабливість галузі. Показникам присвоюється відповідна вага та визначається рейтинг. При цьому одним з умов є те, що питома вага кожного з показників є фіксованою і не змінюється. Також необхідно визначити рейтинг кожного показника, де «1» – найменше значення, «5» – найбільше. Оцінка привабливості галузі розраховується як добуток питомої ваги на рейтингову оцінку кожного показника.

Проте, щоб дати об'єктивну оцінку, необхідно визначити вплив кожного з показників на загальне становище галузі за допомогою допоміжних досліджень: розрахунку 4-х часткового показника концентрації та індексу Херфіндала-Хіршмана; індексу Розенблюта; коефіцієнту варіації (показник інтенсивності конкуренції) тощо. Потім на відповідній шкалі привабливості галузі визначається місце досліджуваного підприємства.

Ще один підхід до дослідження рушійних сил в галузі та їх впливу на роботу підприємства запропонував Дж. Томпсон.

Даний спосіб є подібним з методом Дж. Харрісоном за способом розрахунку, проте відрізняється технологією та характеристикою визначення показників для подальшого їх використання.

Дж. Томпсон запропонував свій перелік показників, які визначають привабливість галузі. В його методиці теж розраховуються вагові коефіцієнти та відповідні рейтинги. Передбачається також з'ясування впливу кожного зі сталих

показників за допомогою додаткових розрахунків: сильних та слабких сторін галузі, її можливостей та загроз шляхом проведення SWOT- аналізу, визначення впливу сезонних та циклічних коливань; чинників впливу середовища.

Результати оцінювання привабливості галузі зображуються у вигляді багатокутника.

На наступному етапі вивчаються тенденції розвитку підприємства, його асортименту, постачальників сировини та матеріалів, ринків збуту продукції, конкурентів, споживачів, основних показників роботи.

Потім виявляються та досліджуються ключові фактори успіху підприємства на ринку галузі.

На цьому етапі, ґрунтуючись на виявлених позитивних результатах діяльності підприємства, виявляються чинники, які можуть розглядатися як успішні. Для цього складається перелік чинників успішності підприємства, проводиться їх ранжування, вибираються ті, які одержали найвищу оцінку. Ними можуть бути привабливий асортимент, вдала позиція асортименту з огляду на ЖЦТ, сприятлива конкурентна позиція, інноваційна політика підприємства, екологічна складова діяльності, привабливі канали розподілу, ефективна система збуту продукції, креативна рекламна політика тощо.

Лише дослідивши всі вище зазначені фактори, можна дати відповідь на питання: чи є галузь привабливою для виробників, які є ключові фактори успіху для підприємства на ринку, яким чином використати отриману інформацію для формування ефективної стратегії розвитку.

**Ramil Ishigov**

*JSC "NARXOZ UNIVERSITY ", Business School, Doctorate DBA "Business Administration", Republic of Kazakhstan, Almaty*

## **MARKETING STRATEGY IS THE BASIS OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF THE COMPANY**

The marketing strategy is investigated as one of the most pressing problems of the modern economy, which is of great practical importance not only for the company, but also for researchers in the field of marketing. Most companies continue to use outdated management methods, imperfect technological processes, losing competitiveness and approaching bankruptcy, it is proposed to develop a marketing strategy that makes it possible to bring production closer to market needs. Likewise, various methods of strategy formation from a scientific point of view have been proposed. The article emphasizes not only the importance and role of the marketing strategy, but also embodies outstanding examples and the scientific opinion of the author.

At the initial stages of the introduction the market relations mechanism, the relevance of the marketing management development functions increases. Whenever possible, it is necessary to use effective and recognized elements of market economy, as well as to use tools that ensure profitable work of market entities. Currently, the role of marketing is increasing because of development and complexities of enterprises activities are also increased. The main reason for the popularity of marketing is that "thanks to its, all the company resources are brought into line with the requirements and opportunities of the market for profit." It should be noted that the important side of marketing is its focus on the future; it gives grounds to consider marketing as an economic category far from being known, despite the wide variety of points of view on this issue. Every entrepreneur, manager planning the final result of their activity or developing a strategy, uses one or another toolkit and proceeds from the surrounding market conditions and own capabilities. This makes it possible to "combine theory and practice" and organically integrate the marketing strategy into the general business plan.

At the same time, the role of competition, as the main mechanism for regulating the economic process, is also increasing. In such circumstances, the company cannot be limited only by current planning and operational management of its activities. There is a need for strategic thinking, which should be embodied in a program of action, which specify the goals and means of the chosen development path. Just a few years ago, strategic marketing was presented, first of all, as a definition of the general direction of a future-oriented company that responds to changes in external conditions. Recently, the main emphasis has been placed on the formation of a market-oriented effective organizational and management system and the distribution of management resources of the company in accordance with this. In other words, marketing strategy is considered as a unified system for organizing the entire work of a company.

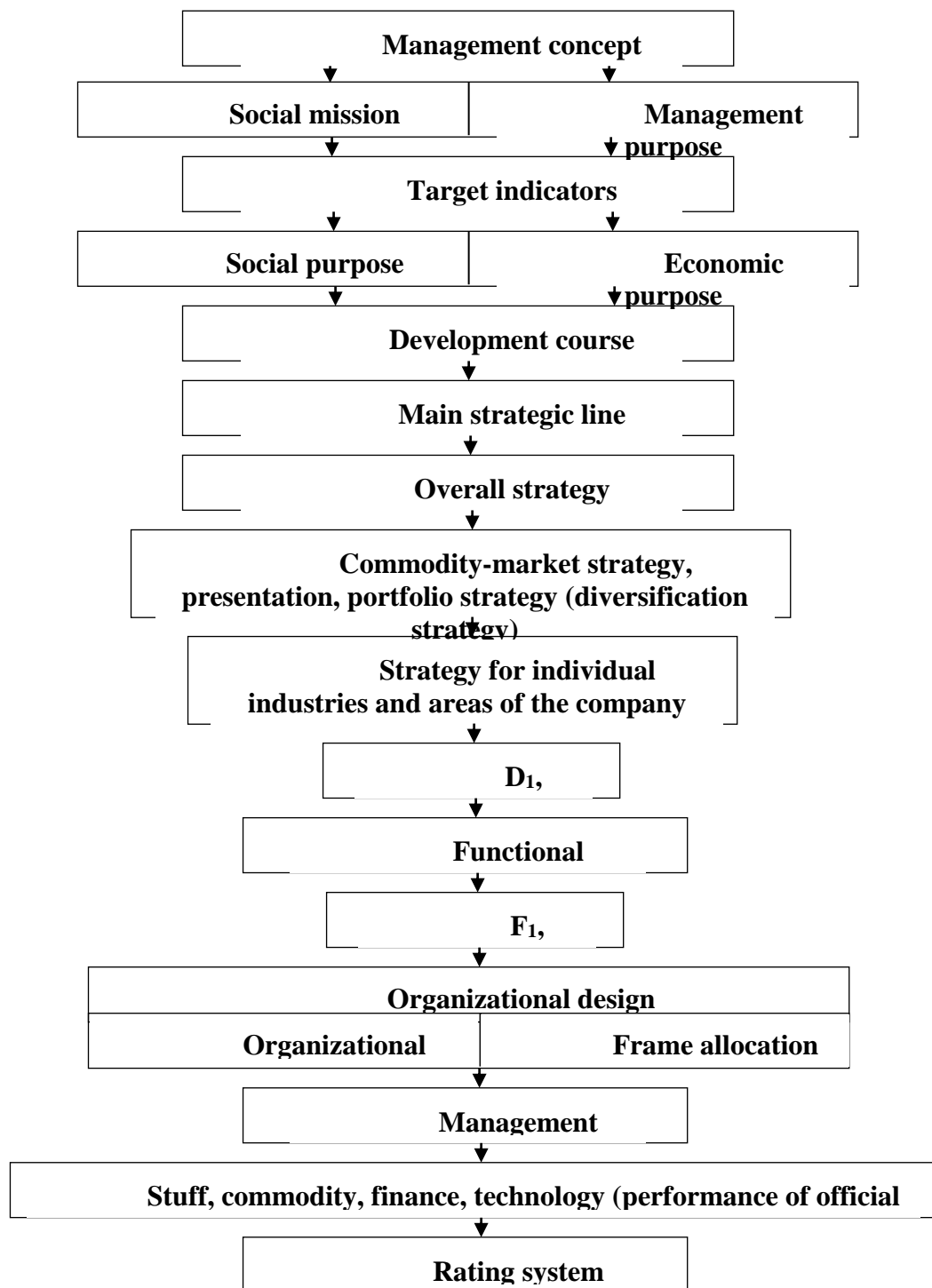
Strategic planning is necessary, as it allows the company to respond quickly to changing market conditions. Each company must find its own work style that best considers the specifics of conditions, opportunities, goals and resources.

Strategy is a general, not detailed plan of any activity, covering a long time period, a way to achieve a complex goal, which is uncertain and central to the manager at the moment, further adjusted to the changed conditions of the manager-strategist. The objective of the strategy is the effective use of cash resources to achieve the main goal.

Marketing strategy is a set of long-term decisions regarding ways to meet the needs of existing and potential customers of the company through the use of its internal resources and external capabilities.

The purpose of developing a strategy is to determine the main priority directions and proportions of the company development, taking into account the material sources of its supply and market demand. The strategy should be aimed at the optimal use of the company's capabilities and the prevention of erroneous actions that may lead to decrease in the company efficiency.

The general system of marketing strategy developing can be represented as the following logical chain, where D means industries and business areas, F – functions.



Picture – 1 Marketing strategy development system

Strategic marketing plan development and implementation have four levels:



Picture – 2 Marketing strategy development and implementation stages

If the strategy is implemented according to plan, the company management accepts it, otherwise the strategy have to be adjusted. The steps to develop a marketing strategy represented by following steps:

1. Assessment the current state of market. At this stage, it is necessary to give an exact or at least expert assessment (in the absence of research) of market share, analyze the quarterly sales volumes and determine what it depends on: on the arrival and processing of raw materials, on seasonal demand, to determine how the market for this type of product changes, and there will be significant changes, make an assessment of changes related to the further development of the services sector, and analyse of price changes and the suppliers market.

2. Market segmentation and consumer interest determination. The determination of the target segment gives answer to question: Who are our customers? For the success of company in the market, it needs to focus on not occupied niches, as well as on those consumer needs that are still not satisfied. So, for example, Bank Caspian was retrained to Kaspibank, which mastered the market of banking services for individuals, which later became an integral part of life of local people. And the bank has become a leader in this segment and to this day remains strong and profitable, which easily adapts to the changing market opportunities.

3. Analysis of competitor's activities and the determination of company's competitiveness level. At this stage it is necessary to determine how your company differs from all others, to identify the company's strengths and weaknesses that have the greatest impact on the business success. They are defined in relation to competitors, because the strengths and weaknesses are relative, not absolute indicators. It is good to be strong in exact area, but if the competitors in it are stronger, it will become your weakness. Good example for this, Samsung smartphones in Kazakhstani market. They were strong in the production of reliable, smart, multifunctional smartphones, however,

the Chinese companies Huawei and Meizu have launched similar and relatively cheap smartphones, which now eats up a significant share of the Samsung smartphone market.

4. Goal setting of marketing development. Defining clear goals helps to develop an effective strategy and allows company to transform its mission into concrete actions. Determine what does company want to achieve as a result of its development? This might be an increase in sales, profit, the satisfaction of public opinion (good attitude of suppliers, customers, governments, shareholders, etc.), and the image formation.

5. Researching possible alternatives in terms of strategy.

6. Creating a certain company image on the market.

7. Evaluation of strategy in terms of its financial viability. At this stage, we have to:

- analyse and predict the quality level and resource intensity of future products;
- forecast the competitiveness of existing and future products;
- forecast the level of prices and sales of existing and future products;
- forecast revenue and profits;
- define benchmarks and intermediate stages of control (dates and control values).

There are situations when the developed strategy has to be corrected, or changed altogether. This occurs when a sharp change in the market, for instance, appearance on the market of much more competitive products than produced by our company, or when company's capabilities are changed, as a result of additional finance resources.

Thus, marketing strategy development will give the opportunity to company:

- expand the customer base and increase sales significantly;
- improve the competitiveness of products / services;
- create a tool for mass customer attraction;
- choose an effective pricing and product policy;
- create a mechanism to control marketing activities;
- improve the quality of customer service.

To conclude, the economic implication of using a marketing strategy is to accelerate the return on production assets of the company, increase production mobility and the level of competitiveness of goods, timely create new products and accelerate their promotion, especially in those where can be achieved maximum commercial effect.

### Bibliography

1. E.D. Vaysman, I.A. Solovyeva Positioning maps in the company's development strategy // Marketing – 2010 – № 1;
2. M. N. Kovalyev, Strategic marketing. – M.: TetraSystems, 2008;
3. P. Kotler, K.L. Keller, Marketing management: SPetersburg: Piter, 2007. – 816 p;
4. I. V. Semenov. Strategic marketing in formation of competitive advantages // Marketing – 2011 – № 1;
5. M. Porter Competitive strategy: methods of analysis of industries and competitors. M.: Alpina-Publisher, 2011, 453 p.



**Садыкова Б.Т.,**  
*докторант программы DBA*  
*Международной бизнес школы «IBS Astana», Казахстан*  
**Вроблевски С.Я.,**  
*научный консультант*  
*доцент Бизнес школы Университета Нархоз, Казахстан*

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАЗАХСТАНА**

В Послании Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции» процесс цифровизации общества определен как важнейший механизм формирования конкурентоспособности национальной экономики [1]. В прошлом году Главой Государства была инициирована и принята программа «Цифровой Казахстан» [2], одним из главных направлений которой является развитие человеческого капитала, предусматривающая создание собственной передовой системы образования.

**«Цифровой Казахстан» – одна из важнейших государственных программ современного Казахстана, которая направлена на ускорение экономического развития и улучшение качества жизни жителей страны с помощью цифровых технологий. На реализацию этой программы выделено из средств республиканского бюджета 141 млрд. тенге [2].**

Программа предусматривает создание креативного общества путем развития навыков и компетенций населения, необходимых для расширения возможностей использования преимуществ цифровизации, а также подготовку специалистов в области информационно-коммуникационных технологий для отраслей экономики.

Мировой опыт показывает, что система цифровизации в образовательном процессе необходима. Так, многие университеты, проанализировав многолетний опыт системы образования уже осознали пользу данного метода. Он необходим для того, чтобы повысить качество образования, идти в ногу со временем с

развитием новых информационных технологий, и ускорить повседневные бумажные процессы для преподавателей и административно-управленческого персонала ВУЗа.

Образование в эпоху прорывных технологий должно стать тем базисом, который позволит экономикам стран удержаться на волне конкурентоспособности. Однако для этого необходимы изменения в системе преподавания, подготовки новых специальностей. Вокруг этой темы - «Инновация высшего образования в эпоху прорывных технологий» - происходили основные дискуссии в ходе VII Евразийского форума лидеров высшего образования (EHELF) на площадке Назарбаев Университета [3].

Эти задачи, стоящие перед Высшей школой, во всем мире еще не получили окончательного решения. При этом важно выделить долгосрочные тренды, так как темпы смены технологий поражают и пугают. Изменения происходят очень быстро. Появляются новые профессии, трансформируются старые. И задача высшей школы понять, специалистов каких профессий им готовить.

Для этого необходимо адаптировать сферу образования под потребности новой инновационной индустриализации, нацеленной на переход от практики передачи знаний к формированию навыков креативного мышления, умение находить нужную информацию и верно применять её.

Динамичное развитие, постоянные поиски новых форм, вхождение в учредители Альянса университетов Азии позволили Назарбаев Университету войти в 14 ведущих университетов из Азии, Китая, Японии, Республики Корея, Сингапура и других государств.

Такой быстрый рост молодого вуза не мог не вызывать интерес у коллег из разных стран. На 7-ом форуме присутствовало свыше 150 представителей из 15 стран мира. Среди них ученые и топ-менеджеры таких зарубежных вузов, как Duke University(США), Renmin University и Tsinghua University (Китай), The Chinese University of Hong Kong (Гонконг), University Politehnica of Bucharest (Румыния), American University of Central Asia (Кыргызстан), Уральский федеральный университет и Высшая школа экономики (Россия), Zayed University (ОАЭ), University of New York in Buffalo (США), University of New South Wales (Австралия) [3].

В настоящее время мир вступает в эпоху стремительных и кардинальных технологических изменений. Промышленный Интернет вещей, искусственный интеллект, технологии 3D-печати и блокчейн все глубже стали проникать в жизнь человечества.

**Вхождение в 30 конкурентоспособных стран мира требует от Казахстана инновационного развития, ускоренного технологического обновления и значительного увеличения темпов роста экономики.**

Интернет сломал границы и барьеры географические и временные. Действительно, онлайн-обучение позволяет смотреть лекции, курсы из любой точки земного шара. Можно даже удаленно посещать виртуальные лаборатории, ставить в них эксперименты. Уже не страшно опоздать на лекцию, пропустить важную тему, можно несколько раз пересмотреть важный урок дома. Сокращается разрыв между доступом к информации между развитыми и развивающимися странами. Важен лишь доступ к устойчивому и мощному интернету.

Между тем, всеобщая доступность электронных ресурсов заставляет пересмотреть отношение к самому преподаванию. Просто записать лекцию и выставить ее на университетском портале не станет инновацией. Процесс обучения должен поменяться целиком, при изменении учебной программы, должны меняться и педагогическая составляющая, и оценивание знаний. Необходимо учитывать применение в программах для самообучения элементы искусственного интеллекта. В Назарбаев Университете постоянно вводятся новые технологии обучения, в частности на данном этапе осуществляется переход к модели Flipped Class (перевернутый класс).

В Назарбаев Университете проводятся исследования и в сфере Big data, рассматриваются разные модели, модули. Ученые должны быть образованными в плане цифровизации, так как Назарбаев Университету предстоит консультировать другие ВУЗы по вопросам цифровизации.

Подготовка специалистов нового формата заключается не только и не столько в накачивании знаниями студентов, сколько воспитания человека, способного учиться на протяжении всей жизни, обладающем набором необходимых качеств. Это и умение работать в команде, и навыки критического мышления, и работа с информацией.

Выпускники, обучившиеся по «STEM-технологиям», должны соответствовать 4 базовым ценностям: интернациональное видение, критическое мышление, высокие этические ценности и умение работать в команде.

Аббревиатура «STEM» была впервые предложена американским бактериологом Р.Колвэлл в 1990-х годах, но активно начала использоваться с 2000-х годов. На основе STEM появились новые варианты данного понятия, наиболее распространенными из которых являются STEAM (наука, технологии, инженерия, искусство и математика) и STREM (наука, технологии, робототехника, инженерия и математика). В настоящее время STEM является одним из главных трендов в мировом образовании. Благодаря стремительному развитию технологий появляются новые профессии, повсеместно растет востребованность специалистов STEM. К примеру, в странах ЕС доля трудоустроенных специалистов в данной области увеличилась с 2000 по 2017 гг. на 15%. Также в европейских странах прогнозируется, что спрос на профессионалов в области STEM вырастет к 2025 году на 8%, тогда как на другие профессии – только на 3% [4].

В «STEM-технологии» приходят не «с нуля», а с завершенным, полноценным образованием, которое в том числе включает и гуманитарные науки. Поскольку выпускникам придется в жизни встретиться с различными вызовами, важно чтобы они могли с ними справляться.

В эпоху глобализации важно иметь свои особенности мышления, свой стиль. В каждом учебном заведении должны быть свои особенности. Сегодня университеты обучают одним и тем же специальностям, поэтому ВУЗам необходимо диверсифицироваться и фокусироваться на той сфере, которая для них особенно важна. Находить свои, присущие только ему специальности.

В рамках государственной программы «Цифровой Казахстан», КазНУ им. Аль-Фараби сотрудничает с университетами Австрии, Великобритании и Германии, построившими собственную инфраструктуру дистанционного образования и накопившими немалый опыт. По мере выполнения проекта преподаватели и разработчики курсов получили возможность оценить сложность бесконтактной формы подачи материала и оценки знаний студентов.

С уверенностью можно сказать, что классические подходы в образовании должны быть трансформированы с учетом новых требований как к методам преподавания, так и к самим студентам. Ведь сложность заключается еще и в

том, что студент, не ощущая социальной составляющей процесса обучения, быстро теряет мотивацию заниматься. Например, в классическом вузе обсуждение материала студентами, личное общение с увлеченным темой преподавателем порой оказывают большее влияние, чем желание получить диплом. Основная роль иностранных партнеров состоит именно в том, чтобы передать знания о конкретной специфике и помочь отечественным преподавателям эффективно и быстро пройти путь трансформации.

**Выводы:** Подводя итоги, можно сказать, что цифровизация образования в Казахстане, занимает все большее образовательное пространство. По своей природе электронное обучение представляет собой технологию распространения знаний. Разрабатываемые инфраструктуры, электронные курсы дают возможность большому количеству студентов, а также молодым преподавателям из центральных и периферийных вузов повышать свою квалификацию, быть в курсе новейших технологий, овладевать новыми профессиональными навыками.

Включение национальных университетов Казахстана в процессы разработки и внедрения электронного обучения, сотрудничество с ведущими университетами мира, участие представителей промышленности гарантируют наилучшую инфраструктуру e-learning, высокий уровень содержания учебных программ и способствуют устойчивому внедрению новых форм обучения в жизнь.

#### Литература:

1. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана: «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции» от 10 января 2018 г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.akorda.kz>.
2. Государственная программа «Цифровой Казахстан», утв. пост. Правительства РК от 12.12.2017, № 827. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.zerde.gov.kz>.
3. Материалы VII Евразийского форума лидеров высшего образования (EHELFF): «Инновация высшего образования в эпоху прорывных технологий» на площадке Назарбаев Университета [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nu.edu.kz>.
4. Ногайбаева Г. Развитие STEM-образования в мире и Казахстане // «Білімді ел – Образованная страна», № 20 (57) от 25.10.2016 г.

**к.э.н., доцент Калыкулов К.М., магистрант Омарова Д.Д.**

## **РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

Управление проектами - это управление изменениями. Улучшение способности организации управлять проектами требует значительных перемен. Проведение улучшений в управлении проектами само по себе нуждается в применении эффективной практики менеджмента и должно рассматриваться только в долгосрочной перспективе, нацеленной на радикальное повышение ценности организации. Не существует универсального средства, с помощью которого можно разом разрешить все жизненные ситуации и преодолеть все препятствия.

Лишь некоторые компании могут себе позволить быть статичными в наши дни, даже если они имеют существенное ценовое преимущество благодаря широкому набору производимой продукции и имеют возможность удешевить использование внешних ресурсов.

В глобальной, основанной на знаниях экономике это ценовое преимущество улетучивается сразу же, как только цена продукции становится второстепенным компонентом, а на первые позиции выходит ценовая прибыль, полученная при синтезе знаний и креативных идей. Поскольку компаниям теперь приходится переходить к работе в намного более сложных внешних условиях, их конкурентоспособность будет определяться тем, насколько эффективно они смогут задействовать свой интеллектуальный человеческий потенциал для создания или перехвата коммерческих возможностей.

В мире сейчас сколько угодно таких компаний, к примеру, в области фармацевтики, аэрокосмической техники, программного обеспечения, биотехнологии, информатики, шоу-бизнеса, телекоммуникационных услуг. Вместе с тем, отнюдь не все компании способны браться за выполнение смелых рискованных проектов, поскольку это во многом зависит от «репутации» компании на рынке, интеллектуальных способностей и профессионализма ее персонала,

культурных и деловых связей компании, характера экономической системы и возможностей руководства.

Если компания не борется со своим главным недостатком - гипербдительностью, тогда ей можно «приклеить ярлык» стагнирующей, ортодоксальной, имеющей мало шансов выжить и развиваться в конкурентной среде. Эта классификация подразумевает, что не все компании способны без опасений браться за смелые рискованные проекты, не сомневаясь при этом в их успешном выполнении.

Компания класса 5 в трудностях мира бизнеса ориентируется с «закрытыми глазами» [1]; она способна предчувствовать перемены спроса задолго до того, как это поймут ее конкуренты, может придумывать комплексную продукцию и мастерски справляться с цепочкой начисления стоимости для успешного производства такой продукции. Такие компании могут претворять в жизнь самые фантастические идеи, часто благодаря тесному союзу партнеров и поставщиков. При этом управление проектами, будучи сердцевиной, «ядром» потенциальных возможностей, играет ключевую роль в их поисках путей к успеху (рис. 1).

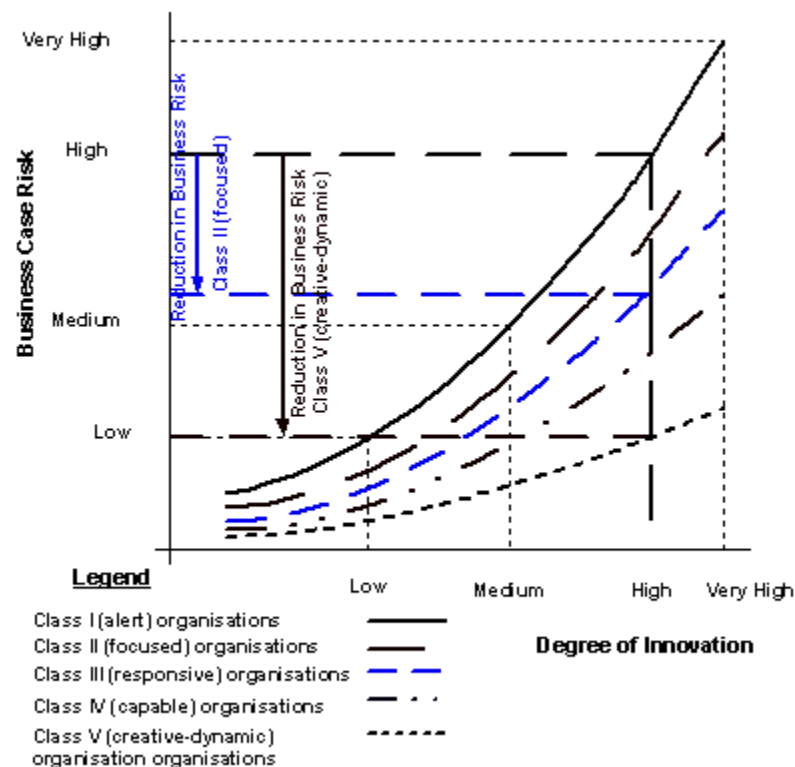


Рисунок 26 - Роль ПМ в использовании творческих способностей и сокращении доли рискованных ситуаций в бизнесе [1]

Компании этого класса демонстрируют способность браться за рискованные инновационные проекты и легко справляться с серьезными трудностями, возникающими в ходе их выполнения [2]. Однако проект-менеджер в такой компании не обязательно фокусирует внимание только на эффективном осуществлении руководства и применении необходимых для этого инструментов и технологий. Он нацелен на творческий поиск нетривиальных путей ликвидации трудностей. Иначе говоря, ПМ действует по принципу рычага, показывая, насколько эффективны действия компании по созданию или перехвату выгодных возможностей, а также насколько оптимально она использует свой интеллектуальный капитал.

Компании класса 5 способны уверенно браться за выполнение рискованных проектов и успешно их завершать в условиях сложного и изменчивого мира бизнеса благодаря профессионализму и незаурядным творческим возможностям персонала, оптимально организованной системе управления, автономной культуре и высокому уровню взаимодействия с внешним окружением [3]. В автономной культуре именно теснейшие совместные усилия руководителей проекта и исполнителей с ответственным отношением к делу, компетенцией и мотивациями будут определять успех или, наоборот, провал настойчивых усилий организации удержать компанию «на гребне волны».

Для успешного управления проектами 21 века как воздух необходимы наличие блестящих интеллектуальных способностей и соответствующий уровень компетенции для того, чтобы оптимально справляться с трудностями, возникающими в ходе реализации проекта. Затруднения могут возникать в самых разных областях реализации проекта: может произойти сбой в технологической цепочке, могут возникнуть проблемы с обеспечением потребностей совместных исполнителей проекта или с поставками. В то время как механизмы успешного управления возникающими трудностями внешнего окружения уже хорошо отлажены, до сих пор мало внимания уделяется развитию и совершенствованию навыков творческого подхода к подобным проблемам.

Робинсон (2000) приводит аргументы в пользу того, что новый стиль руководства – трансформирующее лидерство – осуществляется по следующему принципу: «дать возможность индивидуумам и компаниям благоденствовать на



границ хаоса, вдохновляя инновации и творчество, крайне необходимые для развития нового продукта, новых технологий и даже новых моделей бизнес-управления, способных давать стабильное преимущество в новой конкурентной экономике. Руководить подобным образом можно, имея фантастическую дальновидность и завораживая всех четкими формулировками секрета успешного менеджмента. Вместе с тем, при таком стиле руководства обязательно принимаются во внимание ценные предложения единомышленников из числа персонала, вдохновленных желанием проявить максимум энергии для достижения успеха и послужить на благо компании и клиентов».

Очевидно, что трансформирующее лидерство использует именно компетентность в борьбе с трудностями окружающей среды; для того, чтобы эффективно работать в современном хаотичном и непредсказуемом мире, проект-менеджеру не обойтись без постоянного профессионализма во всем (Jaafari, 2002). Проще говоря, мастерство проект-менеджера заключается не только в способности четко формулировать действенную стратегию, которая позволит оптимально справиться со всеми трудностями, возникающими в ходе выполнения проекта.

Мы предлагаем творческую аналитическую модель менеджмента в соответствии с философией трансформирующего лидерства, положения которой предоставляют полномочия менеджеру руководить организацией и реализацией рискованных проектов.

Это предвещает грандиозные перемены в развитии менеджмента от обычной сейчас практики предварительного изучения стандартного набора приемов и методов применения так называемой наилучшей технологии.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Профессор Али Джаафари «Управление проектами в век хаоса, или Изучение профессионализма в XXI веке», Университет Сиднея, Опубликовано на [E-xecutive.Ru](http://E-xecutive.Ru)
2. Новое послание Президента народу Казахстана «Стратегия Казахстана 2050 – Новый политический курс состоявшегося Государства» от 14.12.2012 года
3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 22 октября 2010 года № 1100 «Об утверждении Программы по техническому регулированию и созданию инфраструктуры качества в Республике Казахстан на 2010 - 2014 годы»

**Карпенко Н.О., бакалавр**

*Одеський національний економічний університет*

## **ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

Процеси глобалізації, характерні для сьогоденного суспільства, вихід на міжнародні ринки, прагнення посісти привабливу ринкову позицію вимагає від сучасного бізнесу ефективності, стійкості та прозорості. Прийняття управлінських рішень з обов'язковою оцінкою наслідків власних дій для суспільства є відзнакою бізнес-компаній, що обирають для себе шлях розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Питання складових корпоративно-соціальної відповідальності, її галузевих особливостей та шляхів розвитку розглядаються багатьма зарубіжними та вітчизняними авторами, проте сутність даного поняття дотепер не визначена.

Відомий науковець Ф. Котлер [1] вважає корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) свідомим вибором підприємства щодо прийняття зобов'язань підвищувати добробут суспільства шляхом використання певних підходів до реалізації підприємницької діяльності, витрачаючи загальноорганізаційні ресурси.

У більш широкому сенсі розуміють корпоративну соціальну відповідальність вітчизняний автор [2], трактуючи її як напрямок діяльності організації, що дозволяє досягти її цілей з урахуванням інтересів суспільства, генеруючи в останньому позитивні зміни. Для підприємств це означає прийняття такого способу ведення бізнесу, що припускає відповідальне ставлення до оточуючого середовища, реалізацію соціальних проектів, здійснення благодійних акцій, розвиток власного персоналу, підтримку соціально незахищених груп населення, дбайливе відношення та збереження об'єктів культури, проведення політики інформаційної прозорості та відкритості тощо.

Вважається, що підприємство є соціально відповідальним, якщо відповідає певним очікуванням зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що часто

мають протилежні інтереси. Автор [3] називає таке розуміння корпоративної соціальної відповідальності концепцією стейкхолдерів, яка припускає, що менеджмент організацій є відповідальним перед кількома групами людей, що з одного боку, впливають на управління підприємством (стейкхолдерів), з іншого боку самі відчувають вплив діяльності компанії. До "зацікавлених сторін" автор відносить персонал підприємства, його власників, постачальників, споживачів, державу та суспільство. Оскільки стейкхолдери мають різні, часто суперечливі інтереси, то керівництво підприємства вимушено здійснювати їх ранжирування у відповідності до сили їх впливу на компанію з метою формування соціально-орієнтованої стратегії, що відповідає очікуванням "зацікавлених сторін". Врахування інтересів стейкхолдерів дозволять підприємству у довгостроковій перспективі покращити імідж та репутацію у контрагентів, що можуть принести економічні вигоди.

З концепції стейкхолдерів випливає визначення корпоративної соціальної відповідальності, як типу соціальних зобов'язань перед персоналом, контрагентами, державою та суспільством, впроваджених в практику корпоративного управління підприємством.

Одним з найбільш відомих визначень корпоративної соціальної відповідальності є визначення, надане А. Керролом [4]. Відомий американський вчений визначив корпоративну соціальну відповідальність як сукупність чотирьох компонентів: правової, економічної, етичної та філантропічної відповідальності (піраміда корпоративної соціальної відповідальності). Фундаментом піраміди КСВ є економічна відповідальність, яку автор трактує як спроможність підприємства бути фінансово благополучним, корисним для суспільства у виробництві необхідних товарів (послуг) та створенні нових робочих місць. Сприятливе фінансове положення та прибутковість підприємства мають бути досягнутими підприємством тільки у законний спосіб (згідно з законами країни, правовими нормами тощо), що є основою формування правової відповідальності.

На відміну від правової відповідальності, етична відповідальність не визначається рамками закону та має на увазі моральну поведінку підприємства стосовно зацікавлених сторін. Це означає, що підприємство повинно реалізовувати діяльність у відповідності до існуючих у суспільстві моральних норм, культурних та національних особливостей населення. У компанії можуть

бути розроблені етичні стандарти, кодекси етики. Їх зміст доводиться до відома персоналу.

Найвищим рівнем піраміди КСВ є філантропічна відповідальність, що полягає у добровільному прийнятті організацією обов'язків з покращення якості життя суспільства. Для організації філантропічна відповідальність означає реалізацію соціальних програм на умовах добровільної участі, проведення благодійних акцій, спонсорство та пожертвування. Філантропічна відповідальність припускає постійну підтримку та розвиток суспільного добробуту

Рівень корпоративної соціальної відповідальності визначається ступенем виконання підприємством своїх обов'язків перед суспільством. Так, якщо підприємство виконує лише економічні та правові обов'язки, воно має низький рівень соціальної відповідальності. Три складові – економічна, правова та етичні відповідальності створюють базовий рівень соціальної відповідальності. Високий рівень КСВ мають організації, що виконують всі чотири типи зобов'язань, включаючи філантропічні.

Спроба поєднати риси попередньо розглянутих визначень КСВ була зроблена в [5]. Так автори розглядають КСВ як відповідальність підприємства за свою діяльність перед стейкхолдерами (суспільством, державою, контрагентами тощо); прийняття зобов'язань щодо вироблення лише якісної продукції та послуг для покупців; прийняття зобов'язань з виконання норм права (як вітчизняного, так і міжнародного); здатність самостійно контролювати фінансово-економічні показники діяльності, соціальні та екологічні показники; спроможність формувати комунікаційну політику та використовувати інформаційні технології, що відповідають сучасним реаліям та змінам зовнішнього середовища.

Підсумовуючі здобутки зарубіжних та вітчизняних науковців щодо визначення сутності корпоративно-соціальної відповідальності, вважаємо найбільш повним визначення, надане А. Керролом та розуміти її як сукупність чотирьох компонентів: правової, економічної, етичної та філантропічної відповідальності. Саме це визначення є найбільш зрозумілим з точки зору його практичної реалізації підприємствами, оскільки описує не тільки складові КСВ, але й рівні її формування: від забезпечення прибутковості та фінансової рівноваги організації до здобуття компанією статусу "корпоративного

громадянина" (прийняття участі у реалізації соціальних програм на добровільній основі, реалізації благодійних проєктів, спонсорство тощо).

#### Список літератури

1. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі; Пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.

2. Сучков А.В. Соціальна відповідальність бізнесу як складова його конкурентоспроможності / А.В. Сучков // Теоретичні і практичні основи економіки та інтелектуальної власності. - №1. – Т.3. – 2013. – С. 186-190.

3. Козин Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб формування конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Козин // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. Економічні науки. – 2011. – № 12.

4. Carroll A.B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders / A.B. Carroll // Business horizons. - №34(4). - Т.34. - 1991. - Р. 39–48.

5. Матвійчук Л.О. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності / Л.О. Матвійчук, К.І. Ткач // Економіка і суспільство. - №6. – 2016. – С. 332-337.

**Ерниязова Ж.Н.**

*э.ғ.к, қауымдастырылған профессор м.а*

**Қожабаев Б. Л.**

*Қорқыт Ата атындағы Қызылорда мемлекеттік университеті*

*Экономика мамандығының магистранты*

## **КӘСІПОРЫНДА СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ**

Стратегия ең алдымен өндіріс деңгейіндегі ағымды басқарумен жоғары деңгейдің айырмашылығын көрсетеді. Оның көптеген анықтамалары бар. Мысалы: стратегия – дамудың жалпы бағыты, басқарудың жоғары деңгейіндегі шешімдерді талап ететін әлуетті қызмет. Стратегиялық басқару дегеніміз – ол ұйымдардың қоршаған ортамен өзара қатынастарын басқару барысындағы ұйымдардың мақсатын жүзеге асыру миссиясы. Стратегиялық басқару – ол ұйымның өз алдына қойған мақсатына жетудегі шешімдер жиынтығы мен әрекеттері. Стратегия – ол негізгі мақсаттарға қол жеткізудегі басымды мәселелер мен ресурстарды анықтаудағы әрекеттердің бас бағдарламасы.

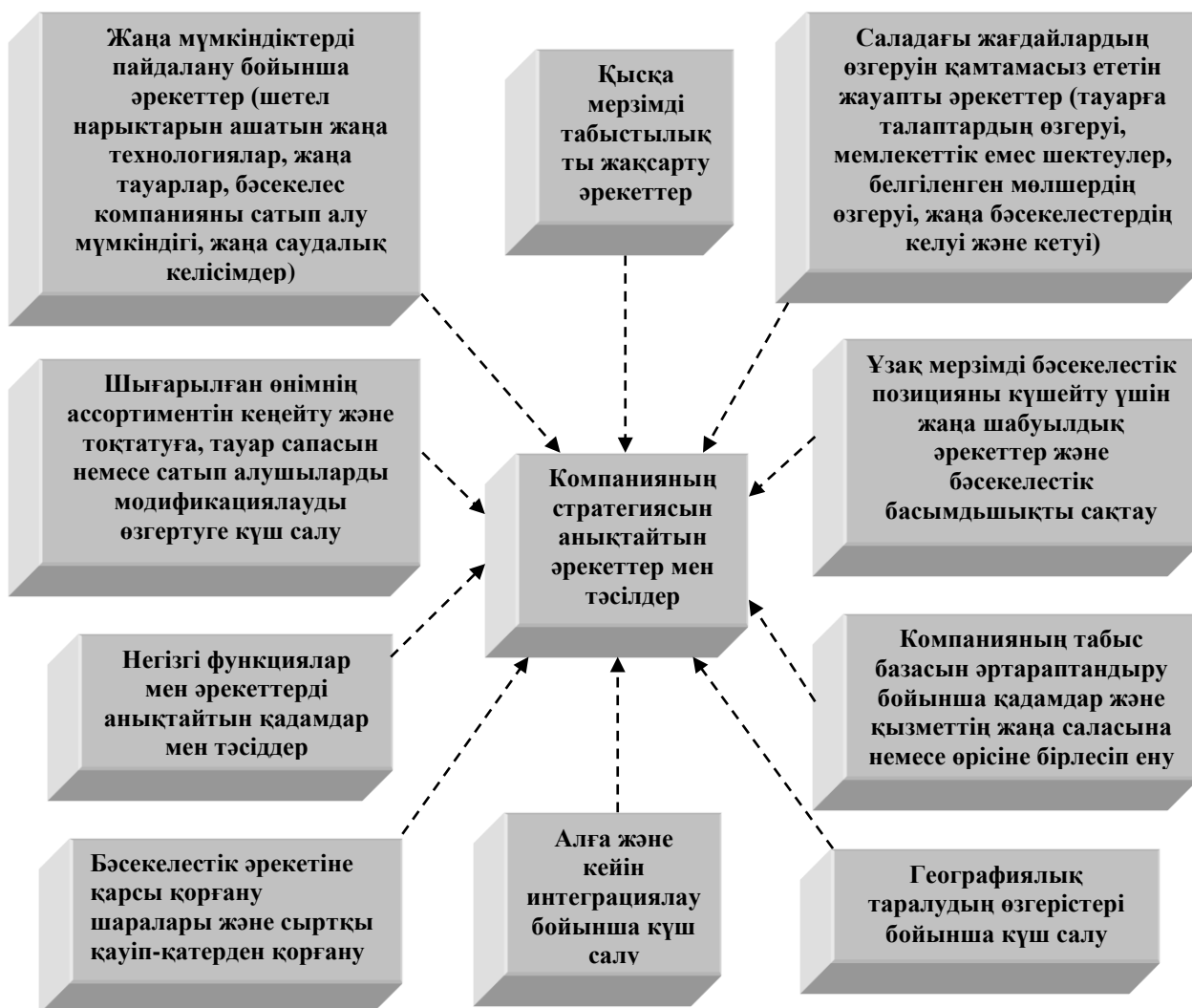
Стратегия саясат пен әдіс-тәсілдер арасындағы алшақтықты жабады. Стратегия мен тактика құралдар мен мақсаттар арасында жатады. Абсолютті түрде дәл анықтауға болмайды, шынында ол қажет па? Стратегия түсінігі – бұл күрделі ойлар мен идеялар, тәжірибе мен мақсаттар, жоспарлар мен үміт ету.

Стратегиялық басқаруға өтудегі негізгі мақсат жоғары басқарудың көңілін өз мүддесіне аудару және онда болып жатқан үдерістерді реттеу. Қазіргі менеджментте стратегиялық және тактикалық аспектілерін атауға болады. Стратегиялық мәселелерге ұйымның мақсаты, оның негізгі әрекеттік түрлері мен бағыты, одақтастары мен қарсыластарын, өз артықшылықтарын анықтау жатады. Құжаттардың айналу технологиясы, өнімді тұтынушылармен жүргізілетін әрекеттерді тактикалық мәселелерге жатқызуға болады [1].

Стратегиялық басқарудың нысандарына коммерциялық фирмалар, аймақтар, ел, шағын кәсіпорындар және тағы басқалар жатады. Стратегиялық басқарудың субъектілеріне ұйымдық басқару жатады. Мұнда басқарудың жүйелік субъектілері бар, олар әр деңгейде қызмет етеді. Мысалы, корпоративті стратегия, бизнес стратегиясы (жеке бизнес түрлері), функционалды стратегия (жүзеге асыру стратегиялары).

Стратегиялық менеджменттің негізгі мазмұнын мыналар құрайды: фирма бизнесін белгілеу мен негізгі мақсатын анықтау; фирманың сыртқы ортасын талдау; оның ішкі жағдайын талдау; фирманың шаруашылық аймағы деңгейінде стратегияны таңдау мен дайындау; әртараптандырылған фирманың портфелін талдау; оның ұйымдық құрылымын жобалау; компания стратегиясы мен нәтижелерінің кері әсерін қамтамасыз ету; стратегияны, құралымды және басқаруды жетілдіру.

Ұйымдастыру деңгейінің негізгі түрлері: корпорациялық деңгей; стратегиялық қожалық ету аймағының деңгейі; функционалдық деңгей: төменгі деңгейдегі менеджмент (оперативтік стратегия) [2].



Ескерту – Бердалиев К.Б. Стратегиялық менеджмент: Оқулық. – Алматы.: Қазақстан Республикасы Жоғарғы оқу орындарының қауымдастығы, 2011 ж. -312 б.

1 сурет - Компания стратегиясының элементтері

Біздің көзқарасымыз бойынша, стратегия түпкі мақсаттардан ешқандай мәнге ие болмайды. Егер де мақсат түсініктері болмаса ешқандай стратегия және ешқандай стратегиялық жоспарлау көмектесе алмайды (немесе мақсатты таңдауда – метанияның бар болуы). Мақсаттарға әдетте пікір-талас барысында және болашақ компанияны бүгінгі күн жағдайымен талқылау арқылы қол жеткізуге болады.

SWOT – талдау (күшті және әлсіз жақтары, мүмкіндіктер мен қауіп-қатер) бүгінгі күнмен түсінуге негізделіп жүргізіледі [3].

Менеджерлер өздерінің жүктерін ауыртпашылық енгізу қажет деп есептейміз (өз түсініктерін қалған персоналдарға жеткізуі). Шамасы бойынша адам ретінде түсінушілікке келеді және көзге түсетін менеджерлер мақсатын қабылдайды, менеджер ауыртпашылықты басқа қызметкерлермен бөлісуі мүмкін. Менеджер түсінудің сақтаушысы болады және оны мерзім сайын бекітуі қажет.

Бірінші мүмкіндік – «қозғаушы күш» тәсілі, екіншісі – «пәндердің маңыздылығы» тәсілдерін қолдану. «Қосымша құн тізбегі» негізінде талдап, пайдалануға ешкім кедергі жасамайды. Нақты қажеттілікке құрылған барлық тәсілдер комбинациясын қолдануға болады.

Сондықтан біздің көзқарасымыз бойынша, стратегия немесе көптеген басқа факторлар анықтамасына байланыссыз корпоративтік немесе бәсекелестік стратегияны таңдауға әсер ететін жауабын білуге тиіс сұрақтар бар (1-сурет) [1]:

Стратегия – ұйымның перспективалық даму бағыттарын, сонымен бірге қоршаған орта өзгерісі жағдайында оның жұмыс жасауының әдістері мен тәсілдерін анықтайтын басқарушылық шешім жүйесі. Басқарудағы стратегиялық тәсілдер оның орындалуын ұзақ мерзімді перспектива бойынша ұйым қызметі мен нарық талаптарының арасындағы сәйкестікті қамтамасыз етуден тұрады [4].

Нарықтық қатынастарды дамыту жағдайында қызметтің жаңа түрлері: ішкі орта мониторингі; тәуекелділіктен қорғануда қауіп-қатерді өз уақытында тану - хеджирлеу: сақтандыру, протекционизм және т.б.; алдағы уақытта даму мүмкіндіктерін анықтау; бәсекелестік күрестің артықшылықтарын анықтау; осы мүмкіндіктер мен артықшылықтарды жүзеге асыруда тәсілдерді анықтау; жеке мақсаттарды түзету; қолда бар ресурстарды маневр жасау [5].



## Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Бердалиев К.Б. Стратегиялық менеджмент: Оқулық. – Алматы.: Қазақстан Республикасы Жоғарғы оқу орындарының қауымдастығы, 2011 ж. - 312 б.
2. [Лясников](#) Н.В., [Дудин](#) М. Н., [С. П. Бараненко](#). Стратегический менеджмент. Учебно-методический комплекс. Издательство: [Центрполиграф](#), 2010 г. 319 стр.
3. [Парахина](#) В. Н. Стратегический менеджмент Издательство: [КноРус](#), 2010 г. 496 стр.
4. [Гапоненко А.Л.](#), [Панкрухин](#) А. П. Стратегическое управление Издательство: [Омега-Л](#), 2011 г. 464 стр
5. [Шифрин](#) М. Б. Стратегический менеджмент. 2-е изд Издательство: [Питер](#), 2009 г., 320 стр.

**Талапбаева Г.Е.**

*э.ғ.к, қауымдастырылған профессор м.а*

**Әбілқасым А.Н.**

*Қорқыт Ата атындағы Қызылорда мемлекеттік университеті*

*Экономика мамандығының магистранты*

## **ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЯЛЫҚ ҚЫЗМЕТ КӨРСЕТУ САЛАСЫН БАСҚАРУДЫ ДАМУДЫҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ**

*Шет мемлекеттерде ақпараттық-коммуникациялық технологияларды (АКТ) мемлекеттік реттеудің қазіргі бейіні ХХ ғасырдың 90-шы жылдарының басында қалыптасты. Бұл сол уақытта батыс елдерінің көпшілігінде жүргізілген телекоммуникациялық операторларды жекешелендіруге байланысты болды.*

Осымен бірмезгілде телекоммуникациялық секторға реформалар жүргізілді, соның нәтижесінде саясатты жүргізу, реттеу және қызметтер көрсету функциясы түрлі тұлғалар арасында бөлінді. Негізгі телекоммуникациялық операторларды жекешелендіру кезінде АКТ секторын басқаруды реформалаудың басты міндеті қоғамдық қажеттіліктерді қанағаттандыратын қызметтер деңгейінің сақталуын қамтамасыз ету болды. Нарыққа тәуелсіз қатысушылардың көптігі қатысушылар арасында төрешінің рөлін атқаратын және қажет болған жағдайда нарыққа жаңа қатысушылардың кіруін қамтамасыз ететін жаңа реттеуші орган құруды қажет етті.

Мемлекеттердің көпшілігінде жүргізілген реформа нәтижесінде АКТ мемлекеттік реттеудің төмендегідей құрылымы (ол WTO Regulation Reference Paper сәйкес келеді) қалыптасты:

1. Министрлік немесе өзге атқарушы орган – АКТ осы немесе өзге секторын мемлекеттік реттеу саясатын қалыптастырады.

2. Тәуелсіз реттеуші орган – реттеу саясатын іске асырады, секторды реттеу жөніндегі нақты іс-қимылдарды жүзеге асырады.

3. Жеке телекоммуникациялық операторлар.

Батыс елдерінде АКТ секторын реттеу төмендегі міндеттерді шешуге бағытталды:

- негізгі телекоммуникациялық қызметтерге кең қолжетімділікті қамтамасыз ету;

- АКТ техникалық базасына тиімді қолдау көрсетуді, көрсетілетін қызметтердің жоғары сапалы болуын, ұтымды баға қалыптасуын қамтамасыз ету үшін АКТ нарықтарында бәсекелестікті қалыптастыру;

- жоғары баға белгілеу немесе жосықсыз бәсекелестік үшін нарықтағы үстем жағдайын пайдалануды болдырмау;

- АКТ секторына инвестициялар тарту үшін қолайлы жағдайлар туғызу;

- реттеу процестерінің ашықтығын жоғарылату есебінен АКТ нарықтарына қоғамдық сенімді арттыру;

- тұтынушылардың құқығын, оның ішінде жеке құпияға құқығын қорғау;

- қолданыстағы телекоммуникациялық желілерге жаңа қатысушылар қосылуы үшін осындай қосылудың шарттары мен тәртібін реттеу есебінен жағдайлар туғызу;

- шектеулі ресурстарды пайдалануды оңтайландыру [1].

Алайда, АКТ саласындағы мемлекеттік саясаттың жалпы бағыты ретсіздік орнатуға бағытталған. Жаңа реттеу шаралары енгізуге нақты қажеттілік болған және барлық реттеу мүмкіндіктерінің ең жақсы шарасы белгіленген жағдайда ғана енгізіледі. Осы немесе өзге сектордың қызметіне мемлекеттің араласуы экономиканың осы секторында бәсекелестік дамыған сайын азайтылуы керек. АКТ нарығы қалыптасуының бастапқы сатыларында тиімді бәсекелестікті дамытуға қажет жағдайларды туғызу үшін мемлекеттің араласуы ауқымды болуы керек. Осы кезеңде нарыққа келуді шектейтін барлық артық кедергілер алынып тасталуға және мемлекеттік реттеудің ашықтығын қамтамасыз ететін тетіктер құрылуға тиіс. Телекоммуникациялық нарық жаңа операторлар үшін ашық болғаннан кейін, реттеу кезіндегі басты назарды нарықта үстем жағдайда орналасқан операторларға аудару керек: олардың желілері жаңа операторлар желісінің қосылуы үшін ашық болуға тиіс. Тұрақты бәсекелестік ортаны қалыптастырғаннан кейін де реттеуші органдардың нарыққа қатысушылардың қызметіне араласуын толық алып тастау мүмкін емес – бұл АКТ секторының табиғатымен анықталады [2].

Шет мемлекеттердегі реттеуші органдар қызметінің негізгі бағыттары мынадай:

Нарықтың жаңа қатысушыларын лицензиялау және операторлардың лицензия шарттарын сақтауына бақылау жасау.

Нарыққа қатысушылардың жаңа қатысушылардың кіруін шектеу және нарықтан бәсекелестерін ығыстырып шығару үшін өздерінің үстем жағдайын пайдалануын болдырмау мақсатында монополияға қарсы реттеу.

Жекелеген операторлардың өзара байланысқан субсидиялау тетіктерін пайдалануын қоса алғанда, жоғары болмаса төмен бағаларды белгілеу үшін өздерінің үстем жағдайын пайдалануын болдырмау мақсатында нарықта баға қалыптасу тетіктерін бақылау.

4. Әмбебап байланыс операторларының желілері қосылу үшін ашық болуына бақылау жасау, осындай операторларға қосылуға байланысты дауларды шешу [3].

Германияның телекоммуникациялық инфрақұрылымының дамуы екі ірі концерн – “Дойчтелеком” және “Бертельсманн” концерндерінің қызметі нәтижесінде жүзеге асырылды. 90-шы жылдардың орта шенінде “Бертельсманн” концерні “Америка онлайн” концернімен қомақты альянс құрды, оған телекоммуникациялық сала қызметкерлері үлкен үміт артты. Алайда басқа ірі концерн – “Бурда” – Еуропа шеңберінде телекоммуникациялық қамтамасыз етуді жүзеге асыратын “Юэроуп онлайн” концернімен альянс ұйымдастырды. Бір жағынан “Дойчтелеком” неміс компаниясы, ал екінші жағынан – еуропалық және американдық әріптестермен одақ құрған ірі ақпараттық-экономикалық концерндер әрекет еткен жағдайда, “Компьюсерв” компаниясы “үшінші күштің”, қандай да бір “мейірімді жиһанкездің” ролін атқарды, ол экономикалық-әлеуметтік «альтруизмі» арқасында шетелдік телекоммуникациялық нарық шеңберінде еуропалық телекоммуникациялық инфрақұрылымды дамыту мақсатында әрекет ету керек деп шешті. Осы арқылы сенімді және бәсекеге қабілетті компания ретінде “Компьюсерв” компаниясының беделі төмендеген жоқ, керісінше нығайды, бұл қосымша тұтынушыларды тартуға мүмкіндік берді [4].

Шетелдік тәжірибені Қазақстандағы телекоммуникациялық қызметтер нарығына бейімдеу үшін модельдерді зерттеу көрсеткендей, байланыс пен телекоммуникацияның сенімді жүйесі болмаса, өздігінен реттелетін қазіргі серпінді нарықтық экономиканы қалыптастыру мүмкін емес, ол инвестициялық ахуалдың маңызды факторы және бизнестің дамуының басты шарты болып

табылады. Дүниежүзілік қызмет көрсету нарығының қазіргі жай-күйі жан-жақты құрылымдық өзгерістермен сипатталады. Телекоммуникациялық құрал-жабдықты компьютерлендіру ұлттық байланыс жүйелерін жекешелендіру процестерімен, нарықта ірі фирма-операторлардың пайда болуымен қатарласа жүріп жатыр, бұл бәсекелестік күрестің күшеюіне ықпал етеді. Осының нәтижесінде телекоммуникациялық қызметтердің бағасы төмендейді, олардың түрлері көбейді, ал пайдаланушыларда таңдау мүмкіндігі пайда болады.

Өнеркәсіптік дамыған елдердің басым бөлігі байланыстың цифрлық стандарттарына көшуде, ол ақпараттың үлкен көлемін оның мазұнын толық көлемде сақтай отырып, лезде беруге мүмкіндік береді.

### **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі**

1. Афанасьев В.Н. Управление предприятием: организационные модели и информационно-управляющие системы. учеб. пособие.-М.: Изд-во Рос. ун-та дружбы народов, 2005.-192с.

2. Афоничкин А.И. Управление развитием интегрированных экономических систем на базе инструментария стратегического зонирования: монография/ Афоничкин А.И., Л.И. Журова, Н.В. Ягодин; Вож. ун-т им. В.Н. Татищева.- Тольятти: ВУ и Т, 2006.-330с.

3. Григоренко Г.П., Данилян Т.Я. Системы автоматизированной обработки экономической информации (САОЭИ). М.: МЭСИ, 1996.-175с.

4. Гринберг А.С. Информационные технологии моделирования процессов управления экономикой: учеб. пособие./ Гринберг А.С., В.М. Шитанов. -М.: ЮНИТИ-Дана, 2003.-399с.

**Шиляева М.С., магистрант**

*Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан,  
г. Алматы*

## **ЦЕЛИ ФУНКЦИИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В настоящее время в условиях высокой конкуренции возрастает роль рекламы в продвижении товаров до конечных потребителей. Поэтому изучение рекламного менеджмента в деятельности предприятия является актуальным. Отметим, что каждая реклама имеет свои коммуникационные и экономические цели, достижение которых требует рационального рекламного менеджмента. Цель данной статьи - выявление сущности и главных функций рекламного менеджмента.

Для начала рассмотрим сущность рекламного менеджмента. Суть рекламного менеджмента состоит в управлении рекламной деятельностью, чтобы достигнуть следующих целей: формирование положительного имиджа компании; информирование о потребительских свойствах товара и убеждение в его преимуществах перед товарами конкурентных производителей; обеспечение стабильного уровня продаж и притока покупателей; обеспечение длительного и эффективного функционирования компании в определенном рыночном сегменте [1, с. 14].

В достижении вышеуказанных целей участвуют высшее руководство компании-рекламодателя, директор маркетингового отдела, менеджеры по рекламе, являющиеся субъектами рекламного менеджмента. Принятые ими решения по продвижению направлены на потенциальных потребителей и торговых посредников, то есть объектов управления. Цепочку же взаимоотношений в сфере управления рекламной деятельностью можно представить в виде схемы:

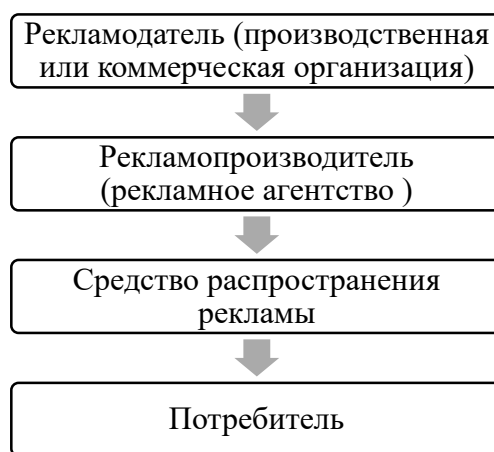


Рис. 1. Цепочка взаимоотношений участников в рекламном менеджменте

\*Рисунок составлен на основе [2, с. 254]

Таким образом, в процесс управления рекламой вовлечены фирма-производитель, рекламное агентство и носитель средства рекламирования. При этом воздействие на объекты рекламного менеджмента осуществляется с помощью рекламных обращений, рекламных кампаний, рекламной политики фирмы в целом [2, с. 255].

Изучая сущность рекламного менеджмента, отметим его основные функции: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Рассмотрим функции рекламного менеджмента подробнее.

Перед началом планирования необходима полная, достоверная и объективная информация, источниками которой являются первичная информация, полученная в ходе проведения маркетинговых исследований, и вторичная информация (внутренняя бухгалтерско-финансовая отчетность, отчеты торговых посредников, информация из специальных журналов, справочников и т.д).

Планирование рекламной деятельности главным образом осуществляется на нескольких уровнях управления компании-рекламодателя - от высшего до низшего звена менеджмента. Кроме рекламодателя в данном процессе частично принимает участие рекламное агентство, разрабатывающее рекламу по заказу компании. Само же планирование рекламы включает следующие этапы: постановка целей рекламы, выбор конкретного рыночного сегмента, определение темы рекламы, выбор канала размещения и формирование рекламного бюджета. На первом этапе планирования определяют эффект, который необходимо достичь в результате проводимых рекламных

мероприятий, а также какие изменения важно внести в рекламную кампанию, чтобы наиболее выгодно и в доступной форме представить товар потребителям. Затем выбирают сегмент рынка, на который будет направлено воздействие рекламной кампании с целью его завоевания. Далее компания определяется с основной темой рекламы, от которой зависит ее эффективность. Поэтому к теме рекламы предъявляются два общих требования - привлекательность и доступность для понимания потребителей. Привлечению внимания покупателей способствует "яркий" слоган, оформление и т.п. Для того, чтобы реклама была понятной потребителям, рекомендуется делать ее краткой, однако такого объема, чтобы сформировать основное представление о товаре у потребителей. После этого необходимо сделать выбор канала распространения рекламы, что обуславливается целями рекламного менеджмента, видом рекламируемого товара и содержанием рекламных сообщений потребителю. Для определения СМИ необходимо проведение тщательного анализа возможных каналов, через которые воздействие рекламной кампании на целевую аудиторию будет максимально эффективным. Последний этап планирования предполагает разработку рекламного бюджета. Для этого применяются следующие методы: соотнесение с затратами предыдущего периода; реальных финансовых возможностей; процентов от прибыли; процентов от оборота; соотнесения с целями и задачами; ориентирования на среднеотраслевые показатели; соотнесения с рекламными бюджетами конкурентов [3, с. 497].

Функции организации и координации в рекламном менеджменте действуют одновременно в связи с тем, что создание рекламы — сложный процесс, в который вовлечены сразу несколько участников. Поэтому на всех этапах данного процесса наряду с организационными действиями имеют место и элементы координации или корректировки взаимодействия всех его участников.

Можно выделить два аспекта в организационной и координационной функции в рекламном менеджменте. Более узкий аспект предполагает управление созданием рекламных материалов. Второй, более широкий аспект — это управление организацией и проведением рекламной кампании, включающей, помимо разработанных реклам, вопросы средств их размещения, координации различных видов рекламирования в общей системе, их количества, объема, а



также координации действий по достижению главной цели всего рекламного процесса.

Функция мотивации состоит в побуждении работников к высокоэффективному труду не только в своих интересах, но и для достижения целей организации [4, с. 144].

Функция контроля в рекламном менеджменте помогает определить эффективность проведенных рекламных мероприятий. Различают коммуникационную и экономическую эффективность. Первая обуславливается числом охвата потребителей, характером впечатлений, которые рекламные средства производят на потребителя, степенью привлечения внимания и т.п. Экономическая эффективность рекламы определяется соотношением между валовым доходом от дополнительного товарооборота как результата рекламы и расходами на нее [5, с. 186].

В заключение можно отметить, что реклама имеет важное значение для достижения целей маркетинга в организации, так как, воздействуя на потребителей, в конечном итоге способствует продаже товара и соответственно увеличению прибыли предприятия. А для обеспечения эффективной связи между рекламодателем и покупателями необходимо рациональное управление рекламной деятельностью, включающее надлежащую реализацию основных функций рекламного менеджмента.

#### Литература:

1. Обрытько Б.А. Рекламный менеджмент. – К.: МАУП, 2000. – 120с.
2. Гапоненко А.Л., А.П. Панкрухин. *Общий и специальный менеджмент: Учебник.* - М.: Изд-во РАГС, 2001. — 568с.
3. Ю. В. Гусаров. Менеджмент рекламы: Учеб.пособие. — М: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. - 527с.
4. Семенов Б. Д. . Рекламный менеджмент: учебное пособие. — 2-е изд. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2001. - 272 с.
5. Ю.С. Бернадская, С.С. Марочкина, Л.Ф.Смотрова, Л.М. Дмитриева. Основы рекламы: Учебник. – М.: Наука, 2005. – 281с.

**Юрьева А.С.**

*Магистрант*

*НОУ «Алматы Менеджмент Университет»*

*Высшая Школа Бизнеса*

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ И ЕЕ ВИДЫ**

Выделяют несколько основных видов стратегий:

1. В зависимости от этапа развития фирмы:

- ограниченный рост фирмы, который представляет самый удобный и наиболее надежный способ действия;

- стратегия сохранения «статуса-кво» (имеющегося положения дел);

- стратегия роста фирмы, как в долгосрочном, так и в краткосрочном плане;

- стратегия сокращения, которая включает варианты, среди которых продажа определенных подразделений или видов своей деятельности, переориентация и уменьшение части своей деятельности, полная ликвидация компании;

- сочетание сразу нескольких вышеперечисленных стратегий.

2. В зависимости от доли рынка:

- стратегия дифференциации, когда продукция фирмы является достаточно уникальным товаром с точки зрения покупателей, что возможно благодаря маркетинговым возможностям фирмы, исследовательскому потенциалу, тесной работы со сбытовой сетью и поставщиками, наличие сегмента потребителей с большой покупательной способностью;

- стратегия лидерства по затратам, которая предполагает низкий уровень затрат на производство товара для большого круга потребителей в сравнении с конкурирующей продукцией, что обеспечивается посредством доступа к инвестициям, усовершенствования производства и простоты выпуска товара, низкозатратной системы сбыта и продвижения продукции, продуктивной системы управления;

- стратегия ниши, при которой действия сосредотачиваются на ограниченной части выпускаемой продукции, одном сегменте потребителей или ограниченном регионе, когда подобная концентрация усилий дает больший эффект, чем действия на широком конкурентном поле [1].

3. В зависимости от рынка реализации и вида товара:

- стратегия проникновения на рынок, при которой фирма повышает свои усилия на имеющемся рынке с существующим товаром посредством рекламы и продвижения товаров;

- стратегия развития продукция, которая основана на совершенствовании своей и разработке новой продукции для существующих целевых потребителей на уже существующих рынках;

- стратегия развития рынков, когда компанией осваиваются новые сегменты потребителей, а также новые географические рынки с новыми каналами сбыта и им предлагаются существующий товар;

- стратегия диверсификации, которая предусматривает продвижение новой продукции на новых целевых и географических рынках.

4. В зависимости от уровня конкуренции на рынке и его расширения:

- стратегия продвижения товаров на рынке;

- стратегия конкуренции, при которой повышение объема продаж осуществляется за счет снижения доли конкурентов на имеющемся рынке;

- стратегия расширения рынка, которая подразумевает увеличение объема существующего или создание нового рынка через изменение норм и способов применения предлагаемого товара с поиском новых потребительских групп.

В этой работе мы рассматриваем стратегию продвижения товаров. Она даёт возможность сделать прогноз последующего развития с учетом ресурсов предприятия и состояния рынка. При помощи стратегии продвижения товаров на рынке, возможно, дать оценку рыночным возможностям и рискам, выявить свободные ниши на рынке или способы занятия уже занятых, определить основу для креативной и медиакампании. Как правило, одним из этапов стратегии по продвижению товаров на рынок выступает реклама – в каждом отдельном случае применяются свои рекламные носители и каналы [2].

Стратегия продвижения состоит из следующих видов стратегий: позиционирования и дифференцирования; рекламной; маркетинговой; товарной;

стратегии ценообразования; распространения; корпоративной; бизнес-единиц; торговой марки (бренда); PR и GR\ стратегии;

Имеется несколько основных стратегий продвижения продукции на рынке:

Стратегия продвижения продукции "Толкай". Методом "толкай" предполагаются "силовые", т.е. агрессивные способы торговли, включающие навязывание потребителю товара через целенаправленное рекламное воздействие и мероприятия по стимулированию продаж на посреднические звенья. В ходе применения такой стратегии продвижения продукции рекламные усилия фирмы-производителя необходимо, в первую очередь, направлять на оптовых и розничных торговцев. Необходимо разработать для них специальные предложения, сформировать льготный режим закупки продукции. Благодаря этому, произойдет улучшение самих методов торговли и способов продвижения. Итоговая цель этой стратегии заключается в построении таких взаимоотношений внутри самих каналов распределения, когда по цепочке товар "выталкивается" на рынок, а сам процесс продвижения непрерывно идёт до достижения конечного потребителя продукцией. Стоит заметить, что этот вид рекламной деятельности отличается узкой направленностью и большой стоимостью, поскольку приоритетно работа проводится с агентами и дилерами, что ведёт к увеличению издержек на рекламу и, следовательно, уменьшения издержек на потребительскую рекламу



Рис. 1. Стратегия продвижения "push" ("толкай")

В случае использованием стратегии "толкай" служить будет продажа товара с доставкой, увеличение скидок на поставляемый товар для розничных и оптовых фирм, организация курсов для торговых посредников, демонстрация продукции на выставках, участие в специализированных выставках. Производя этот вид стратегии продвижения продукции, нужно качественно проработать 2

главных вопроса: подготовку с сотрудниками, которые будут вовлечены в систему продвижения, а также, разработку наилучшей системы скидок. Сотрудники должны иметь полную информацию о товаре, быть активными, дружелюбно настроенными, но при этом не навязчивыми. Систему скидок разрабатывают с учетом возможного продолжительного сотрудничества, в связи с этим изначально очень высокая скидка не предлагается. Здесь рекомендуется придерживаться постепенного повышения по мере роста срока сотрудничества или объема закупок.

Стратегия продвижения товара "Тяни".

Стратегией "тяги" предусматривается активная рекламная и промо-кампания, направленная на конечного потребителя через СМИ. Потребитель, получив рекламное сообщение или дополнительный стимул в форме купона, скидки, специального предложения спрашивает о товаре в магазине, подвигая тем самым его владельца к заказу конкретного вида продукции. В соответствие с этим формируется обратная цепочка: товар заказывается у оптовика розничным торговцем, а оптовик в свою очередь - у фирмы-производителя.

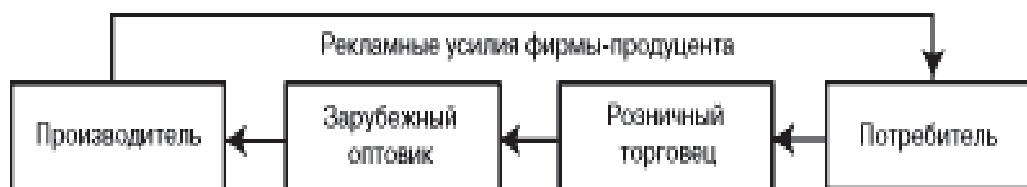


Рис. 2 Стратегия продвижения "тяги" ("pull")

Зачастую, эта стратегия применяется на последней стадии создания продукции, так, чтобы к моменту её поступления у потребителя было сформировано определенное отношение к ней.

#### Список использованной литературы:

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е Европ. изд. – М.; СПб. Издательский дом «Вильямс», 2000 – 944 с.
2. Разработка стратегии адаптации организации в конкурентной среде / Е.П. Карлина, Р.И. Акмаева, О.Ю. Мичурина, С.Б. Жабина. – Ростов н/д: Фолиант, 2005. – 251 с. - ISBN - 978-5-8459-1204-6.

**Yan Vitalevich**

*Almaty Management University*

## **FORMATION OF COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY**

### Abstract

The article discusses the requirements, compliance with which allows you to develop an optimal strategy for the development of the organization. The proposed model of choosing a strategic orientation of an enterprise is based on taking into account the trends of the micro and macro environment of the company. Improving the activities of the enterprise is impossible without an analysis of competitors' market strategies and specific actions of rivals aimed at strengthening their market positions.

Keywords: strategies, competitive advantages, marketing strategy, benchmarking.

The success of the company in the market is largely determined by the correct development strategy. The task of the organization's strategy is to form its competitive advantage, leveling the negative effect of the instability of the surrounding environment, ensuring profitability, balancing the external requirements and internal capabilities of the enterprise. Through a prism of strategy, various business situations, which the organization faces in everyday life are analyzed. The ability of the company to apply an independent strategy in all areas, increases the competitive status of the company, makes it more flexible, sustainable, and allows you to respond adequately to the demands of the times and market conditions. The formation of the strategy is carried out taking into account the analysis of the impact of the internal and external environment, which predetermines the need for its continuous development and timely response to market demands.

Development of the company's development strategy should be carried out taking into account the following requirements [1]:

1. Adequacy, implying its conformity with the market situation, company goals, technical and economic potential of the company, experience and skills of employees and managers, corporate culture, the existing management system.

Integrity, consistency of individual elements, logical sequence, generating a synergistic effect.

2. Ethical, morality (the implementation of the strategy should not cause actions contrary to the norms of morality and law).

3. Compatibility with the environment, creating the possibility of interaction with it (the strategy adapts to changes in the environment of the company and can itself cause these changes).

4. Justified riskiness.

5. Focus on the formation of competitive advantages, increase of competitive status, gaining success in the market.

6. Consideration of the interests of society as a whole, as well as of municipal authorities, business partners, staff of the organization, features of the industry and the position of the company in it.

7. Alternativeness (as a rule, several strategies are developed, from which a specific direction of the organization's development is chosen).

The strategy allows concentrating efforts on the main directions and discarding secondary ones; develop and coordinate actions to implement the mission and the main goals of the company, ways of transforming it into a new state (which business to stop, which one to sell, which one to go to, which one to unite with), ways to use the necessary resources for this [2].

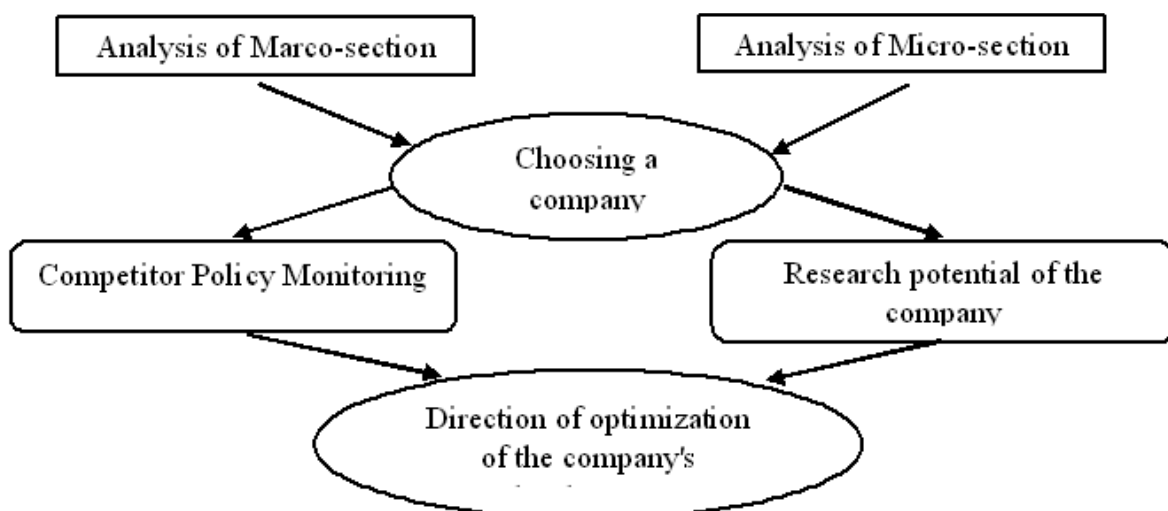
The strategy is designed to provide the firm with significant competitive advantages in those areas where there are the greatest chances of success; help choose the types of products with which this can be achieved; find ways to neutralize rivals. With the implementation of the strategy, the formation of the strategic potential of the company as an aggregate of the material conditions of production activities, as well as the professional and creative skills of the staff, takes place.

The essence of any business activity is the production of necessary consumer goods. The central problem of entrepreneurship is derived from the interaction between the market and the product, the solution of which determines the existence of an enterprise in this market. The concept of marketing dictates the need to use strategic tools to solve enterprise problems in the market. It is exactly marketing mechanisms that allow to achieve this as a result of analyzing information about the market, forming customer commitment, designing a competitive market position of the company [3].

Marketing strategy is an analysis of the company's capabilities in the market, the choice of a system of goals, the development and formulation of plans and the implementation of marketing activities aimed at reducing market risk, ensuring the long-term and sustainable development of the enterprise.

Marketing strategy allows you to create an environment in which the company will avoid problems in the market [4]. For this purpose, a wide arsenal of theoretical and practical marketing tools is used. The strategy affects the fate of the entire enterprise in the long term and is aimed at achieving strategic goals, at implementing concerted actions in the field of demand management. On this basis, the objectives of the marketing strategy are: business expansion, development of technological potential and production growth, the creation of new products, the development of new markets. The development of strategic plans involves the active use of tools for strategic analysis and planning. Tools are models, i.e. simplified casts of real processes that describe certain economic patterns characteristic of the internal and external environment of a business. In a generalized form, the model for choosing an organization's development strategy and developing ways to implement it is shown schematically in Figure 1.

Figure 1 - Model selection strategy for the organization and develop ways to implement it



According to this model, the choice of enterprise development strategy is carried out taking into account the analysis of trends characteristic of the micro and macro environment of the company. As a result, the use of marketing principles and research tools allows you to analyze the internal and external environment of the business, to assess the opportunities and threats arising in the market.



The choice of the company's strategic course should be complemented by the elaboration of recommendations on the use of alternative marketing approaches to demand management, taking into account the basic concepts of market relations - the formation of needs, demand, customer satisfaction mechanism.

Development of directions for optimizing the development of the company should be carried out taking into account the monitoring of competitors' actions. The analysis should be subjected to marketing programs not only closely located competitors, but in general, enterprises operating in a particular sector of the economy. This is necessary in order to evaluate the possibility of using benchmarking tools.

Benchmarking is the art of finding the best elements in the work of competitors, studying, improving and applying their working methods and developments in the practice of a particular enterprise [5]. Studying the policies of competitors who are at a considerable distance from this company is most preferable, because this makes it possible to develop approaches that are not traditional for this market, does not lead to a direct aggravation of competition.

In addition, the development of recommendations aimed at the further development of the enterprise should be carried out after a detailed analysis of the potential of the company itself, including the study of financial, material and labor resources. The possibility of attracting, if necessary, the missing resources should also be considered. The stable position of the enterprise in the market depends not only on a well-developed strategy, but also on the possibility of its successful implementation. In the process of implementing the strategy, force majeure circumstances may arise that will cast doubt on the fulfillment of the planned indicators. Executing a strategy means transforming a strategic plan into concrete actions, taking into account the market situation.

An effective strategy should be based on three components [6]:

1. properly selected long-term goals;
2. deep understanding of the competitive environment;
3. real valuation of own resources and capabilities.

Thus, the behavior of the company in the market should be aimed at understanding the mechanism of influence of various factors and conditions, which would allow it to significantly reduce errors and miscalculations in determining the

future development strategy, thereby ensuring the flexibility and agility of the company.

#### Reference

1. Lebedeva O.A. Strategic marketing as a basis for stable growth of the company / O.A. Lebedeva, N.A. Skvortsova, E.A. Sotnikova. // Basic research. - 2015.- № 4-0. - with. 213-217.
2. Magdanov P.V. Modern approach to strategic planning. [Electronic resource] Appeal Date 04/23/2016 / Access mode: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy>
3. Nepomniachtchi E.G. Planning for the enterprise. [Electronic resource] Appeal Date: 10/23/2017 / Mode Access: [http://www.aup.ru/books/m235/3\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m235/3_1.htm)
4. Strategic planning: developing a strategic plan. [Electronic resource] Address date: 07.11.2018 / Appeal Date: <https://www.u-b-s.ru/publikacii/strategicheskoe-planirovanie.htm>
5. Blank I.A. Financial management. - K .: Elga, Nick Center, 2004.
6. Stepanova G.N. Strategic management. Planning for the enterprise. - M .: Publishing house MGUP, 2001.

**Professor, Mukhamediyev Bolat, Assanova Raushan**

*\* Al Farabi Kazakh National University, \*Almaty Management University*

## **THEORY OF INNOVATION PROJECTS IN THE FIELD OF IT, EXAMPLES OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

The purpose of the current material is to analyze the theoretical aspects of the concept of “innovation project” (as far as applicable to the Information Technology industry) and to consider the practical application of the theory of innovation projects development on the example of a company in the Republic of Kazakhstan.

At the present time, digitalization and development of innovation projects using information technologies is a strategic development priority in many countries. According to the forecasts of the world's leading experts, by the year 2020 a quarter of the world economy will be digital, and the introduction of technologies for economy digitalization, which contribute to the effective coordination of the state, business and society, is becoming an increasingly large-scale and dynamic process. The most important issue in this context is the development of the innovation ecosystem and the project management of innovative companies in the field of IT (information technologies).

In a general sense innovation represents all the changes that have been made and that make it possible to introduce significant new features in the process of thinking and acting. Innovation in business represents an invention or introduction that has been brought to the stage of a commercial or other pioneer product. It can significantly change the placement of forces in the market due to obvious competitive advantages. An innovative concept follows the conception of invention and innovations in terms of other, previously unused ways, means, methods, products and technologies.

Innovation should have practical application. Next to the concept of "innovation" there are always accompanying concepts of "innovation process", "innovation projects" and "innovation activity". The notion of activity was introduced in scientific and business practices by Academician L.I. Abalkin [1].

It should be noted that the scientific theory, management system and knowledge system in the field of innovations are actively being formed nowadays. The meaning “innovation (innovative)” is increasingly applied to the words “management”, “process”, “program” and “project”. An innovation project is a base element of the system for organization of innovations and innovation management. It refers to a project (in the

traditional interpretation for the project management), aimed at solving the unique task of creating, implementing and mastering innovations, showing their results to consumers and obtaining benefits.

In addition to the above, the concept of "innovation project" is used in several aspects: **as an action, activity or event** held for the implementation of a package of any measures in order to achieve certain goals; **as a system** of organizational and legal documents, as well as accounting and financial documents necessary for the implementation of any actions; **as a process** of implementation of innovation activities.

These three aspects emphasize the importance of the innovation project as a form of organization and target management of innovation activity. In general, an innovation project is a complex system of activities that are interdependent and interconnected in terms of resources, time limits and performers, and which are used to achieve specific goals and objectives in priority growth areas of science and technology.

The variety of goals and objectives of innovation development determines the many varieties of innovation projects, as well as scientific and engineering efforts. The classification of innovation projects is given below. Innovation projects vary in the levels of *scientific and technological significance*: *Modernization level*, when the pilot design or the basic technology does not fundamentally change; *Innovative level (incremental innovations)*, when the design of a new product differs fundamentally from the previous one by the form of its elements; *Leading level (radical innovations)* when the design is based on leading engineering solutions; *Pioneer level (radical innovations)*, when completely new (not previously existing) materials, structures and technologies appear and perform the same function or even new functions. It is the radical innovations that are the object of IT companies.

Types of innovation projects by basic types: According to the *substantive structure and the nature of the innovation activity*, the projects are divided into: research; scientific and technical; related to the modernization and upgrading of the productive facilities; projects of system updating of the enterprise.

In terms of *decision making level*, innovation projects are divided into: international; republican; provincial; industry; of separate enterprise.

By the *type of targets*, innovation projects are divided into: final - reflect the goals and problem solutions as a whole; intermediate.

By *implementation period*, innovation projects are divided into: long-term (more than 5 years); medium-term (up to 5 years); short-term (1-2 years).

By *type of innovation*, innovation projects are divided into: new product; new production method; new market; new source of raw materials; new management structure.

By *type of satisfied needs*, innovation projects can be focused on meeting existing needs or on creating new needs.

By *type of innovation*, innovation projects can represent: maintenance of a new or improved product; creation of a new market; development of a new source of raw materials or semi-finished products; reorganization of the management structure.

In terms of the *scale of current tasks*, innovation projects are divided as follows:

*Mono-projects* are projects executed, as a rule, by one organization or even by one subdivision; they are distinguished by the setting of an unambiguous innovation goal; they are implemented in tight time and financial frameworks; a coordinator or a project manager is required;

*Multi-projects* are presented in the form of comprehensive programs that unite dozens of mono-projects in order to achieve a complex innovative goal (such as creation of a science and technology complex), solve a major technological problem or perform the conversion of a single enterprise or a group of enterprises of the military-industrial complex; coordination units are required;

*Mega-projects* are multi-purpose integrated programs, combining a number of multi-projects and hundreds of mono-projects, interconnected by one tree of objectives; they require central funding and guidance from a coordination center. Megaprojects can be used as a basis for achieving such innovative goals as technical upgrading of the industry, solving regional and federal conversion and ecology problems and improving competitiveness of domestic products and technologies.

In the context of the scope of coverage, the innovation process is becoming increasingly global nowadays. It is virtually impossible to narrow the entire breadth of events occurring within a framework of the process to the scope of a single firm. The following interrelated combinations can be noted as part of the main components of the innovation process: knowledge, scientific and marketing information; research and marketing studies; effective instruments of labor, which facilitate the work and make it more productive.

Thus, an innovation project is a complex system of processes interdependent and interconnected in terms of resources, time limits and stages. Innovation projects may be of a different nature and differ in a number of classification features [2]. The development of an innovation project is a long, expensive and very risky process. This aspect becomes sharp when innovation is related to the field of information technology. Any project passes through a certain series of successive stages of its development, from the moment, when the idea arises, to the full completion of the project. A complete set of stages of development forms the *life cycle of the project*. The life cycle of the project can be divided into phases. Phases can be divided into stages and stages can be divided into steps. Stages of the project life cycle

may vary depending on the scope of activities and the adopted system of work activity management. However, each project may have an initial (pre-investment) stage, a stage of project implementation and a stage of completion of the project (investment stage).

Innovative processes that apply to the field of IT have certain differences from the production processes and other basic and supporting processes of the operating cycle. The following moments are inherent to the activities on the creation and development of innovations in the field of IT or with the use of IT technologies.

1. There are significant risks and a state of uncertainty regarding the ways to achieve the intended result.
2. Detailed planning is not possible, and it is impossible to rely on forecasts.
3. There are permanent stonewalls not only to the persons involved in the innovation process, but also to the very environment of consumption of the process results in society or in the market.
4. This process itself depends on the market and society in which it is produced and developed.

Management of innovation projects is the art of leadership and coordination of labor, material and other resources throughout the life cycle of the project by applying a system of modern management methods and technologies in order to achieve the results defined in the project in terms of the composition and scope of work, cost, time and quality of the project [3].

It should be noted that the trend for application of Agile technologies and tools set of the Kanban methodology is developing in the context of managing an innovative IT project. The use of Agile smart management techniques allows you to maximally adapt projects to changes in the external environment and reorient your project stream.

While applying the above aspects of the theory of innovation projects in the IT field to practical cases, we can note an example of the development of an innovative company with an IT product. This is the company SMART SATU.

SMART SATU is a SAAS solution, a B2B platform that automates all business processes between sales outlets and manufacturers, distributors of FMCG products. The platform allows for the optimization of the costs of distributors on 3 main components: orders, payments and logistics. All these processes are digitized in the system. The key propriety area of the SMART SATU platform is the big data analysis and processing. The system processes the collected data and displays detailed information on sales volumes, seasonality, time-schedule of sales, portfolio allocation by brand, turnover categorization by points, districts, cities and countries, ABC-analysis of the client base, BCG analysis of the partner network of participants and other analytical capabilities. Currently, the system is being developed in 7

countries: Kazakhstan, Russia, Belarus, Kyrgyzstan, Uzbekistan, Tajikistan and Saudi Arabia. Global manufacturers, such as P&G, Mars and Unilever, showed a confirmed interest in the platform capabilities.

The SMART SATU product system also includes decision on warehouse accounting for sales outlets. This company's solution also provides sales outlets (apart from the traditional automation solution for inventory accounting) with support for the service of Automatic Delivery Rewards: built-in artificial intelligence predicts residues and turnovers of the outlet (based on order history, weekends, holidays, seasonality and other factors) and forms Automatic Delivery Rewards. Another innovative solution of the company is the ability to display information on residual stocks in sales outlets for manufacturing companies. This means that suppliers (manufacturers and distributors of FMCG products) have the opportunity to solve an acute problem with cluelessness about their residual stocks in sales outlets (regardless of their location). The SMART SATU provides this solution to its partners.

It should be noted that the international forum "The Digital Agenda in the Era of Globalization" with the participation of the heads of the EAEU member states and international experts in the field of digital technologies was held in February 2018. The Forum vividly confirmed the need to implement digitalization in national economies within the Common Market and accelerated development of competitive performance on a global scale. In the summer of 2018, the EAEU member countries held a local design competition across the EAEU countries in order to determine the best solutions in digital platforms. The project "SMART SATU" won the competition in Kazakhstan as the best digital platform. In November 2018, the project will represent the country in the final of the competition, where the winner will receive preferences and an application from the leaderships of all 5 countries for the development of the platform in their countries [4].

The goal of the government program "Digital Kazakhstan" is the creation of a greater number of domestic technological IT companies, a developed market for venture capital and investors, as well as "success stories" of Kazakhstan startups in the international arena. The goals for the longer term represent the creation of a favorable environment for the emergence of "unicorns" and large companies with high estimated capitalization in Kazakhstan [5].

The issue of creating a high capitalization of the company is the subject matter for many scientists and experts of the world. For example, the authors of the scientific article "Governance and Assessment Insights in Information Technology: the Val IT Model" state that making investments in the development of information technologies has a positive effect on increasing the company value in the long term [6].

In this context, it is noteworthy that the capitalization of the innovative company SMART SATU has grown from 300 thousand dollars at the seed stage to 50 million dollars in just 3 years of development.

In our summary, we note that innovations in the field of IT technologies constitute a highly risky activity. But given the market realities and the rapid predominance of the trend for globalization, innovations will go deeper into easily scalable and high-tech applications.

#### Bibliography

1. Abalkin L.I. The Logic of Economic Growth - Moscow: Institute of Economics RAS, 2002.

2. Innovations in the block of humanitarian ideas: Proceedings of the conference of the Institute for Basic and Applied Research of the Moscow University for the Humanities on February 16-17, 2012. Part 1: Collection of scientific papers / ed. Val. A. Lukov, Vl. A. Lukova; Moscow University for the Humanities. Institute for Basic and Applied Research - Moscow: Publishing House of the Moscow University for the Humanities, 2012. - 83 p.

3. Gershman M.A. Innovation management. - Moscow: Market DS, 2008. - 200 p. - ISBN 5-7958-0150-6.

4. The official site of LLP "TOO SMART SATU" – [www.smartsatu.kz](http://www.smartsatu.kz), [www.smartsatu.com](http://www.smartsatu.com).

5. The government program “Digital Kazakhstan” - approved by the Decree of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 827 of 12.12.2017.

6. Rosa Lombardi, Manlio Del Giudice, Andrea Caputo, Federica Evangelista, Giuseppe Russo «Governance and Assessment Insights in Information Technology: the Val IT Model», Journal of the Knowledge Economy – March 2016, Volume 7, Issue 1 - pp 292 – 308.



**д.э.н., профессор Жатканбаев Е.Б., магистрант специальности  
"Инновационный менеджмент" Асылхан З.А.**

*Казахский национальный университет им. Аль-Фараби*

*Кафедра менеджмента и маркетинга*

## **ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ**

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам адаптации инструментов управления компанией к динамичным изменениям внешнего окружения, вызванным интенсивным развитием цифровой экономики. Рассмотрены основные тенденции изменения цифровой среды бизнеса на макро- и микроуровне, вопросы повышения эффективности использования внутреннего потенциала компании, особенности конкурентной борьбы, основанной на активном использовании информационно-коммуникационных технологий, специфика инновационной деятельности в условиях цифровой экономики. Общей закономерностью для всех проектов цифровой экономики является их ориентация на конкретного потребителя и всемерное использование информации как движущего ресурса. Это вызывает необходимость учета конкретных особенностей конкретного потребителя в конкретном месте, а также всемерное использование технологий цифровых трансформаций реальных бизнес-процессов. Таким образом, все цифровые проекты характеризуются очень конкретными обстоятельствами их реализации в конкретном месте и только при накоплении положительных в экономическом плане результатах становятся предметом стандартизации и иной регламентации. Естественно, что для достижения этого необходима цифровая трансформация и самих предприятий.

**Ключевые слова:** цифровая экономика, бизнес-процессы, информационные технологии, сетевые технологии, информационный рынок.

Взрывной рост социальных сетей, рынка смартфонов, широкополосного доступа к интернету, технологий машинного обучения и искусственного интеллекта меняют мир, в котором действуют компании. Адаптироваться к изменениям они должны, либо завоевывая новые ниши, либо трансформируя уже существующие. Получается, что цифровая трансформация организаций –

это реакция на развитие и активное распространение по всему миру новых информационных технологий. MIT Sloan School of Management определяет цифровую трансформацию как «использование современных технологий для кардинального повышения производительности и ценности предприятий».<sup>3</sup> Трансформация бизнес-процессов – это трансформация последовательности связанных между собой операций и процедур, в результате выполнения которых создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Предметом цифровой экономики в самом общем виде являются экономические отношения, складывающиеся в процессе производства, обмена, распределения и потребления научно-технической информации посредством цифровых информационных технологий, и экономические законы, которым подчиняется развитие этих процессов[1]. Актуальность статьи обусловлена серьезными технологическими изменениями, вносящими новые характеристики как в глобальную экономическую систему, так и в экономику отдельных рынков и предприятий. Хозяйствующие субъекты вынуждены работать в условиях обновленного постиндустриального общества, неотъемлемой составляющей которого является цифровая экономика. Выживание и развитие в новых условиях хозяйствования предполагает постоянную адаптацию бизнеса к динамично меняющейся среде на стратегическом и тактическом уровне.

Цифровая трансформация за счет автоматизации позволяет стандартизировать систему управления и бизнес-процессы, а значит, дает возможность быстро развернуть их на мировом уровне. Примером может являться трансформация обучающего процесса, который может позволить из бизнес-школы, ограниченной масштабом региона, размером аудиторий и количеством преподавателей, сделать бизнес национального или даже мирового масштаба[2].

В настоящее время вследствие многообразия информационных технологий и все большего их проникновения в различные отрасли цифровую экономику уже нельзя считать обособленной частью экономики государства или глобальной экономики[3]. К основным направлениям влияния цифровой экономики на различные отрасли можно отнести:

---

<sup>3</sup> Добрынин А.П., Черных К.Ю., Куприяновский В.П., Куприяновский П.В., Сиягов С.А. Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий -2015

повышение мобильности. Так, получают большее распространение нематериальные продукты, которым свойственна большая мобильность, чем у материальных. У потребителей появляется возможность делать заказы из любой точки мира и избавляться от привязанности к местным поставщикам;

рост значимости информации как самостоятельной ценности;

возможность сбора, хранения и обработки значительных объемов информации, которые находят применение, в том числе, для разработки управленческих решений и бизнес-коммуникаций;

распространение сетевых эффектов, меняющих цепочки создания стоимости и дают возможность внедрять новые модели ведения бизнеса.

Человеческий фактор, устаревшие ИТ-системы, недостаток знаний, привычки клиентов — главные препятствия на пути цифровой трансформации. Предлагаем 5 рецептов, которые позволят сделать переход на новые бизнес-процессы менее сложным, затратным и рискованным.



Рисунок 1. Рецепты успеха цифровой трансформации бизнес-процессов

[4]

Другая характерная черта нового подхода — сокращения длительности цикла оптимизации процессов. Использование A\B тестирования, контрольных групп и других инструментов для оценки вносимых изменений позволяют быстро проверять и внедрять изменения в процессах с минимальными рисками получить негативные результаты.

Классическая теория по оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов в новых реалиях дополняется гибкими подходами. Уходит в прошлое описание бизнес-процессов, оторванное от самих бизнес-процессов. Такое описание быстро устаревает, на поддержание его актуальности требуются серьезные трудозатраты. Лучший способ иметь актуальную версию бизнес-процессов использовать инструменты для управления бизнес-процессами компании [5].

Для того, чтобы преуспеть и процветать в этом новом мире, межгосударственные объединения, страны, организации и предприятия должны преобразовать себя, чтобы стать новыми по образу мышления и отзывчивыми, для того чтобы удовлетворить меняющиеся требования потребителей и рынков. Включение организационного мышления и реагирования требует целостного подхода, который определяет то, что технологии межгосударственных объединений, стран и предприятий, процессы, продукты и услуги должны работать вместе для клиента и рынка в целостной модели цифровой трансформации бизнесов и процессов. С практической точки зрения можно отметить, что трансформация бизнес-процессов является обязательным элементом работы любой организации, стремящейся к повышению прибыльности.

Ни для кого не секрет, что развитие предприятия — это необходимый фактор, без которого невозможно обойти ни одного конкурента. Это касается не только «новичков», но и большого числа опытных компаний. Все они должны вкладывать денежные средства и собственные усилия в постоянное улучшение своих бизнес-процессов. Таким образом, с помощью совершенствования «новички» смогут заявить о себе, что поможет им продвинуться вперед. Самое важное здесь — постоянно следить за движением рынка. Большие организации не могут обойтись без анализа собственной деятельности. При регулярном анализе возможно быстро найти решение проблемы, которая может возникнуть в процессе работы предприятия. Также это дает возможность избежать каких-либо трудностей среди конкуренции. В любом случае, путь к улучшению — это лучший способ развития организации и получения прибыли. Очевидно, что управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) и оптимизация бизнес-процессов (Business Process Optimization, BPO) — это два самых длительных и в то же время самых

эффективных способа управления бизнес-процессами с акцентом на постоянный мониторинг показателей эффективности и последующего их улучшения. Появление распределенных и децентрализованные серверных технологий, умных контрактов и интернета-вещей могут кардинально изменить существующие подходы к ВРМ и ВРО.

Список использованной литературы:

1. Добрынин А.П., Черных К.Ю., Куприяновский В.П., Куприяновский П.В., Синягов С.А. Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий -2015

2. Андрей Коптелов « Готов ли ваш бизнес к цифровой трансформации?» -2016

3. Кунцман Александр Арнольдович «Трансформация внутренней и внешней среды бизнеса в условиях цифрово й экономики» - 2017

4. Фокин Михаил. «6 факторов успеха цифровой трансформации бизнеса»-2016

5. В.П. Куприяновский, С.А. Синягов, А.П. Добрынин ВІМ - Цифровая экономика. Как достигли успеха? Практический подход к теоретической концепции. Часть 1. Подходы и основные преимущества ВІМ //International Journal of Open Information Technologies. – 2016

## CONTENTS

### EKONOMICKÉ VĚDY

#### Zemědělské ekonomika

Алсеитова Р., Тойынбетова М., Демеубаева А. ҚАЗІРГІ ТАҢДАҒЫ АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ЖАҒДАЙЫН ТАЛДАУ .....	3
Дідковська Л.І. ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗРОШУВАНОВОГО ЗЕМЛЕРОБСТВА	7
Мукашев Аскар ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИВОТНОВОДСТВА.....	15
Әбдірахман Ж., Алсеитова Р., Тойынбетова М. АУЫЛШАРУАШЫЛЫҒЫН МЕМЛЕКЕТТІК РЕТТЕУДІҢ ҒЫЛЫМИ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ .....	21

#### Regionální ekonomika

Утегенова К.А., Сейілханов Б.Е. ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА РАЗВИТИЕ АГРАРНОГО СЕКТОРА .....	25
Залесский Б.Л. ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ....	28

#### Státní nařízení hospodářství

Piina T.A. PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION OF MODERN TECHNOLOGIES OF RISK MANAGEMENT IN THE PROCESS OF MANAGING PORTFOLIOS OF PROJECTS AND PROGRAMS.....	31
Leshchynska I.V. DETERMINANTS OF INVESTMENT IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: TACTICAL AND STRATEGIC ASPECTS.....	34
Isakhova P.B., Myrzagaliyeva N.N. DEVELOPMENT OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN KAZAKHSTAN .....	37

#### Makroekonomie

Залесский Б. Л. БЕЛАРУСЬ - КИТАЙ: ОТ НАУКИ - К ПРАКТИКЕ .....	43
---	----

#### Finanční vztahy

Зиатов Еламан, Карымсакова Ж. К. ФИНАНСИРОВАНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В КАЗАХСТАНЕ .....	46
Shilikbayeva Arna RISK MANAGEMENT AND LINK TO ETHICS .....	52
Рошило В.И. ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	57

**Ковалевич Д.А.** ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ..... 60

### **Investiční aktivita a kapitálových trzích**

**Залесский Б.Л.** ПРЯМЫЕ ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТИЦИИ: СТРАТЕГИЯ  
ОПРЕДЕЛЯЕТ ПЕРСПЕКТИВЫ ..... 63

**Шафранська Т.Ю., Нечипоренко С.В.** ХОЛДИНГ ЯК СУБ'ЄКТ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ..... 66

### **Řízení lidských zdrojů**

**Иман А.С. Талапбаева Г.Е** ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
И ПРИМЕНЕНИЕ ЕГО К УСЛОВИЯМ КАЗАХСТАНА ..... 69

**Tiang Ming** THE STAFF MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION AND  
THE DIRECTION OF ITS IMPROVEMENT..... 72

### **Marketing a management**

**Нурмаганбетова Б.К., Капанова Ш.А.** МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ ЖОБАНЫ  
БАСҚАРУДЫҢ ҮРДІСТЕРІ ..... 77

**Белова Т.Г.** ВИЗНАЧЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ ПРИВАБЛИВОСТІ ГАЛУЗІ ЯК  
ПІДГРУНТЯ ДЛЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ..... 80

**Ramil Ishigov** MARKETING STRATEGY IS THE BASIS OF EFFECTIVE  
DEVELOPMENT OF THE COMPANY ..... 83

**Садыкова Б.Т., Вроблевски С.Я.** ЦИФРОВИЗАЦІЯ В СИСТЕМЕ ВИСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ КАЗАХСТАНА ..... 89

**Калькулов К.М., Омарова Д.Д.** РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СИСТЕМЕ  
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ..... 94

**Карпенко Н.О.** ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ СУТНОСТІ  
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ..... 98

**Ерниязова Ж.Н., Қожабаев Б. Л.** КӘСІПОРЫНДА СТРАТЕГИЯЛЫҚ  
БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ ..... 102

**Талапбаева Г. Е., Әбілқасым А.Н.** ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯЛЫҚ ҚЫЗМЕТ  
КӨРСЕТУ САЛАСЫН БАСҚАРУДЫ ДАМЫТУДЫҢ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕСІ ..... 106

**Шиляева М.С.,** ЦЕЛИ ФУНКЦИИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ..... 110

<b>Юрьева А.С.</b> ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ И ЕЕ ВИДЫ .....	<b>114</b>
<b>Yan Vitalevich</b> FORMATION OF COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY .....	<b>118</b>
<b>Mukhamediyev Bolat, Assanova Raushan</b> THEORY OF INNOVATION PROJECTS IN THE FIELD OF IT, EXAMPLES OF DEVELOPMENT OF INNOVATIVE INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN .....	<b>123</b>
<b>Жатканбаев Е.Б., Асылхан З.А.</b> ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ .....	<b>129</b>
<b>CONTENTS</b> .....	<b>134</b>

\*249295\*

\*249412\*

\*249402\*

\*249421\*

\*249420\*

\*249423\*

\*249505\*

\*249450\*

\*248994\*

\*249255\*

\*249303\*

\*249307\*

\*249422\*

\*249290\*

\*248910\*

\*249146\*

\*249359\*

\*249361\*

\*249135\*

\*249228\*

\*249400\*

\*249419\*

\*248523\*

\*249066\*

\*249145\*

\*249155\*

\*249174\*

\*249257\*

\*249298\*

\*249301\*

\*249395\*