

Современные тренды казахстанского менеджмента

¹*БИГЛЕР Светлана Александровна, к.э.н., доцент, mzm68@mail.ru,

²КОЛЬЦОВ Сергей Геннадиевич, магистр, менеджер, mzm68@mail.ru,

¹Череповецкий государственный университет, Россия, Череповец, пр. Луначарского, 5,

²ПАО «Северсталь», Россия, Череповец, ул. Мира, 30,

*автор-корреспондент.

Аннотация. В статье проведен анализ основных направлений развития казахстанского менеджмента. Рассмотрены угрозы для субъектов предпринимательства и выявлены главные риски для бизнеса в Казахстане в 2022 году. Использованы результаты отчетов Euromonitor International, направленных на стратегические исследования рынка, определены три главных риска для бизнеса в 2022 году в глобальном масштабе. На основе данных ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний, проведенных PwC Казахстан CEO Survey, отмечены главные угрозы бизнесу в Казахстане. Для обеспечения обозначенных тенденций в бизнес-среде делается вывод о необходимости шире применять инструменты менеджмента, в том числе планирование, управление рисками и инновациями. Исследованы имеющиеся на данном этапе развития экономики определенные проблемы и сложности в планировании. Рассмотрена система управления рисками как риск-менеджмент, которая направлена на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных финансовых потерь предприятия.

Ключевые слова: менеджмент, планирование, управление рисками, угрозы, субъекты предпринимательства, тренды, трансформации, инновации.

Актуальность исследования

Умение определять, использовать и эффективно внедрять новые подходы в менеджменте, безусловно, дают конкурентное преимущество любой компании. Одна из причин заключается в том, что систему управления нельзя просто взять и скопировать. Это невидимый со стороны элемент, который обеспечивает долгосрочный успех бизнеса. Крупные организации уже давно поняли важность инноваций и трансформации. Здесь вопрос в самом подходе к их внедрению. Трансформации компании, происходящие в последние годы, происходят согласно последним мировым трендам менеджмента, в том числе через кросс-функциональное взаимодействие, внедрение принципов проектного управления (project-based organization, или PBO), менеджмент инноваций и управление рисками и др. В текущей нестабильности уже не будет четких ориентиров развития одного конкретного инструмента менеджмента.

Успех Google или Apple неразрывно связан с тем, что эти компании первыми стали осваивать радикально новые подходы к управлению и организации труда. Agile, проектный подход, ориентация на потребителя – те инновации, которые выделяют компанию среди конкурентов [9, 10]. В сфере менеджмента инновации всегда были

и остаются главным конкурентным преимуществом. Поэтому компании экспериментируют, и тенденция уходить от функциональных вертикалей к отдельным проектным командам на текущий момент максимально выигрышная. Так как при наличии нескольких продуктовых команд, так или иначе часть команд будет успешна, что поможет организации расти. А часть команд с неэффективными результатами сможет поделиться ошибками в ретроспективе и помочь избежать их в дальнейшем.

В условиях неустойчивой экономики возникает достаточно большое количество угроз для субъектов предпринимательства. Ежедневно предприниматели испытывают проблемы с логистикой и маркетингом, денежными операциями и конвертируемостью валют. В феврале этого года Euromonitor International – мировой лидер, специализирующийся на стратегических исследованиях рынка, представил отчет, который определил три главных риска для бизнеса в 2022 году. Это [2]:

- распространение штамма «Омикрон»;
- проблемы с поставками;
- инфляция.

Локдаун как один из основных рисков – очень серьезно повлиял на экономику в целом и на состояние МСБ в частности. Понятно, что в первую очередь пострадали сектора, связанные с туриз-

мом, транспортом, сферой гостеприимства, и вообще сектора услуг, которые непосредственно работают с населением. Ограничения, вызванные коронавирусной инфекцией, по мнению исследователей, будут и далее сдерживать нормализацию рынка труда и цепей поставок, а также приведут к усилению инфляционных рисков. Когда мы говорим о риске, вызванном проблемами с логистикой, то имеем в виду недостаток транспортных мощностей, рост цен на энергоносители и нехватку водителей грузовиков. Это те факторы, которые приведут к росту стоимости перевозок в крупнейших экономиках мира. И, наконец, третий фактор – это рост инфляции. Прогнозируется, что мировая инфляция вырастет с 4,3% в 2021 году до 4,6% в 2022 году [3]. Геополитическая ситуация в мире еще более обострила все перечисленные риски, поэтому на сегодняшний день эта оценка может показаться консервативной. Так как проблема между спросом и предложением на нехватку рабочей силы будет сохраняться в течение всего года, инфляционное давление в крупнейших экономиках мира останется высоким. Обозначенные глобальные проблемы характерны и казахстанскому бизнесу.

Аналитические исследования

В апреле 2022 года PwC Казахстан CEO Survey провел 25-й ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний, в котором отмечены главные угрозы для бизнеса в Казахстане [4]. Это: риски для здоровья (63%), киберриски (54%), геополитические конфликты в мире (51%).

Как мы уже отмечали, в условиях динамичных изменений в экономике бизнес испытывает ежедневные проблемы, включая проблемы с поставками и сбытом товаров, финансовыми операциями. Поэтому задача менеджмента организаций состоит в эффективном планировании финансовых потоков и управлении цепями поставок в условиях постоянных изменений рынка. Наиболее актуальные навыки для бизнеса сейчас – это принятие стратегических и операционных решений в условиях неопределенности, умение рассматривать сценарии и гибко реагировать на меняющиеся обстоятельства. Процессы планирования являются хрупкими и неустойчивыми даже в условиях относительной стабильности, а в наши дни вызовы в этой области могут стать решающими для бизнеса. Тем не менее на фоне серьезных изменений в цепях поставок, роста инфляции и опасения вторичных санкций в Казахстане наблюдается рост бизнеса, то есть предприниматели открывают для себя новые возможности. За первые шесть месяцев 2022 года количество зарегистрированных в стране компаний выросло на 3,4% и составило 493 683 [3]. Об этом же свидетельствуют результаты мониторинга предприятий за IV квартал 2021 года, проведенные Департаментом денежно-кредитной политики Национального банка РК. Опираясь на данные пресс-службы Национального банка РК, в IV квартале 2021 года в опросе при-

няли участие 3334 предприятия, из них крупные и средние – 1578 [5]. По результатам мониторинга наблюдается продолжение процесса восстановления экономической активности в реальном секторе. Увеличился спрос на готовую продукцию при незначительном замедлении темпа роста цен на готовую продукцию, сырье и материалы, а также ускорением оборачиваемости активов и оборотных средств. Загрузка производственных мощностей предприятий практически не изменилась, средневзвешенный уровень загрузки составил 54,2% (в III квартале – 54,0%). Отметим, что основным препятствием в ведении бизнеса предприятия считают состояние экономики Казахстана. Об этом заявили 35,5% руководителей опрошенных предприятий. Другими препятствиями выступают: конкуренция (29,0%); уровень налогов (22,4%); спрос на продукцию (21,9%); нехватка квалифицированных кадров (19,0%). Доступ к финансированию по значимости располагается на 9 месте (10,9%). Динамика композитного опережающего индикатора (КОИ), представляющего собой агрегированную оценку опросов предприятий реального сектора, демонстрирует продолжение восстановления экономической активности в реальном секторе, КОИ вырос до 100,4. В I квартале 2022 года ожидается продолжение роста экономической активности (КОИ по ожиданиям составил 100,2) [6]. Для обеспечения обозначенных тенденций в бизнес-среде необходимо шире применять инструменты менеджмента, в том числе планирование, управление рисками и инновациями. Однако присутствуют определенные проблемы и сложности в планировании.

Первая сложность при планировании состоит в том, что казахстанские компании ищут технологическое решение и подход, который позволит выработать единый алгоритм и общий язык как внутри организации, так и за ее пределами. Это помогает компании и поставщикам синхронизировать свою работу и мыслить в одном направлении. Таким образом, компании часто страдают от отсутствия систематизации процесса планирования и не всегда находятся на одной волне с поставщиками и партнерами при выполнении взятых обязательств друг перед другом и конечным клиентом.

Вторая сложность при планировании состоит в том, что компании часто не знают, на какую информацию им опираться при принятии решений, так как данные не являются достаточно надежными. Большой поток данных, особенно у крупного бизнеса, приводят к серьезным проблемам по обработке и использованию информации для процесса принятия решений, а руководители департаментов зачастую не знают, какую информацию нужно собирать. Решения в эффективном бизнесе требуют взгляда на всю цепь поставок, обработку информации от разных функций. Только такой системный подход позволит принимать сбалансированные решения, ведущие к улучше-

нию финансовых показателей.

Третья сложность заключается в том, что из-за трудоемких, ручных процессов и отсутствия необходимых данных в нужном качестве у менеджмента не остается времени на оценку рисков и сценарное планирование. Готовность компании к ситуации, когда что-то идет не по плану, заблаговременная подготовка к тому, что риски могут реализоваться, имеют два важных эффекта: это повышение скорости реакции на кризисную ситуацию и снижение издержек, необходимых для выхода из нее. Одной из задач управления рисками развития предприятия является разработка принципов и методов координации деятельности и привлечения персонала к принятию решений по управлению рисками и их реализации, включая определение компетенции по конкретным должностным позициям и коммуникаций между ними. Говоря об управлении рисками, часто имеют в виду лишь ограниченную область менеджмента, управление портфельными инвестициями, оценку рисков инвестиционных проектов и др., или специфические задачи страхования. Между тем, принятие решений в процессе любой деятельности требует учёта всех аспектов будущего развития, совмещения подходов к управлению рисками во всех специализированных областях менеджмента. Идентификация рисков реализуется на высшем уровне управления предприятием и представляет собой самостоятельный этап цикла управления рисками, на котором определяются цели и задачи экономической деятельности в целом. Отметим, что роль и значение риска в условиях неустойчивой экономики возрастает и приводит к необходимости проведения глубоких и всесторонних исследований в этой сфере. Более того, эксперты в области теории риска предполагают, что в ближайшей перспективе современное общество ожидает ещё более существенная трансформация. По их мнению, логичным и исторически естественным продолжением «общества риска» станет общество, которое будет строить стратегию своего экономического развития не только с учётом риска, но на базе управления им [7].

Управление рисками

В настоящее время на предприятиях различных отраслей промышленности существует вероятность проявления любого вида рисков. Поэтому такая система управления рисками, как риск-менеджмент, которая направлена на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных финансовых потерь предприятия, как никогда актуальна и необходима в каждой организации.

Роль риск-менеджеров на этом этапе является особенно важной, поскольку именно на них возлагаются обязанности по выявлению предпосылок возникновения рисков ситуаций в процессе экономической деятельности и определению конкретных количественных значений. Необходи-

мость разработки сценариев развития рисков ситуаций и определение наиболее эффективных мер по их урегулированию с целью минимизации ущерба приводит к тому, что для менеджмента предприятия особое значение приобретает применение методов моделирования альтернативных вариантов для выявления возможных последствий и определение наиболее эффективных мер по их профилактике и разрешению. Все практические мероприятия по управлению риском построены на основе концепции приемлемого риска, суть которой заключается в стремлении к снижению риска до безопасного, оптимального уровня [8]. Отметим, что технология управления рисками имеет собственную логику действий: постановка цели – анализ и оценка риска (см. рисунок).

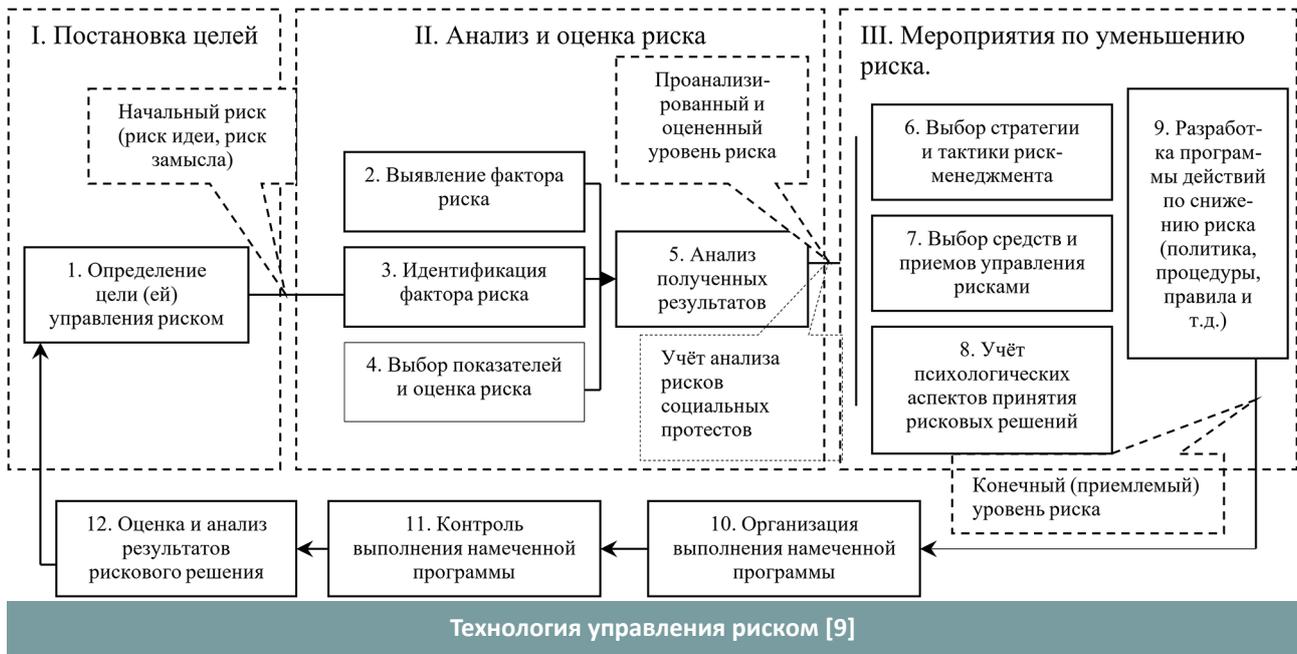
Мониторинг и контроль за выполнением плана, перепланирование на разных этапах, если что-то идет не так, как было задумано, – изначально важные компоненты процесса планирования. Внешние факторы часто меняются, и компаниям приходится учитывать новые данные и выстраивать новые сценарии, а умение делать это в динамике помогает бизнесу более эффективно работать в условиях кризисных ситуаций.

Четвертая сложность связана с человеческим фактором: часто сотрудники не до конца понимают свою роль в рамках процесса, то, как их действия влияют на конечный результат – финансовый план или план продаж и операций. Сегодня сложно найти сотрудников, которые могут обладать не только экспертными навыками в нужной области, но и быть заинтересованными и готовыми к изменениям. Сейчас очень важны критическое мышление, эмоциональная стабильность, зрелость в части принятия ошибок.

Еще один важный аспект при управлении рисками это измерение бизнес-эффекта от правильно выстроенного процесса планирования. Связано это с тем, что правильное планирование позволяет видеть общую перспективу на стратегическом и операционном уровнях. Если компания имеет единый план, появляется возможность синхронизировать действия разных департаментов. Процесс планирования включает в себя важный элемент – элемент решения. На эффективность планирования влияет набор информации, ее детализация, визуализация данных для оперативного принятия решений. Планирование задает ритм компании, синхронизирует действия, необходимые для ее деятельности.

Результаты исследования

Наряду со стратегическим видением эффективное планирование позволяет повышать прибыльность бизнеса, оптимизировать расходы, оперативно сравнивать возможности с запросами рынка. При правильно выстроенном процессе компании могуткратно сокращать расходы на оперативное реагирование, объем списаний, в несколько раз оптимизировать время, потраченное на разработку и сведение планов. То есть плани-



рование делает бизнес более адаптивным. Бизнес, особенно динамично развивающийся, может быстро собирать новые данные, опираться на них и оперативно менять план в соответствии с запросами ситуации. Иногда форс-мажорные ситуации приводят к банкротству или закрытию компаний (как это было при пандемии коронавируса, когда полностью закрылись event-агентства, турагентства, спортивные залы, кинотеатры, концертные площадки и т.д.). Но даже в случае, когда бизнесу грозят неминуемые потери или закрытие, планирование помогает более эффективно реализовать уход с рынка, смягчить удар, приходящийся на сотрудников и поставщиков. Еще один тренд, который проявил себя в казахстанском менеджменте – ситуативный маркетинг. Одним из его методов является ньюсджекинг – технология использования новостей для продвижения продукта или бренда [10]. Цифровой мир в контексте информационной безопасности кардинально изменился и

уже не будет прежним. Данная ситуация заставляет ИБ-специалистов менять подход от универсальных решений к ситуативным. На рынке Казахстана представлен широкий спектр ведущих в мире технологических решений, например, такие платформы интегрированного планирования, как Anaplan и o9, а также решения уже известных всем SAP IBP, Oracle и др. И бизнес все активнее использует возможности цифровых технологий для выстраивания и повышения эффективности планирования.

Заключение

Следует отметить, что культура сценарного планирования создает привычку для команды думать о нескольких вариантах развития событий, создавать альтернативные цепи поставок, продукты, а значит, думать нестандартно. Для реализации сценарного планирования целесообразно использовать информационные технологии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О результатах мониторинга предприятий за четвертый квартал прошлого года рассказали в Нацбанке РК. https://forbes.kz//life/opinion/zanimatelnoe_kassandrovedenie_1652438499/?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_source=yxnews&utm_medium=mobile
2. Глушко М. Как планирование поможет бизнесу избежать общемировых рисков? https://inbusiness.kz/ru/news/kak-planirovanie-pomozhet-biznesu-izbezhat-obshemirovyh-riskov?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile
3. Таскимбаев А. Экономика Казахстана 2022. Цифры, анализ, прогнозы <https://marketingcenter.kz/20/economy-kazakhstan.html>
4. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / Перв. В. Седельник, Н. Федорова. – М.: Прогресс-Традиция, 2001. – 384 с.
5. Магрупова З.М. Управление рисками и экономическая безопасность: учеб. пособие / З.М. Магрупова, О.В. Степанова, Г.С. Дресвяникова и др. – Череповец: ЧГУ, 2002. – 240 с.
6. СТ РК ISO 9001-2016 Системы менеджмента качества [Электронный ресурс] – URL: <http://www.kzstandard.kz>.
7. ISO 31000:2009. Risk management – Principles and guidelines. Joint Australian New Zealand International Standard // AIRMIC, ALARM, IRM. [Электронный ресурс] – URL: <http://theirm.org>.
8. ISO GUIDE 73:2009. Risk management Vocabulary // International Organization for Standardization. [Электронный ресурс] – URL:

<http://www.iso.org>.

9. Atapina N.V. Comparative analysis of risk assessment techniques and approaches to risk management / N.V. Atapina, V.N. Kononov // Young scientists. Monthly scientific magazine. – 2013. – № 5 (52). Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» [Электронный ресурс] – URL: <http://naukovedenie.ru>.
10. Mashkov D.M. Improving risk management mechanism industrial enterprise: thesis for the degree of Ph.D. in Economics. Sciences. M., 2015. Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» [Электронный ресурс] – URL: <http://naukovedenie.ru>.

Қазақстандық менеджменттің заманауи трендтері

¹*БИГЛЕР Светлана Александровна, э.ф.к., доцент, mzm68@mail.ru,

²КОЛЬЦОВ Сергей Геннадиевич, магистр, менеджер, mzm68@mail.ru,

¹Череповец мемлекеттік университеті, Ресей, Череповец, Луначарский даңғылы, 5,

²«Северсталь» ҚАҚ, Ресей, Череповец, Мира көшесі, 30,

*автор-корреспондент.

Аңдатпа. Мақалада қазақстандық менеджментті дамытудың негізгі бағыттарына талдау жүргізілді. 2022 жылы Қазақстанда кәсіпкерлік субъектілеріне төнетін қауіптер қаралды және бизнес үшін басты тәуекелдер анықталды. Нарықты стратегиялық зерттеуге бағытталған Euromonitor International есептерінің нәтижелері пайдаланылды, 2022 жылы жаһандық ауқымда бизнес үшін үш басты тәуекел анықталды. PwC Қазақстан CEO Survey өткізген ірі компаниялар басшыларының жыл сайынғы сауалнамасының деректері негізінде Қазақстандағы бизнеске басты қатерлер атап өтілді. Бизнес-ортада белгіленген үрдістерді қамтамасыз ету үшін менеджмент құралдарын, оның ішінде жоспарлау, тәуекелдерді басқару және инновацияларды кеңінен қолдану қажеттілігі туралы қорытынды жасалады. Экономикалық дамудың осы кезеңіндегі белгілі бір проблемалар мен жоспарлау қиындықтары зерттелді. Тәуекелдерді басқару жүйесі қолайсыз нәтиже ықтималдығын азайтуға және кәсіпорынның мүмкін болатын қаржылық шығындарын азайтуға бағытталған тәуекелдерді басқару жүйесі ретінде қарастырылады.

Кілт сөздер: менеджмент, жоспарлау, тәуекелдерді басқару, қауіптер, кәсіпкерлік субъектілері, трендтер, трансформациялар, инновациялар.

Modern Trends of Kazakhstan Management

¹*BIGLER Svetlana, Cand. of Econ. Sci., Docent, mzm68@mail.ru,

²KOLTSOV Sergei, master, Manager, mzm68@mail.ru,

¹Cherepovets State University, Russia, Cherepovets, Lunacharsky Avenue, 5,

²PJSC Severstal, Russia, Cherepovets, Mira Street, 30,

*corresponding author.

Abstract. The article analyzes the main directions of development of Kazakhstan management. Threats to business entities are considered and the main risks for business in Kazakhstan in 2022 are identified. The results of Euromonitor International reports aimed at strategic market research were used, three main risks for business in 2022 on a global scale were identified. Based on the data of the annual survey of the heads of the largest companies conducted by PwC Kazakhstan CEO Survey, the main threats to business in Kazakhstan are noted. In order to ensure the indicated trends in the business environment, it is concluded that it is necessary to use management tools more widely, including planning, risk management and innovation. Certain problems and difficulties in planning existing at this stage of economic development are investigated. The risk management system is considered as risk management, which is aimed at reducing the likelihood of an unfavorable result and minimizing possible financial losses of the enterprise.

Keywords: management, planning, risk management, threats, business entities, trends, transformations, innovations.

REFERENCES

1. O rezul'tatah monitoringa predpriyatij za chetvertyj kvartal proshlogo goda rasskazali v Nacbanke RK. https://forbes.kz//life/opinion/zanimatelnoe_kassandrovedenie_1652438499/?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_source=yxnews&utm_medium=mobile
2. Glushko M. Kak planirovanie pomozhet biznesu izbezhat' obshchemirovyh riskov? https://inbusiness.kz/ru/news/kak-planirovanie-pomozhet-biznesu-izbezhat-obshchemirovyh-riskov?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile
3. Taskimbaev A. Ekonomika Kazahstana 2022. Cifry, analiz, prognozy <https://marketingcenter.kz/20/economy-kazakhstan.html>
4. Bek U. Obshchestvo riska. Na puti k drugomu modernu / Per. V. Sedel'nik, N. Fedorova. – Moscow: Progress-Tradiciya, 2001. – 384 p.
5. Magrupova Z.M. Upravlenie riskami i ekonomicheskaya bezopasnost': ucheb. posobie / Z.M. Magrupova, O.V. Stepanova, G.S. Dresvyanikova i dr. – Cherepovec: CHGU, 2002. – 240 p.
6. ST RK ISO 9001-2016 Sistemy menedzhmenta kachestva [Elektronnyj resurs] – URL: <http://www.kzstandard.kz>.
7. ISO 31000:2009. Risk management – Principles and guidelines. Joint Australian New Zealand International Standard // AIRMIC, ALARM, IRM – URL: <http://theirm.org>.
8. ISO GUIDE 73:2009. Risk management Vocabulary // International Organization for Standardization. – URL: <http://www.iso.org>.
9. Atapina N.V. Comparative analysis of risk assessment techniques and approaches to risk management / N.V. Atapina, V.N. Kononov // Young scientists. Monthly scientific magazine. – 2013. – No. 5 (52). Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE». – URL: <http://naukovedenie.ru>.
10. Mashkov D.M. Improving risk management mechanism industrial enterprise: thesis for the degree of Ph.D. in Economics. Sciences. Moscow, 2015. Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE». – URL: <http://naukovedenie.ru>.