



CEEMAN

Localization vs. Globalization of Management Development in Dynamic Societies



LOCALIZATION VS. GLOBALIZATION OF MANAGEMENT DEVELOPMENT IN DYNAMIC SOCIETIES

Collection of articles

Editorial board:

Assylbek Kozhakhmetov, DBA, President of AlmaU

Danica Purg, PhD, President of CEEMAN

Olga Veligurska, MBA/Msc, CEEMAN Director

Gulnar Kurenkeyeva, PhD, Dean of Graduate School of Business - Director of DBA, AlmaU

Svetlana Shakirova, PhD, Director of Research Department, AlmaU

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.51(082)(0.034.2)

LOCALIZATION vs. globalization of management development in dynamic societies

[Elektronski vir]: collection of articles / [editorial board Assylbek Kozhakhmetov ... et al.]. - El. knjiga. - Bled : CEEMAN, 2016

ISBN 978-961-93616-8-9 (pdf)

1. Kozhakhmetov, Assylbek

286310400

The collection contains articles of researchers from the United Kingdom, Kazakhstan and Turkey, prepared for the 23rd Annual CEEMAN Conference "*Localization vs. Globalization of Management Development in Dynamic Societies*" held in September 2015 in Almaty, Kazakhstan.

The collection is addressed to faculty members, doctoral candidates and researchers who are interested in the practice of modern business and management under the influence of globalization and localization processes according to the challenges and needs of business and society.

CONTENT

D. Assanova, A. Kozhakhmetov, G. Kurganbayeva	Development of business education in Kazakhstan	5
L. Atkinson	Issues in International Supply Chains and Corporate Social Responsibility for SME organisations from a UK perspective	11
Ö. Erdoğan	The role of non-governmental organizations (NGO) in the socio-economic and environmental-value awareness development in Turkey	23
E. Kazbekov	Problems of formation of innovative strategies in the construction industry and the algorithm of their solutions	46
Y. Kuanyshpayev	Choice of the partner and international business strategy in the cellular market in Kazakhstan	56
Y. Kushekbayev	Role of culture in globalization of management development in countries with a transitional economy (Case of Kazakhstan)	61
B. Turibekov, S. Sypabekov	Implementation of innovative medical technologies in Kazakhstan. Case at National research cardiac surgery center	85
Ахметова А.К.	Тенденции развития корпоративных университетов	93
Бектурганов З.З., Петренко Е.С.	Трансдискурсивный подход к управлению ВУЗом в условиях устойчивой неопределенности	101
Бердигулов А.К.	Повышение эффективности деятельности предприятия на примере АО НАК «КазАтомПром» через показатель экономической добавленной стоимости Economic Value Added (EVA)	107
Гандрабура М.В., Агаев С.А.	Особенности управления инвестиционными процессами по формированию морской судоремонтной инфраструктуры Казахстана, в условиях макроэкономических неопределённостей	112
Дудник В. Ю.	Концептуальные основы и механизмы совершенствования медицинской помощи государственным служащим	123
Искаков Н.З.	Трансформация институциональной природы труда казахстанских госслужащих	129

Исламгалеев А. Х.	Пример имплементации складского учета в бухгалтерский учет	134
Кажиев Б.Т.	Рынок электрической энергии Казахстана: история реформ	140
Отарбаев Н.К., Сыпабеков С.Ж., Ошакбаев К.П.	Анализ научной и инновационной деятельности Национального медицинского холдинга: состояние, проблемы и перспективы	146
Расщепко Е.С.	Мотивация и стимулирование креативных работников: особенности и специфические моменты	160
Султанов С.К.	Бизнес аналитические платформы для принятия управленческих решений как форма автоматизации бизнеса	166
Тастанбекова Ш.О.	Мировой опыт развития медицинского туризма. Тенденции развития в мире	171
Усюрлова Д.Е.	Репутационный менеджмент в масштабе глобальных изменений экономики	179
Цой Р.Д.	Стратегическое планирование в коммерческом банке в условиях неопределенности	185
Шарип Б.Ш.	Эволюция концепции государственного управления в Казахстане	189

Development of business education in Kazakhstan

Assylbek Kozhakhmetov¹,
Daniya Assanova²,
Gulmira Kurganbayeva³

Almaty Management University, Kazakhstan

Abstract: The beginning of development of Kazakhstani business education dates back to the end of the 80s – beginning of the 90s of the XX century. Along with the achievements in the sphere of business education, there are key issues that hampers the development of business schools and have an impact on the learning outcomes and the quality of business education in general. This article reviews the stages of development of business education in Kazakhstan and explores key issues in this sphere. Furthermore, the author suggests a series of systematic measures to strengthen the capacity of business education in Kazakhstan and gives the examples of contribution of Almaty Management University in this sphere.

Keywords: business education, Kazakhstan, Triple Helix.

In the epoch of globalization, business education is considered to be the key driver of the stable economy development, because precisely it prepares entrepreneurs, new managers, leaders, from which depends economic success of the country.

Business education of Kazakhstan has its own features. It went over particular stages in its development.

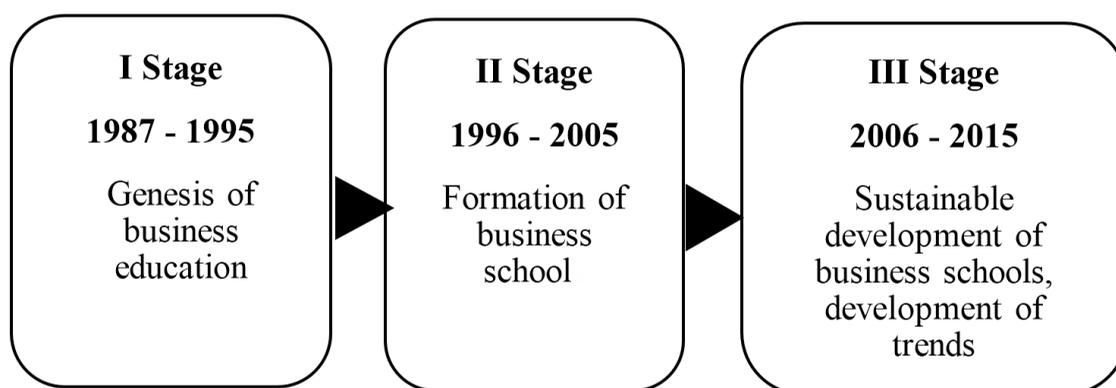


Figure 1. Stages of business education development in Kazakhstan (compiled by the author)

The business education in Kazakhstan has originated in the end of the 80s – beginning of the 90s of the XX century

The first stage is the stage of genesis (1985 – 1995) - there was a separation of the business education from the professional economic education. This was due the obtaining state independence. Exactly in these years, the first business schools have been opened (Almaty School of Managers, which subsequently transformed to Alma University, and KIMEP).

The second stage is the stage of the growth (1996 – 2005). There was a rapid growth of business education providers. In this period a big **amount of private universities** (more than 100) and training companies appeared.

¹ Assylbek Kozhakhmetov, DBA, President of Almaty Management University. E-mail: assylbek@almau.edu.kz

² Daniya Assanova, PhD, Vice-rector of science and strategic development, Almaty Management University, E-mail: d.asanova@almau.edu.kz

³ Gulmira Kurganbayeva, PhD, dean of School of Public Policy, Almaty Management University. E-mail: kurgan_mira@almau.edu.kz

The third stage – the stage of dynamic qualitative growth (2006-2015). It is a period of systematic development of business education. Politics focused more on the increase of the quality of educational services. In this period of time the state introduced politics of optimization of the number of universities, The State programme of education development of the Republic of Kazakhstan for 2011-2020 began its implementation, state expenses on private business education were increased. Private universities started obtaining state grants.

At this stage, Kazakhstan business education began to integrate in the international educational space: academic mobility has grown, double-degree MBA programmes have been launched, private business schools became participants of state programme “Bolashak International Scholarship”. Business schools recently started to set real partnerships with the employers, businesses, started projects with the National Chamber of entrepreneurs, which is the good sign. Business schools have been actively involved in implementation the State programme of industrial-innovative development of Kazakhstan (SPIID), with extrapolation on the issues of providing specialists.

The system of business education of Kazakhstan is represented by (1) business schools, (2) training and consulting companies (“The Big Four”), (3) training centers and corporate universities in companies, and also (4) representatives of foreign business schools and training companies in Kazakhstan.

Together with universities/business schools, market of business education is broadly represented with training and consulting companies (“The Big four”), who focus on short-term programs, consulting projects, business courses, seminars and trainings. Big role in education of entrepreneurship personnel goes to Entrepreneurship Development Fund “Damu”. Besides native universities and training companies, there are representations of the foreign business schools and companies on the market of business education of Kazakhstan, which offer short-term business courses and seminars. Annually international fairs of MBA (QS World MBA Tour, Access MBA and others) take place in Kazakhstan. The participants of these fairs are serious competitors of the native business universities.

An extensive contribution in development of business education of Kazakhstan is made by international organizations. Hundreds of entrepreneurs, top and middle level managers of Kazakhstan companies pass the education foreign internships in the leading foreign companies abroad, with the help of grants from international organizations.

Thus, the market of business education is formed, and today it is in the stage of progressive development.

Among the most famous Kazakhstan business schools are the following: Alma University, KIMEP, University of International Business (UIB), International Business School of the New Economic University named after T. Ryskulov. In 2012, the Graduate school of business of Nazarbayev University has been opened in Astana city, which is supposed to become Business School of the international level in accordance with international standards. Among the most popular programmes at these business schools, are Master of Business Administration (MBA), Doctor of Business Administration (DBA), and programmes of professional development (executive education). Double-degree international programmes are very popular, for example, Alma University’s joint programmes with HEC (France), MSM (the Netherlands), RANEP – Russian Academy of National Economy and Public Administration (Russia).

Today, Kazakhstan as the dynamic society provides all conditions for development of business education. There are some evidences, for example

- according to 2015 World Economic Forum report Kazakhstan is on the 42nd in Global index of competitiveness among 148 countries;
- according to 2015 annual survey by World Bank on the 41st in Doing Business ranking among 189 countries;
- according to Doing Business ranking 2015 Kazakhstan is on the 25th in Doing Business ranking among 189 countries on the strength of minority investor protection index.

In accordance with the World Economic Forum 2015 report for global competitiveness in the category of "Quality of business schools":

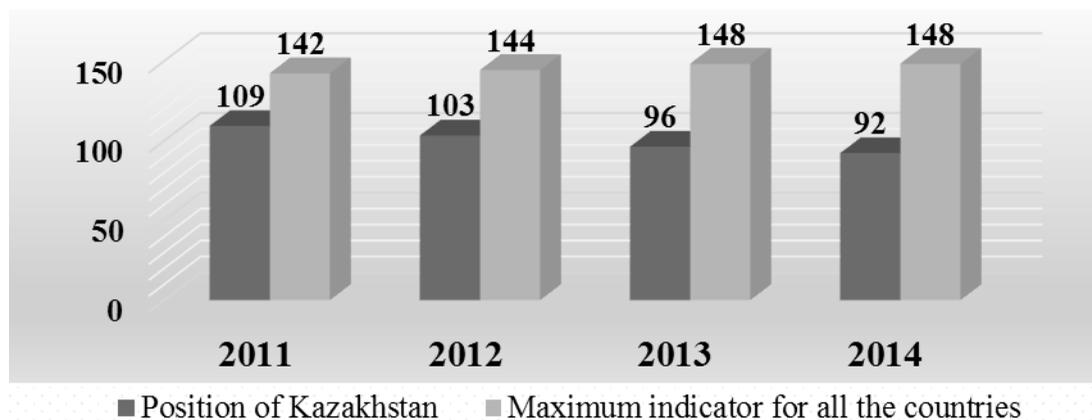


Figure 2. Kazakhstan in the ranking of countries "Quality of business schools".
Source: WEF Data, Reports on global competitiveness of 2008-2013

However, there are number of key issues, that exist along with the achievements in the sphere of business education.

First. The gap between business schools and the business. Existing communication of business schools with the real economy and businesses is fragmented, there is no systematic approach to joint work, resulting in a gap between the students' level, particularly undergraduate students and the requirements of the labour market.

The results of the survey of employers showed that, in general, employers are aware of the importance and the need for close collaboration with universities and business schools, because they are interested in high-quality training to meet modern market demands. Among the main reasons for the existing gap and the lack of systematic work with the universities, as the majority of respondents identify, is the lack of motivation, both tangible and intangible. In this regard, professional associations, employers, companies, universities and business schools should develop mechanisms of social relationship and partnership to ensure the proper motivation of all stakeholders in this joint cooperation.

Second. The quality of curricula and programmes of business schools need special attention, with the emphasis on learning outcomes and managerial competences of the graduates.

Case studies of Kazakh companies are not widely used in the programmes in business schools. The first textbook on case studies of Kazakh companies is to be published at AlmaU.

There are not enough Kazakhstan authors on management, marketing, finance and etc. in Kazakhstan. There are practically no textbooks and curricula for Master, MBA and doctoral studies in Kazakh. Also, there is an insufficient number of modern business literature translated from English into Russian and Kazakh languages.

Unfortunately, nowadays, there are significant **gaps in the development of so-called soft skills**, i.e., personal competencies such as communication skills, leadership skills, and ability to work in a team. It makes sense for the heads of business schools to review the curricula and syllabus of courses on the subject of strengthening the development of personal competencies.

Such items **as non-uniformity of offers and services in the field of post-graduate business education in the regions of Kazakhstan** should be noted in regard to regional development. 80% of business schools and training / consulting firms are concentrated in Almaty and Astana. There are representations of several business schools (Alma University, NEU, UIB) in cities such as Atyrau, Aktobe, Shymkent and Pavlodar, as well as branches of training companies that offer short-term courses and public seminars. There is a great necessity for programmes in Kazakh in other regions of Kazakhstan.

A major problem of Kazakhstan's business schools is **the lack of qualified practitioners among faculty**. The teachers of economic disciplines often lack practical experience in the workplace, i.e., they are not familiar with inside problems, therefore, possess only theoretic knowledge. Practitioners, i.e. experts with successful experience, do not know teaching methods. Given the high requirements for MBA and DBA programmes from the students, most of whom are senior and middle managers, business schools have to attract business coaches. The number of business coaches in Kazakhstan, unfortunately is not enough to cover the demand. That is why there are the same faculty as business trainers and authors of their own courses.

Another disadvantage of the Kazakhstan business schools to be noted is the **low MBA entry requirements** (no entrance exams like GMAT, which is used by Western business schools). As the result, strong students who possess all the necessary basic knowledge and skills for MBA programmes can sit together with weak students who have no previous relevant education and are not aware of basics of economics and management. Therefore, business schools need to strengthen the requirements for admission and acceptance of candidates for the business education programmes.

MBA programmes market is growing very unevenly, so for example in AlmaU, there was a rapid growth in 2005-2007, and there was reduction in the number of students during the crisis in 2008-2010. Afterwards there was a slight recovery of the market in 2011-2013, followed by decline in 2014-2015.

There are almost no full-time MBA programmes at the moment, existing programmes are mainly part-time. Also Kazakhstan business schools are not well integrated into the international educational community. Not all business schools have international accreditations or rankings such as AMBA or Eduniversal.

In fact, the existing problems in the field of business education hamper the development of business schools and have an impact on the learning outcomes and the quality of business education in general.

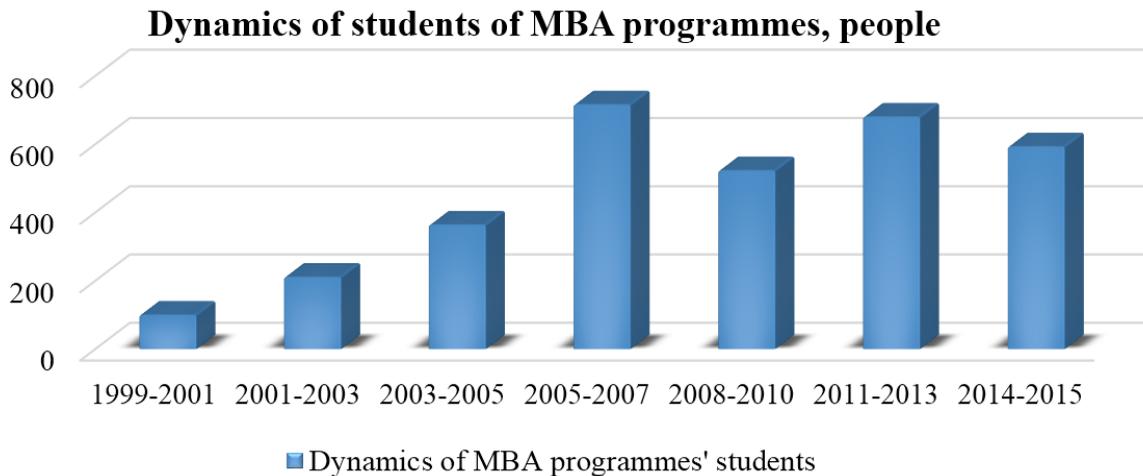


Figure 3. Market of MBA programmes (compiled by the authors)

Pillars of the Kazakhstan business education

In order to strengthen the capacity of business education Kazakhstan, a series of systematic measures should be implemented:

First of all, it is advised to **strengthen the integration of education, science and industry.**

The "Triple Helix"¹ or the integration of university, business and government becomes a decisive factor in the development and growth of competitiveness of the national economy. According to the international forms of collaboration, like American and Asian models, integration of science, education and production is the main mechanism of innovative development of country.

Secondly, it is reasonable **to enhance the contribution of business education into the industrial and innovative development of the country.**

Thirdly, it is necessary to work more intensively with the **National Chamber of Entrepreneurs of Kazakhstan.**

Fourthly, it is necessary **to find new forms of organization and management of modern business school.** The most interesting is the way of transformation of universities in the organization of a new type - business organizations focused on meeting the needs of the market.

The meaning of the entrepreneurial university is to create new high-tech production with involvement of faculty and students into practical and consulting activities.

Fifth, it is advisable to carry out **serious research in the field of management / business education in Kazakhstan.**

Almaty Management University being on the way in implementing these mentioned objectives, organized the 23rd CEEMAN Annual Conference "Localization vs. Globalization of Management Development in Dynamic Societies" took place in 23-26 September 2015, Almaty.

- CEEMAN – International Association for Management Development in Dynamic Societies, which brings together 220 members from 52 countries, for the first time in its history conducting its own annual conference in the Central Asia.

- There were 160 participants from 36 countries.

- Participants: heads of universities and business schools, representatives of businesses (McKinsey Kazakhstan, KPMG Kazakhstan, Raimbek Group, Kusto Group

¹ Etzkowitz, H. (2008) The Triple Helix: University-Industry-Government in action. Routledge, London

and many others), state organizations, diplomatic missions in Kazakhstan and international organizations.

– The speakers the conference were leading experts of business education in the world:

- Jean-Pierre Lehmann, Founder of Evian group in Switzerland;
- Jukka Maksimainen – Managing partner of McKinsey Kazakhstan
- Yerkin Tatischev – Chairman of the Board of Directors of “Kusto Management”, member of Board of Trustees of AlmaU
- Tan Chin Tiong – Founding-president of Singapore University of Technology, Senior Adviser to the President of Singapore Management University, member of Board of Trustees of AlmaU
- Renaud Chamonal, President of the Association of French business circles in Kazakhstan (ACFAK), the president of the company “Danone Berkut”;
- Helmut Schutte, Vice-president and Dean of Chinese-European International Business School, China (CEIBS);
- Xiaobo Wu, Dean of the School of Management, Zhejiang University, China;
- Jose Luis Abreu, President and Rector of Spent University, Mexico;
- Mel Horwitch, Dean of Central European University Business School, Hungary
- Liora Katzenstein, Founder and President of ISEMI – Entrepreneurship College, Israel
- Pamsy Hui, Associate Dean, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong
- and others

One of the impacts of this conference was establishing Kazakhstan Foundation for Management Development. KFMD will become a permanent platform for discussions and working out proposals for the future direction of the business education, increase the level of integration among all its members.

References:

1. Etzkowitz, H. (2008) The Triple Helix: University-Industry-Government in action. Routledge, London.

Issues in International Supply Chains and Corporate Social Responsibility for SME organisations from a UK perspective - a working paper

Louise Atkinson

Northampton Business School

Abstract. For managers in the UK today there is a wealth of advice, information and regulation available concerning corporate social responsibility (CSR). The last fifteen years in particular has seen an increase in the expectations put upon organisations when considering ethics and socially responsible business practices. Stakeholder pressure from UK and EU policy makers, UK government, local consumers, and investors has called upon organisations to demonstrate ethical and sustainable business practice within their own organisation, and also across their supply chain networks. Large UK based enterprises have greater resources and skills within their organisations to integrate CSR into their business compared to most SME organisations in the UK.

This is problematic for SME organisations; in particular those that sit within complex international supply chain networks that often include large corporate companies at the client level. Furthermore there is an increased expectation that organisations work towards transparency within their supply chains meaning measurement and accountability of such practice needs to be auditable too.

This working paper presents an examination of literature concerning SMEs in international supply chains. It highlights the opportunities and development of international trade for SMEs, and the development of environmental and social responsibility from an SME perspective as part of international supply chains. From the literature there are recommendations for future research including a proposed direction for this research.

Introduction

The majority of research observing Corporate Social Responsibility (CSR), and sustainability within supply chains has focused on large enterprise organisations. This development paper examines Small to Medium Sized Enterprises (SMEs) and the need for further research into their management of Corporate Social Responsibility (CSR) when trading through international supply chain networks. The paper recognises that factors such as technological advancement; reduced border control and competitive pressures have contributed greatly to a rise in international trade for SMEs.

To consider the motivations and processes that SMEs undertake in order to belong to internationalised supply chain networks is worthy of examination itself as the UK government seeks to grow and develop export volumes (Business Innovation and Skills UK, 2015). This paper considers the development of international supply chains for SMEs and the notion of supply chain pressure to embed CSR within the SME organisation.

There is a growing awareness of CSR in SMEs within the UK and throughout Europe, (European Commission, 2013). This awareness, combined with external pressure is contributing greatly towards SMEs integrating responsible business practice both within the organisation and across their supply chain, particularly when involved with large multinational organisations, and organisations operating in developing countries.

Small to Medium Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility

There are different interpretations of how to define an SME based on turnover

¹ Louise Atkinson, PhD student of Northampton Business School, UK. Email: Louise.atkinson@northampton.ac.uk

and/or number of staff. Noted in Jenkins 2004 is the proposition of Wilkinson (ibid) that smallness in an SME comes from attitudes and characteristics rather than a ring-fenced demographic blueprint. Whilst there is substance within this statement it is sensible to draw on a tangible definition that is widely accepted in the UK context whilst being internationally accessible. Therefore the study assumes the definition of SME according to the European Union shown below:

Company category	Employees	Turnover	or	Balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Small	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Source: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm (2015)

Corporate Social Responsibility can be defined as “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.” European Commission, online, 2015. Within scholarly research Frieselben 2011 acknowledges there is no general consensus on what CSR is. When exploring CSR in SMEs there is debate over the use and meaning of the term CSR, notably around the word ‘Corporate’ which is acknowledged as being unfriendly, inaccessible and not relevant to SME organisations (Kusyk & Lozano 2007). It has been proposed that to remove the ‘C’ and to re-name CSR, ‘SR’- Social responsibility may be a suitable way to become all encompassing. This review will refer to corporate social responsibility as SR to encompass all corporations inclusively.

The definition of social responsibility (SR) supplied by the European Commission uses the word ‘voluntary’ and Frieselben 2011 subscribes to the notion that SR is adopted by choice of individual organisations, however Carrolls’ (1979) pyramid suggests that at the base adherence to relevant laws and regulations is the starting point of the ethical firm. This implies that legal compliance can be classified as SR, thus questioning the voluntary nature of SR activity. The model has been criticised on this basis as authors including Sen & Cowley (2013) identify the voluntariness as the crux of SR based on ethical principles. Furthermore Fassin (2008) denounces much SR activity executed by large corporates as public relations, cost saving and reputation management which detracts from the pure nature of SR as actions resulting from the underlying ethical stance of the organisation. This suggests that SR can be explained as action and process driven through the activities of organisations, however the motives according to Fassin (2008) need to come from the ethical position of the organisation.

The debate over SR is further fuelled as authors including Jenkins (2004, 2009) and Murrillo & Lozano (2006) report upon legal activities that SMEs adhere to in the context of SR within their research findings, highlighting the issue of adherence to regulations and the voluntary nature of SR. By contrast Frieselben’s (2011) definition clearly denounces legal and regulatory activity explaining that SR goes beyond this basic level and that organisations take a ‘role’ within society.

An alternative view is to observe the increasing amount of regulations, targets and even legislation being introduced by political leaders in areas traditionally aligned with SR activity such as; waste reduction (WEEE directive); employee rights

(minimum wages, right to ask for flexible working patterns); health and safety (compulsory training on lifting/ dealing with hazardous materials) etc. which means that organisations are having to address some issues that would have been seen up until recently as 'voluntary'. Furthermore whilst legal compliance should not be classed as optional there are situations where companies are non-compliant (tax evasion/ employing migrants/ paying below minimum wage). With this company exposure of 'wrong-doing' alongside the inclusion of legal compliance in a reasonable number of research papers in the context of SR activity this review will acknowledge legal compliance as the minimum expectation of the organisations stakeholders, in particular regulatory bodies.

The parameters of SR are important to this review due to the inter-reliance of organisations within a supply chain network. For the purpose of this paper therefore the working definition from the European Commission will be upheld and legal compliance considered the bare minimum of voluntariness.

Literature search

Methodology

The literature focussing specifically on SMEs in the supply chain appears to begin around the year 2000. A Meta search using NELSON (Northampton Electronic Library Search Online) reaches key business journal databases including Emerald, Science Direct, Wiley, ABI Inform/Global, using the search term 'SME <and> Supply Chain <and> SR produced 68 results. This is filtered to 46 when selecting criteria 'Peer-reviewed Journals'. Further exclusions were made based on relevance of search results leading to 39 papers that were useful to examine for the literature. It is acknowledged this is not an exhaustive list of available literature, however there is enough to observe current thinking and trends in the field.

It is useful to note that the Journals publishing in the field are diverse. Publications are spread across supply chain management and logistics journals including *Supply Chain Management an International Journal* (5 papers), SR and ethics including *Journal of Business Ethics* (3 papers), and business management including *International Business Research* (4 papers). This diversity into different areas shows that the issues raised are relevant across specific fields and highlights potential for collaboration across specialisms to further develop the research in this area. Ten additional papers are added for their relevance to the topic of social responsibility in SMEs which are unconnected to the specific search criteria for this research.

Of the 39 papers identified in the literature search just 19 hold a central focus on SMEs and SR within their supply chain. The other papers discuss SR as periphery to overall supply chain management/ modelling. Whilst this paper does not claim to examine an exhaustive list it is indicative of the lack of research in this specific field. 25% of the journal research identified has been published in the last two years indicating a growing academic interest in supply chain management within SMEs with a particular focus on SR.

It is logical to anticipate growth in this field of research as the more that SMEs internationalise the greater the effect of global ethical and legislative practices impacting on their business policy and procedures. It is already acknowledged that SMEs are distinctive in nature and the studies to date that look specifically into this field are confirming that with international supply chain management and SR within supply chains the trend is the same- SMEs in practice will implement and manage their activities differently to large enterprises.

Literature Review

In the UK media there is a continuing barrage of news stories examining supply chain issues including child labour; working conditions; product quality and safety; and more. Large multinational companies have felt the pressure for some time to respond to public demand to uphold ethical business practices. Whilst SMEs do not necessarily feel this pressure directly there is an expectation on SMEs for whom large corporate clients are the main income. The combination of media and public expectations of sustainability and transparency in supply chains have had a large impact in the way that large organisations recruit and manage their suppliers, many of whom are SMEs. This infiltrates from the source organisation across the entire supply chain and is identified as a strong factor motivating SMEs to address SR. The combination of increasing internationalisation within SME supply chains and the pressures from large enterprise organisations has raised the profile of SR in SMEs, however the lack of resources and awareness highlighted by authors including (Laudel 2011, Russo & Tenaciti 2009) demonstrates embedding SR into SMEs effectively is still problematic.

The literature examines three key areas. Firstly the study of exemplar organisations presented in case study formats; secondly, analysis of business surveys or interviews examining the extent of understanding and execution of SR in SME supply chains; and thirdly reviews of trends in literature relating to supply chains for SMEs with the inclusion of SR. This review provides a holistic analysis of all three and identifies areas for further research.

Supply chains and SMEs

Early research examining SMEs specifically within the supply chain is representative of significant disruptive changes in technology at the time. The widespread adoption of the internet in the late 1990s and early 2000's led to a step change in business transactions and processes through the introduction of e-business platforms and software integration to aid the management of core business functions. The ability to procure materials, manage stock and retail through software and the internet re-shaped supply chains across industries globally. This, combined with reduced trade barriers led to rapid internationalisation of supply chains as companies sought to buy cheaply (mostly from developing countries) and sell at large profits.

As companies and stakeholders, primarily from the West gained visibility of unethical business practice (largely in developing nations and through international supply chains) attention was drawn towards implementation of codes of conduct and SR initiatives for their own organisations and supply chain partners. This has evolved over the last 15 years to today where it is common practice to consider sustainability and social responsibility throughout an organisations value chain and supply chain activity. Academic research moves through a journey when examining SMEs in supply chains, beginning with the internationalisation of supply chains through to its contributing factors in understanding the challenges of corporate social responsibility in the supply chain and how this affects SMEs.

In the year 2000 involvement of SMEs in this changing technological world was small but growing. SMEs in developed countries recognised that technology would enable them to broaden their scope in terms of supplier selection and customer breadth by communicating and trading in new ways (e-commerce, email, stock management systems). For many SMEs whilst the opportunity was clear, implementation came

slowly in comparison to large organisations who enjoy better access to capital and resources, thus enabling a quick reaction to changing market dynamics that new digital opportunities offered (Ritchie & Brindley 2000). Alongside technological advancement came increased competition within many industries as countries such as China reduced trade barriers (WTO.org 2015) and strategically organisations sought to identify and focus on their competencies and capabilities. This led to an influx of outsourcing functions and processes that were deemed periphery in the pursuit of competitive advantage, Tan, Smith & Saad (2006).

The combination of access to technology, reduction of market barriers and a desire for organisations to outsource elements of their business to alliance partners and suppliers meant that supply chains became increasingly fragmented and complex. In 2003 Mahapatra published a review of Shapiro (2000), discussing such complexity in the context of the SME organisation. The use of technology is still a major factor for SMEs as they examined how to manage supply chain networks and integrate key functions however, research examining SME organisations and technology demonstrated that the benefits to smaller organisations are limited when compared to large organisations (Vaaland & Heide 2007). Vaaland & Heide (2007) attribute this to stronger communication in the supply chain for SMEs compared to large companies. This would suggest that the limited benefit seen, combined with a lack of resources was a contributing factor towards the lag of SME engagement in the use of technology within the supply chain at that time.

From the mid 2000's research increasingly began to examine the relationship between SMEs supply chains, and social responsibility and sustainability. Two things occur at this time which has contributed to interest in SR within SMEs and supply chains. Large multinational organisations implemented codes of conduct and statements of ethical practice in response to stakeholder demands at an unprecedented pace; and SMEs were becoming increasingly absorbed into international supply chain networks globally (Jorgenson & Knudsen 2006). Research into SMEs within supply chains has adopted a globalised perspective as authors consider SMEs in developing nations serving large enterprise's (usually in developed countries) within the field. There are parallels drawn from the challenges of SMEs entering international supply chains and SMEs seeking to integrate SR into business practice- notably the limit to resources, finance and skills (Laudel 2011, Russo & Tencati 2009, Frieselben 2011 Tan, Smith and Saad 2006), nonetheless the opportunity for business growth has led to an increase in SMEs trading across borders (European Commission, 2013) and scholars are examining the practice of SMEs in terms of their social responsibility and ethical practise with increasing attention (40% of this literature has been published within the last 3 years).

SR in Supply Chains – SME context

From the literature examined there are three important areas of consideration. First of all external pressure to engage in SR and environmental sustainability across supply chains, secondly the integration of SR across supply chains, and thirdly the integration of environmental sustainability across supply chains.

SME supply chain pressure

From the limited studies that focus specifically on SMEs within the supply chain, in the context of SR practice there is a theme emerging which observes upstream

pressure from the 'chain director' (Cilberti et al 2009). Cilberti et al (2009) proposes that the 'chain director' is the organisation that has the greatest influence within the supply chain and is often the point of control in terms of involvement with SR practice. The chain director is often large enterprise organisations at the client side. Baden et al (2009) specifically observes the notion that large enterprise clients place pressure on their SME suppliers to comply with SR practice. This is reinforced by the observation of SR inclusion in contractual supplier agreements (Vytopil (2012)). The notion that supply chain pressure is exerted both upstream and from large enterprise organisations is further supported by Studer et al (2008), Rahim & Wisuttisak (2013) and Ayuso et al (2013) who examine businesses in Hong Kong, Bangladesh and Catalonia respectively, demonstrating international consistency of this concept. There is a fear of loss of global business opportunities within SMEs if they do not comply, (Studer et al 2008, Rahim & Wisuttisak 2013, Ayuso et al 2013).

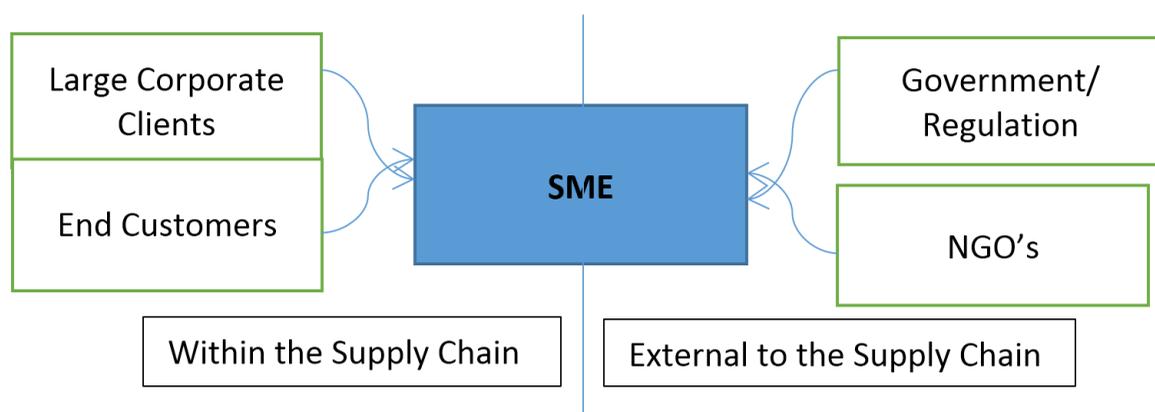
Baden et al (2009) highlights that client requirements to embed SR practice into organisations can act as a motivator for SMEs to engage in particular practice to facilitate growth and development within their businesses. Baden et al (2009) also observes the notion of self-regulation and considers this to be problematic as many SMEs studied (25%) claimed that imposing levels of SR 'compliance' would deter them from entering a tender bid, thus reducing competition. Two key observations can be drawn from the examination of large enterprise clients, one is their significance as a stakeholder within the supply chain, and two is the concept of SR compliance, where compliance directly contradicts earlier definitional work stating that SR is intrinsically linked with ethics and choice (or voluntariness as referred to earlier).

The government and political leaders as an external agent to the supply chain is significant alongside client pressures, particularly when observing the notion of SR 'compliance'. Policy makers from the European Union have invested in the research and development of SR practice within SMEs (Nielson & Thomsen 2009). Studer et al (2008) observes that in Hong Kong regulation had an immediate impact in practice to reduce pollution for large organisations and SMEs followed closely behind. Rahim & Wisuttisak (2013) questions the pressure on SMEs of regulation as many find it difficult to meet the standards due to lack of resources and increased bureaucracy and consequently SMEs are uncompetitive when bidding for large corporate contracts, or worse if they struggle to meet legislative requirements. Rahim & Wisuttisak (2013) observe the sub- contracting market for clothing in Bangladesh and notes that for many SMEs this is for business survival. For some industry's leading experts have collaborated to campaign for better conditions and support, such as the ETI (Ethical Trading Initiative), however some may argue that rather than simply impose regulation government support and education could improve to help SMEs in their development.

Alongside industry groups there is a plethora of accreditations and awards that can be sought to demonstrably show positive SR policy within companies. Some accreditations; such as SA8000 and ISO40001 are internationally recognised and respected, as they bridge industries and countries. For many SMEs however the barriers to achieving accreditations are a lack of resources to achieve and maintain the standards required demonstrably to the awarding bodies, for example ISO4001 was offered to construction and electronics companies with incentives in Hong Kong to encourage stronger environmental management systems however, engagement was low (Studer et al 2008).

In Catalonia, Ayuso et al (2013) examine over 400 SMEs to understand Supply Chain pressure and observed that end customers' expectations are high, and as requirements of SR practice move upstream within the supply chain they are weakened at each layer. Furthermore there is evidence of very little requirements posed downstream when suppliers engage with clients. From this it is apparent that the further away from the end customer a supplier there is less pressure as requirements for SR practice dilute upstream of the supply chain. Vytopil (2012) notes that multinational organisations need to be mindful of exploiting suppliers in the developing world which raises known issues such as treatment of working in areas including manufacturing and farming. Visibility of supply chains is largely through upstream audit visits for SMEs (Ayuso et al 2013).

Figure 1: Pressure for SMEs to engage with SR within Supply Chains



From an examination of the pressure that SMEs face within the supply chain it is evident that based on current research there is upstream pressure from large corporates to meet threshold standards, which could be attributed to the expectations of end customers, although this link has not been explicitly examined. Furthermore the work of campaign groups, industry collaborations and the government are a source of external pressure to the direct supply chain. What is not understood is how, for SMEs different country and industry contexts may alter the general observation of sources of pressure in detail.

SME Integration of SR into Supply Chain Management systems

Nielson & Thomsen (2009) state that SR is borne from the ethics and morals of individuals within an organisation, however it is clear that for organisations embroiled in supply chain relations there are strong influences dictating a required standard of SR to maintain business relations between organisations. When considering the internal behaviours of SMEs it is noted that for many, there is evidence of good SR practice that is not defined as SR. Nielson & Thomsen (2009) add that there is a disjoint for some SME organisations between what they practice and the effective communication of such practice across their supply chain network. This is supported by Baden et al (2011) who note that there are many good practices within SMEs that are not highlighted. Primarily there appears to be a lack of awareness for SMEs in the way to effectively articulate their business practice that meets the language and communication of SR. Conversely Ayuso et al (2013) notes that SMEs are introducing

SR strategies however they acknowledge this is usually medium sized businesses at the upper end of the banding- medium. Laudel (2011) moves the notion of awareness forwards by proposing that low awareness acts as a barrier for SMEs, which supports the research documenting that supplier selection upstream can be reliant upon demonstrable 'good practice'. If such practice is not documented effectively by SMEs this is likely to hinder contract bids.

Assuming contracts are in place Milne & Dickson (2013) observe the need for strong leadership, time and staff resources to ensure policies are effectively maintained. Lee et al (2012) observe that whilst there are strong expectations from clients for many SMEs there is a lack of training and support from the client organisation. This is highlighted by Withers (2013) who observed that whilst there are strong expectations on suppliers there is a lack of communication between organisations to establish codes of conduct and good practice. A general observation for exploration is that SMEs need their large enterprise clients to help them to develop SR integration effectively. There is not enough research to place such an observation into specific industries or contexts, however it is an area that is worthy of exploration to identify particular locations or industries that may benefit from such support.

Pleasing to note in the literature is that some of the alliance organisations and NGOs do offer free support for SMEs. UK NGO's have proven to be useful as influencers of policy politically however lack power to assume change directly. Their influence has led to some important corporate adjustments in policy as well as political. (Milne & Dickson 2013) and Towers et al (2013) review a case organisation that adhered to the Ethical Trade Initiative (ETI) base code which comprises a range of areas of ethical practice for example. What is clear is that whilst there is a lack of awareness and support for many SMEs committing to and communicating good SR practice there is also a trend that this is an area that is increasingly important. Currently the support and access to resources is incredibly fragmented by industry, location and accessibility, whether this will begin to converge to provide a more cohesive resolution for SMEs is unclear. Baden et al (2011) add a cautionary note to the imposition of SR 'requirements' suggesting that to include requirements may limit the extent to which SMEs choose to engage with SR by creating a 'ceiling' effect of compliance.

SME Integration of Environmental Sustainability into Supply Chains

Environmental sustainability is highlighted as one of the top concerns for SME managers in terms of the priority level it holds within supply chains (Ashby et al 2012). Altmann (2015) note a correlation in their study of German organisations between the level of environmental commitment in practice and the level of product demand. High levels of environmental damage led to reduction in demand. Guirdham (2010) proposes that strong environmental management strategies could lead to a source of competitive advantage. Lee et al (2012) observes that Chinese organisations have had to react to environmental directives from Europe such as WEEE (2012) in order to maintain supplier relations. Collectively research demonstrates the importance of good environmental management within and between organisations. The literature review of Ashby et al (2015) shows a clear majority of research papers addressing the environment specifically when observing sustainability in supply chains and recycling is the top priority based on this review. This confirms the need to place

environmental management highly when considering organisational priorities.

The extent of research looking at environmental sustainability in supply chains and SMEs again is limited to a small number of papers which are diverse in terms of industry and methodology. Sutopo (2012) provides interesting observations into agriculture where an intervention of training and skills development led to a 38% revenue increase, although it is not conclusive which of the interventions had the strongest effect. Howarth and Fredericks (2012) observe an increase in the number of SMEs reporting on environmental impact and propose that with additional support SMEs can make positive changes and Nawrocka (2008) states that if a company has a strong environmental focus it is likely that they will ensure their suppliers do too.

Summary

What is shown in this initial literature review is the limited amount of research explicitly examining SMEs within the supply chain in a SR context. Studies to date examine SMEs at different points of the supply chain globally. In the UK context it is apparent from the research to date that organisations are expected to demonstrate a level of social and environmental commitment across the international supply chain platform if they wish to engage with international opportunities in their respective industries however, there is a lack of understanding and awareness for many SMEs to define and implement what is needed effectively which is possibly restricting their opportunity to compete effectively. There appears to be an expectation from large enterprises towards SME suppliers to be socially and environmentally aware, as well as to introduce 'good practice'. This could be interpreted as an absolving of responsibility upstream in the supply chain. Two issues arise from this. The first is that there are legal considerations of where responsibility for good practice is situated in a supply chain – with clients or suppliers, and the second is the need for SMEs to receive support to meet the standards required from corporate clients wherever they are situated. Currently the plethora of accreditations, and support may be too time consuming, resource draining, confusing and costly for many SMEs. Furthermore where support exists for SMEs it does not appear to be recognised by SMEs suggesting more is needed to communicate the availability of resources.

There are tensions in defining SR in terms of its voluntary nature and the examination of the field of SR in SMEs and supply chains suggests that pressure from client organisations, government and NGOs in particular have an effect on SME engagement with SR. From this it could be said that alongside legal compliance, supply chain pressure adds to the tension of the voluntary and ethical origins of SR to become a process by which to gain and retain contracts.

In terms of research methods there is a bias towards case study research that is largely observational and exploratory. Just one study attempts to proffer new theory (Wang 2012, with a 5 Step Equity framework), although this is not aimed specifically at SMEs it does seek to address SR in supply chain networks and how to coordinate economic performance with social performance.

Conclusion & Recommendations for further research

From the review it is apparent that this is an under researched field, and the research examined could lead to a number of different avenues for further consideration. One of the themes arising is the dynamics of the relationship between SMEs and their direct clients. Work from Dani et al 2006 examining relationships in the context of

supply chain alignment could be drawn upon to further understand the dynamics between SMEs and corporate clients in the context of pressure to be socially and environmentally aware in practice.

Another theme is the need for greater resources when implementing social and environmental policy. Corporate brands are expected to be accountable to some extent for their supply chain activity, therefore alongside selection and management of suppliers it has been suggested that more is needed to train and develop SME suppliers.

The earlier research examining the development of technology and adoption by SMEs of supply chain management systems and software, and e-commerce significantly increased the opportunity for UK SMEs to trade on a larger, more internationalised platform. The recent spate of technological development makes the role of technology for innovative SMEs in a supply chain context another potential direction for consideration- particularly when seeking to increase efficiency and adopt SR practice to be competitive.

It is recognised by the author that the review of literature covers a wide range of industries and countries, as well as levels in the supply chain. To fully understand the challenges of SMEs it is recommended that sectoral divisions and country/ regional focus would be useful, thus proposed support and development in this area resulting from such research would be relevant in practice.

The author plans for collaborative primary research to take this forward with a view to developing robust academic work that can be used to progress this fledgling field of research.

If any readers have a particular interest in supply chains and/ or SMEs in the context of Corporate Social Responsibility in Central Asia please get in contact.

References:

1. Altmann, M., 2015. A supply chain design approach considering environmentally sensitive customers: the case of a German manufacturing SME. *International Journal of Production Research*, 53(21), pp.6534–6550.
2. Ashby, A., Leat, M. & Hudson-Smith, M., 2012. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), pp.497–516.
3. Ayuso, S., Roca, M. & Colomé, R., 2013. SMEs as “transmitters” of SR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(5), pp.497–508.
4. Baden, D.A., Harwood, I.A. & Woodward, D.G., 2009. The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate SR practices: An added incentive or counter productive? *European Management Journal*, 27(6), pp.429–441.
5. Carroll, A.B., 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.
6. Cheung, D.K.K., Welford, R.J. & Hills, P.R., 2009. SR and the environment: business supply chain partnerships in Hong Kong and PRDR, China. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 16(5), p.250.
7. Ciliberti, F. et al., 2009. Codes to coordinate supply chains: SMEs’ experiences with SA8000. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), pp.117–127.
8. Dani, S.S, Burns, N.D, & Backhouse, C.J, 2006. Developing a methodology for aligning supply chains from a relationships perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), PP.961-974.
9. Department for Business Innovation & Skills , 2015. BIS Performance Indicators: Number of UK Businesses helped to improve their performance through internationalisation, January 2015, accessed online at: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/410973/BIS-performance-indicators-number-of-UK-businesses-

helped-to-improve-their-performance-through-internationalisation.pdf, accessed 24/01/2015

10. Ellerup Nielsen, A. & Thomsen, C., 2009. SR communication in small and medium-sized enterprises. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), pp.176–189.
11. European Commission, SR, 2015 accessed online at: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/index_en.htm, on 25/01/2015
12. European Commission, WEEE directive, accessed online at: http://ec.europa.eu/environment/waste/weee/index_en.htm, accessed on 25/01/2015
13. Fassin, Y., 2008. SMEs and the fallacy of formalising SR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), pp.364–378.
14. Fassin, Y., Van Rossem, A. & Buelens, M., 2011. Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and SR-Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), pp.425–453.
15. Freisleben, G., 2011. Benefits & Burdens of SR for SMEs. *Corporate Social Responsibility*, (October), pp.53–57.
16. Guirdham, M., 2010. Environmental management strategy for small and medium-sized enterprises: Why do SMBs practice environmental management? *Asian Business & Management*, 9(2), pp.265–280.
17. Howarth, R. & Fredericks, J., 2012. Sustainable SME practice. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 23(6), pp.673–685.
18. Jenkins, H.M., 2004. A Critique of Conventional SR Theory: An SME Perspective. , 29(4).
19. Jorgensen, A. & Steen Knudsen, J., 2006. Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(4), pp.449–462.
20. Kusyk, S.M. & Lozano, J (2007). SME social performance: a four cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance*, 7(4), pp.502-515.
21. Laudal, T., 2011. Drivers and barriers of SR and the size and internationalization of firms. *Social Responsibility Journal*, 7(2), pp.234–256.
22. Lee, S.M., Tae Kim, S. & Choi, D., 2012. Green supply chain management and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(8), pp.1148–1180.
23. Milne, A.T.C. & Dickson, M. a, 2013. Small Business Implementation of SR for Fair Labor Association Accreditation. , (September), pp.38–53.
24. Murillo, D. & Lozano, J, 2006. SMEs and SR: An approach to SR in their own words, *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp.227-240.
25. Nawrocka, D., 2008. Environmental supply chain management, ISO 14001 and RoHS. How are small companies in the electronics sector managing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(6), pp.349–360.
26. Rahim, M.M. & Wisuttisak, P., 2013. Corporate Social Responsibility–Oriented Compliances and SMEs Access to Global Market: Evidence from Bangladesh. *Journal of Asia-Pacific Business*, 14(1), pp.58–83.
27. Ritchie, B. & Brindley, C., 2000. Disintermediation, disintegration and risk in the SME global supply chain. *Management Decision*, 38(8), pp.575–583.
28. Russo, A & Tencati, A , 2009. Formal, vs. Informal SR strategies: Evidence from Italian Micro, Small and Medium- sized and Large Firms. *Journal of Business Ethics*, 85(S2),P339-353.
29. Sen, S. & Cowley, J., 2013. The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of SR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 118(2), pp.413–427.
30. Shapiro, 2000 cited in Mahapatra, S.K., 2003. Modeling the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, 24(1), pp.244–246.
31. Studer, S. et al., 2008. SMEs and voluntary environmental initiatives: a study of stakeholders' perspectives in Hong Kong. *Journal of Environmental Planning and Management*, 51(2), pp.285–301.
32. Sutopo, W., 2012. An Agri-Food Supply Chain Model To Enhance The Business Skills Of Small-Scale Farmers Using Corporate Social Responsibility. *Makara Technical Journal* , 16(1), pp.43–50.
33. Tan, E.N., Smith, G. & Saad, M., 2006. Managing the global supply chain: a SME perspective. *Production Planning & Control*, 17(3), pp.238–246.
34. Towers, N., Perry, P. & Chen, R., 2013. Corporate social responsibility in luxury manufacturer

- supply chains: An exploratory investigation of a Scottish cashmere garment manufacturer. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11), pp.961–972.
35. Vaaland, T.I. & Heide, M., 2007. Can the SME survive the supply chain challenges? *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(1), pp.20–31.
 36. Vytopil, L., 2012. Contractual Control and Labour-Related SR Norms in the Supply Chain: Dutch Best Practices. *Utrecht Law Review*, 8(1), pp.155–169.
 37. Wang, R., 2012. Socially Responsible Supply Chain Partnership Based-On SR Equity Model. *American Journal of Industrial and Business Management*, 02(04), pp.184–193.
 38. Withers, B. & Ebrahimpour, M., 2013. The Effects of Codes of Ethics on the Supply Chain: A Comparison of LEs and SMEs. *The Journal of Business and Economic Studies*, 19(1), pp.24–40,118–119.

Bibliography:

1. Baden, D., Harwood, I. a. & Woodward, D.G., 2011. The effects of procurement policies on “downstream” corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers. *International Small Business Journal*, 29(3), pp.259–277.
2. Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B., 2008. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), pp.1579–1588.
3. Economic, R., Abstract : *Romanian Economic and Business Review*, 4(4), pp.79–89.
4. Gracia, A., de Magistris, T. & Albisu, L.M., 2011. Supply Chain Relationships and SME Firms’ Competitiveness in the Spanish Pig-to-Cured Ham Chain. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 23(3), pp.192–210.
5. Inyang, B.J., 2013. Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (SR). *International Business Research*, 6(5), pp.123–133.
6. Janvier-James, A.M., 2011. A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective. *International Business Research*, 5(1), pp.194–207.
7. Prior, N., Group, C. & The, R., 2015. SR feeds along the supply chain. , (May).
8. Rahbek Pedersen, E., 2009. The many and the few: rounding up the SMEs that manage SR in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), pp.109–116.
9. Spence, L.J. & Perrini, F., 2010. Europe: Practice and Politics: Ethics and Social Responsibility in SMEs in the European Union. *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises: A Global Commentary*, 4(2), p.350.
10. Tokman, M. et al., 2013. SME supply chain portfolios: firm satisfaction and organization resources. *International Journal of Logistics Management*, The, 24(2), pp.271–300.
11. von Weltzien Hoivik, H. & Melé, D., 2009. Can an SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study. *Journal of Business Ethics*, 88(3), pp.551–563.

The role of non-governmental organizations (NGO) in the socio-economic and environmental-value awareness development in Turkey

Dr. Özcan Erdoğan¹

Ministry of Internal Affairs, Ankara, Turkey

Abstract. Nowadays modernized countries, take steps to bring the public's role in the socio-economic and cultural life to the lowest possible level, ceding this place to NGO's, whilst in parallel develop their policies and strategies in a way to have their respective communities have a direct participation in their socio-economic and cultural development. As it is the case in various countries' successful examples, despite various problems and complications they face, the non governmental organisations in our country are also putting their signatures under projects pertaining to socio economic and cultural development, thus representing an important potential in this domain. In this article, taking the growing role of the NGO's in the socio-economic and cultural development as the starting point, the article aims to open a debate on the effect of these organizations in our day when democratic values are taking a predominant place.

Keywords: Non-Governmental Organization (NGO), socio-economic development, environmental awareness, employment, democratization, human rights, good governance.

1. Introduction

The non-government organizations in a reshaping world: Despite being a subject of conversation in the second half of the 20th century, the new world order that came into being after the collapse of the Eastern Bloc and the end of political bipolarization, brought to the political arena, a great number of already existing micro problems which could not surface during the cold war because of the political dangers they represented (Kuçuradi, 1998:24)

This process caused the world from being separated in two blocs, to be divided into tens of blocs of various faiths, philosophies and economic concepts. As a result, a new political understanding and self-reliance was born, in which cultural, historical, religious and economic rooted concepts are strongly alive (Binay, 1997:1). In other words, in this reshaping world the non-government organizations are the most important actors of this new understanding. So that in today's global economic interactions where the national governments are only expected to perform the public services required by the global economy, this situation caused the continued increase of force and activity of the NGO's both in national and international terms. For example, when the United Nations Organization was founded in 1945, there was no doubt that the fundamental actors who determined the international relations were states. Whereas today NGO's are from time to time facing us as the new actors who influence international relations more than states. NGO's influencing policy on the global, national, and local scales (Balboa, 2014:274).

Whichever way they are described, today NGO's are very important actors of the international system. It is a known fact that the budgets and resources of some large NGO's are higher than those of many developing countries. Save the Children Fund (SCF), Bishops' Relief Fund-Missereor, CARITAS, France, Oxfam-UK, Friedrich-Ebert Foundation, Association nationale pour le Developpement Agricole, Amnesty International, Greenpeace, Médecins sans Frontière, Unicef, International Planned

¹ Louise Atkinson, PhD student of Northampton Business School, UK. Email: Louise.atkinson@northampton.ac.uk

Parenthood Federation, Hermann-Gmeiner-Fonds-Germany and other similar NGO's which are in the forefront of their activity groups, in addition to having budgets exceeding the national budgets of many countries, also have the power to directly influence the decision making mechanisms of international organizations and states (Woods, 2000:31). As an example at this moment Greenpeace which is present in 40 countries across Europe, America, Asia and the Pacific, has 24 national and 4 regional offices that are assisted in their work by 2.8 million supporters in 101 countries. With its power this NGO played a great role in USA's abandoning nuclear tests in Alaska in 1971, the banning of nuclear tests globally in 1996, to stop Shell from sinking its Brent Spar petrol platform in the North Sea in 1995¹, then ensuring the surveillance and banning of sinking similar petrol platforms in the North Sea, the cancellation of Turkey's nuclear power project in 2000, and again their effective actions which marked the public opinion, leading to the closing of the tannery in Izmir's Salhane region because of the waste polluting the bay².

Again, generally becoming the subject of important debates in the countries because of the interesting style of their interventions, Doctors Without Borders was awarded the Nobel Peace Prize in 1999, for their effective actions in regions suffering from deadly diseases such as malaria and ebola, their efficient work during the civil wars in Kosovo, Ruanda, Chechnya, Vietnam, Nicaragua, Lebanon, Afghanistan and countries such as Ethiopia working in the presence of socio-economic and cultural problems, and lending a helping hand to the populations in need following natural catastrophes such as the Marmara earthquake. Today, The Doctors Without Borders has branch offices in 18 countries and this NGO is present with 20000 local staff, 2000 international nurses, technicians, logistic and financial specialists in various crisis zones³. As for UNICEF, it is a foundation created by the United Nations Organization to do awareness work for the protection of the children, to help provide children with the essential needs and to create opportunities for children to be able to achieve their full potential. UNICEF gives great importance to the provision of special protection for children in disadvantaged situations, those living in extreme poverty, those who have been victims of catastrophes, those suffering from violence and exploitation and those who have handicaps⁴.

In our country TEMA, which was founded on 11 September 1992 is a pioneer organization in its field. Its work is centred on informing and educating public opinion, to ensure the future safety of Turkey by working for the formation of an organization and the promulgation of pertinent laws, concerning the protection of the environment and natural patrimony of our country with a sustainable life principle in perspective, in addition to fighting against erosion, the protection of the flora and the earth, the love of trees, the forest and therefore the need for forestation. It works to achieve this under the leadership of volunteer organizations and with the support of all sections of the Turkish population, in a fight against erosion described as Turkey's Second War of Independence. TEMA which has representatives in every

² Greenpeace International Home/Greenpeace International, <http://www.greenpeace.org/international/en/>, date of consultation:31.12.2014, Ankara.

³ Greenpeace Akdeniz, <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/>, date of consultation:31.12.2014, Ankara.

⁴ Médecins Sans Frontières, International website of Médecins Sans Frontières (MSF), <http://www.msf.org/>, date of consultation:31.12.2014, Ankara.

⁵ UNICEF, <http://www.unicef.org.tr/>, date of consultation:31.12.2014, Ankara.

province of Turkey counted 204817 members in September 2003 and continues its work against land erosion and desertification inside and outside the country with a team of professionals and volunteers (Karaca, 1996:66).

Although it had prior activities before its official foundation date, AKUT is an organization officially founded in 1999. Its main target is to bring help to those who are lost or have accidents in mountainous areas or other natural environments, in catastrophes such as earthquakes and floods through voluntary amateur work with a professional approach to create the best conditions for a good search and rescue operation, and after giving the victims first aid, ensuring their safe evacuation, with the aim of reducing the loss of life to a minimum. AKUT counts 187 dignitary members and 719 volunteer members. Through its nationally and internationally praised interventions following the 1998 Adana-Ceyhan, 1999 Marmara, then in the same year Athens, Greece and Taiwan earthquakes AKUT demonstrated very well how effective an NGO formed uniquely by volunteers but with professional aptitudes can have on the public life.

Again in our country, the International Blue Crescent Humanitarian Aid and Development Foundation (UMHIYV) was founded in the year 2000. This foundation is active both domestically and internationally through its own means and through its cooperation and joint actions with other national and international organizations and NGO's principally various funds of the United Nations Organization. It works to bring help and relief in cases of natural and man-made catastrophes, from Azerbaijan to Albania, from India to Kosovo (UMHIYV, 2014).

Despite the fact that it is not given mention in the report entitled «Civil Society at the Door of Europe» prepared by the Ankara Chamber of Commerce, the examples above show that in addition to the public institutions and the private sector, many NGO's in various countries are exemplary with their actions in the domain of social and economic development, and through their work in their respective countries and on a global level, deeply influencing social development and change. No doubt behind NGO's becoming active to this degree there is an important share of the new role invested on the former in a reshaped world. In this new era to effectively fill the void left by the loss of interest of nation-states (Aktel, 2003:72). In parallel today with the effects of globalization, the citizen concept in forming voluntary organizations is also widening to nearly become a concept of «world citizenship». This way the activities of voluntary organizations go beyond their national boundaries, operating under the basis of «responsible world citizenship». Because in this developing and changing world relations have become so complicated that a war, poverty, catastrophe or environmental problems do not only affect the country of origin but have consequences on the social and economic areas of other countries. For this reason this consciousness level is one of the most powerful reasons in the development of voluntary organizations (Simsek, 2000:336).

NGO's occupy a growing space in today's world, especially within democratic societies and their ability to impose sanctions gradually increases. Following this reality, it is a fact that the national and international NGOs do not only play a social development role but also are instrumental in the progress of democratic life and it is important likewise in European countries, in our country a parallel approach between our country's national policies and NGOs' work. To this effect it is necessary that this development and progress of NGOs and the role they play should be taken into consideration in a harmonious fashion with our country's domestic and international

policies and strategies, should be valued in accordance with our national interest and an environment encouraging a more efficient coordination and cooperation should be created.

2. Methods

We used a symbolic interactionist framework to guide our qualitative research and content analysis. Symbolic interactionism is a theoretical perspective that attempts to make meaning out of social life and views humans as the active constructors of social life. It is an appropriate approach to use for studying how NGO participants bestow meaning on wildlife and illegal wildlife–pet trade and for trying to understand their motivations for combating trade. In Turkey The TEMA Foundation has been a pioneer as NDO for environment, wildlife and erosion. Traditionally, interactionism is based on acting people-humans that receive social stimuli (objects)-which they then evaluate in terms of their self, previous experiences, and on-going judgment. Blumer explained this process as self-indication; a “moving communicative process in which the individual notes things, assesses them, gives them a meaning, and decides to act on the basis of the meaning”(Daut,2014:11). Our work includes the role of methodologies depending on sustainable environmental development of NGOs in Turkey. In this context, our study methodology involves the analysis of a situation.

3. The NGO Reality and Turkey

When 460000 Northern Iraqi Peshmergas sought refuge in the love and affection of our country to receive humanitarian aid after the First Gulf War, the governors and prefects of the eastern and south-eastern provinces of our country, became acquainted with the NGO reality. Where the state institutions’ actions were cumbersome because of inadequate defining processes, these organizations moved fast into these areas and were noticed for their efficient actions in giving relief to the refugees fighting against thirst and hunger. But during these works it was also first noticed that many such organizations defining themselves as «non-governmental organizations (NGO)» did not have the unique aim of humanitarian aid in their actions. In this period it was also observed that these NGOs whilst paying great attention to appearing as bringers of «humanitarian aid» had the real intention of helping realize the overseas policies of the countries which financially supported them, racing each other in achieving their goals with a smiling face.

After the 1990s and despite the socio-economic and cultural measures taken by our country, the level reached in south-eastern centred factious terror events and actions in Turkey and especially in Europe clearly shows the extent of the force of NGOs, which in addition to serving political interests and goals of states, create public opinion, and through this channel bring the governments to make political decisions. The important point here is the fact that acting upon this reality, the NGOs are supported and steered by states as important tools of their international political goals and strategies. In the last decade of the 20th century, mostly the USA and the EU member states support their NGO’s in an open and comprehensive way, but one wonders why when it comes to the countries where the help actions gains importance, they present these organizations as «voluntary and totally humanitarian aid oriented» entities. In the 1990s, NGOs caused the important increase in events particularly in the south-eastern region of our country, where otherwise the

population always remained united in sorrow and in pride and confronted difficulties as one body together. But thanks to the common sense of the region's population and the successful work and superior task consciousness of the security forces who always put legitimacy first, intelligence elements grouped within the NGOs could not realize their final goals and ambitions concerning our country. All the same the escalating terror had caused important negative effects to our country's economy and social development. Before the start of the war in Afghanistan many US and British humanitarian aid NGOs swarmed the country with innocent smiling faces and right after the war their number increased for the re-building and development of the country. But now we must ask ourselves: To what extent the NGOs which have opened offices in Afghanistan, Iraq and Iran, waving the Turkish flag, represent the Turkish people and thus the Turkish Republic in their working areas get any state support, guidance or protection? Put aside the realization of our country's overseas policies, is there enough assistance from our officials stationed in these countries, in the installation of these NGOs? How can we be so indifferent? Why can't we search and identify these NGOs which can serve as a parallel diplomatic channel? Why can't we raise their numbers? Whether they operate within the country or internationally the NGOs are first of all the most important reality of our century (Nazlıoğlu, 1996:14) Nowadays countries fix their socio-cultural and economic targets in harmony with the power of their NGO's. By the same token, they create NGOs to help them better realize their socio-cultural and economic targets, besides that they cooperate with them to achieve their national and international goals. In these countries this type of cooperation is an institutionalized political necessity. Furthermore this development is also of importance in the stages the Western democracies are going through. So that what is seen today as the characteristics of a democracy are a constitutional state, separation of powers, political freedom, transparency, limited government, laicity, the necessity of election results to reflect the people's free self-determination and the NGOs. On the opposite side the following are insisted upon as retrogressing factors for a democracy: police state, monopolisation of power, dependent judiciary, unlimited government, human rights abuse, depoliticalization, dictatorial leadership prohibitions, secrets, cover-ups, politicalization of religion, low standards of education, political apathy, sovereignty of interest and pressure groups, plutocracy. No doubt in our day where democratic values are of vital importance the factors that cannot be discarded are the NGOs and participative action. This is to say whatever their goals might be, the NGOs are one of the fundamental organizations in democracies.

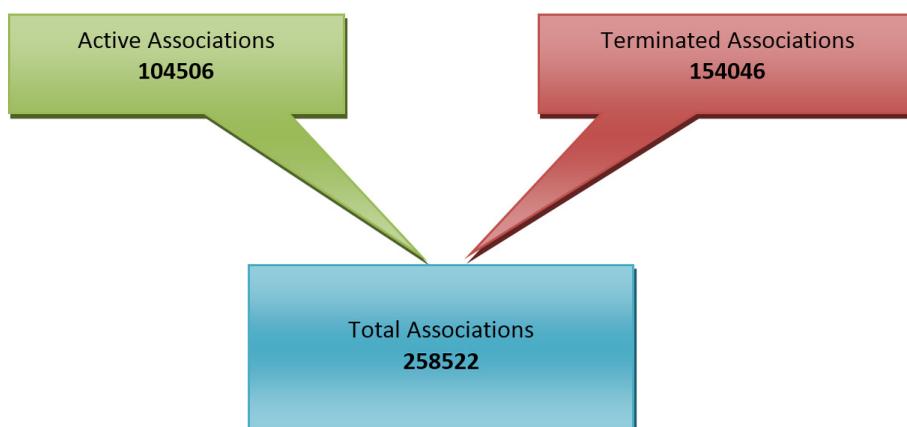
Although currently unfamiliar in our country, NGOs are indispensable factors in a country's international policies (Carsino, 2001:74). Turkey must be able to valorise its citizens living in Europe and whose hearts and souls are beating with the love of their motherland as a second diplomatic channel as part of its policy side by side with the strategies it is currently applying. And the road to achieve this passes by the understanding of NGOs and their power.

3.1 Non Governmental Organization in Turkey by the Numbers

3.1.1. Active Associations in Turkey

Based on figures from the end of 2014 there are 258522 associations in Turkey. Of these associations 104506 are active and 154016 were terminated for various reasons.

Diagram 1: Active Associations in Turkey (31.12.2014 figures)



Source: <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/yillara-gore-faal-dernek.aspx>
Date of consultation: 31.12.2014, Ankara.

3.1.2. Repartition of the Active Associations by Province (on 31.12.2014)

Currently 104506 associations are active in Turkey. The highest density of associations are located in the provinces of Istanbul, Ankara and Izmir. Twenty percent of the total of these active associations in Turkey are located in the Istanbul Province.

Table 1: Association numbers per province (on 31.12.2014)

ROW NR.	PROVINCE DIRECTORATE OF ASSOCIATIONS	ASSOC. NR.	(%)
1	İstanbul	20901	20
2	Ankara	9941	9,51
3	İzmir	5921	5,67
4	Bursa	4336	4,15
5	Kocaeli	3057	2,93
6	Antalya	2686	2,57
7	Konya	2630	2,52
8	Adana	2182	2,09
9	Samsun	1924	1,84
10	Mersin	1867	1,79
11	Sakarya	1706	1,63
12	Gaziantep	1664	1,59
13	Balıkesir	1621	1,55
14	Manisa	1487	1,42
15	Denizli	1435	1,37
16	Aydın	1433	1,37

17	Trabzon	1410	1,35
18	Kayseri	1381	1,32
19	Hatay	1283	1,23
20	Afyon	1226	1,17
21	Eskişehir	1153	1,1
22	Muğla	1151	1,1
23	Kütahya	1132	1,08
24	Diyarbakır	1123	1,07
25	Tekirdağ	1075	1,03
26	Ordu	1041	1
27	Zonguldak	1023	0,98
28	Malatya	996	0,95
29	Şanlıurfa	973	0,93
30	Kahramanmaraş	922	0,88
31	Çanakkale	912	0,87
32	Erzurum	905	0,87
33	Isparta	860	0,82
34	Van	836	0,8
35	Sivas	822	0,79
36	Düzce	819	0,78
37	Giresun	700	0,67
38	Rize	675	0,65
39	Çorum	657	0,63
40	Elazığ	653	0,62
41	Karabük	640	0,61
42	Tokat	633	0,61
43	Edirne	630	0,6
44	Adıyaman	614	0,59
45	Uşak	600	0,57
46	Bolu	560	0,54
47	Kastamonu	553	0,53
48	Osmaniye	553	0,53
49	Mardin	527	0,5
50	Kırklareli	524	0,5
51	Kırıkkale	496	0,47
52	Bitlis	476	0,46
53	Yalova	476	0,46

54	Yozgat	453	0,43
55	Çankırı	452	0,43
56	Amasya	433	0,41
57	Niğde	402	0,38
58	Artvin	395	0,38
59	Bilecik	394	0,38
60	Sinop	385	0,37
61	Aksaray	377	0,36
62	Batman	377	0,36
63	Burdur	373	0,36
64	Nevşehir	370	0,35
65	Erzincan	346	0,33
66	Karaman	338	0,32
67	Ağrı	317	0,3
68	Muş	314	0,3
69	Kırşehir	295	0,28
70	Kars	295	0,28
71	Bingöl	273	0,26
72	Bartın	270	0,26
73	Gümüşhane	258	0,25
74	İğdir	256	0,24
75	Siirt	249	0,24
76	Şırnak	225	0,22
77	Hakkari	197	0,19
78	Kilis	192	0,18
79	Bayburt	179	0,17
80	Ardahan	158	0,15
81	Tunceli	123	0,12

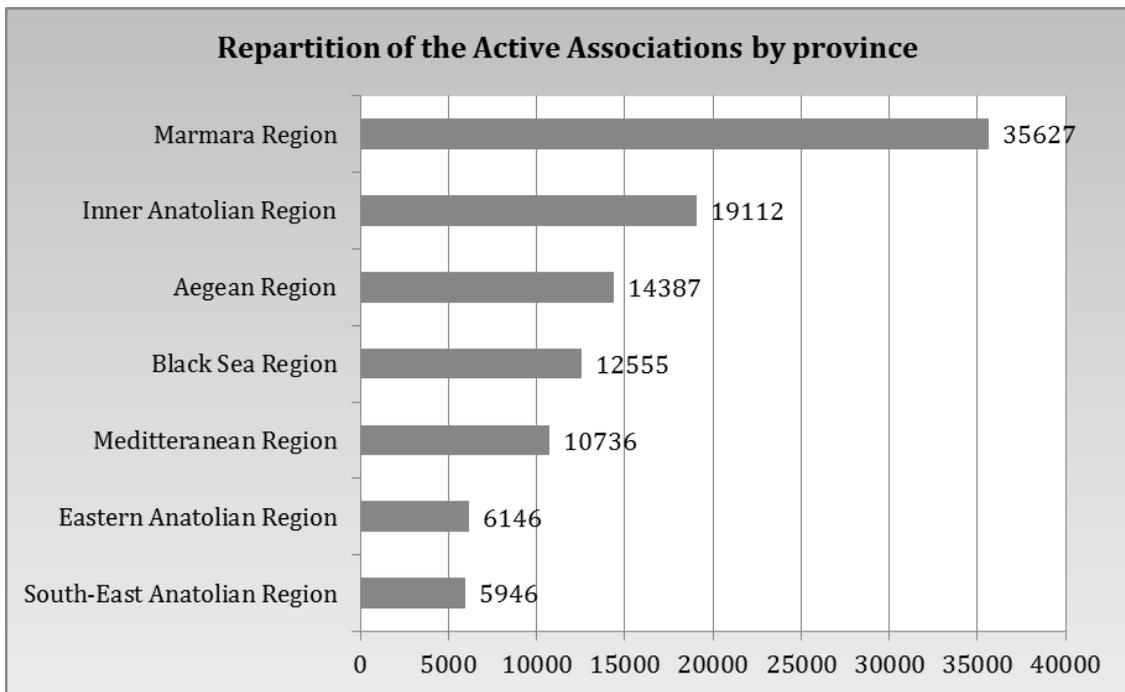
Source: <http://www.dernekler.gov.tr/tr/Anasayfalinkler/illere-gore-faal-dernekler.aspx>

Date of consultation: 31.12.2014, Ankara.

3.1.3. Regional Repartition of Associations Active in Turkey

According to the figures published by the Interior Ministry Directorate of Associations, the number of active associations are currently 35627 in the Marmara Region, 19.112 in the Inner Anatolian Region, 14187 in the Aegean Region, 12555 in the Black Sea Region, 10236 in the Meditteranean Region, 6146in the Eastern Anatolian Region, 5946 in the South-East Anatolian Region. As it can be observed in the diagram nr. 2 below, most of the active associations are located in the Marmara Region. The region which has the lowest number of active associations is the South-East Anatolian Region.

Diagram-2: Repartition of Active Associations by Region

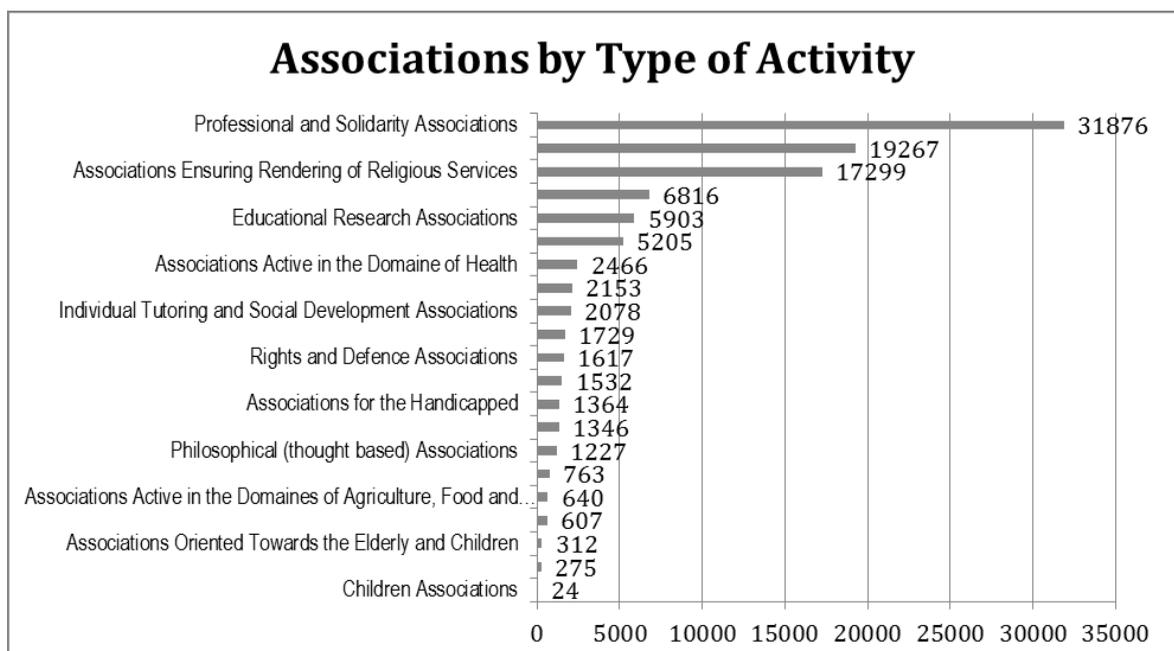


Source <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/derneklerin-bolgelere-gore.aspx>
 date of consultation: 31.12.2014, Ankara.

3.1.4. Associations by Type of Activity

Among the active associations in our country 31876 are professional and solidarity associations, 10267 sports and sports related associations, 17209 are associations active in ensuring the realization of religious services, 6 816 associations are active in the domain of humanitarian aid, 5903 of which are active in the domaine of education. On 31.12.2014 our country counted 2153 associations active in the protection of the environment, the natural life and animals.

Diagram-3: Associations by Type of Activity



3.1.5. Association Members

One of the main criticisms directed towards the associations in our country stems from the fact that a great number of these associations are founded by the same people and serve as inactive fronts. But especially since 2000 the evolution of the judiciary structure that took the democratization as a basis, resulted in a participative attitude to spread among large sections of the public, thus the number of registered association members gradually increased.

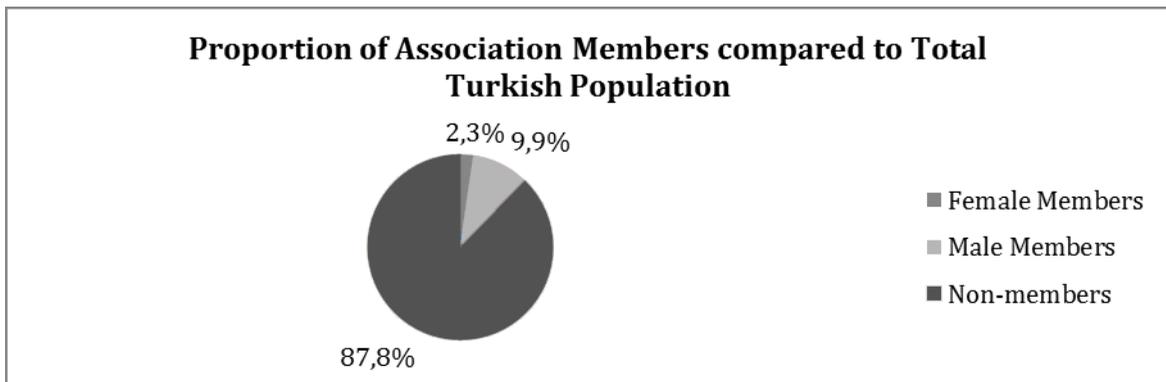
In 2004 the total registered number of association members was 5 321 574 however this number was increased to 7972686 in 2008, to 8873733 in 2010 and to 9930803 in 2013. For the development of a culture leaning on democracy and human rights and further spreading of a participative will, it is necessary that the members of associations, which of vital importance, further increase in comparison with the total population.

Diagram 4: Year by Year Association Membership Numbers in Our Country



Source: <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/derneklerin-yillara-gore-uye.aspx>, Date of Consultation: 31.12.2014, Ankara.

Diagram-5: Proportion of Association Members compared to Total Turkish Population



Source: <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>, date of consultation: 31.12.2014, Ankara.

According to the information given by the Interior Ministry Department of Associations Chairmanship on 31.12.2014 the total number of active association members was 9692970, of which 1851141 were female and 7942252 were male. Compared to the total population only 9.9 % of men and 2.3 % of women were association members. Considering the importance of the role played by NGOs in the

public life, these ratios are extremely low⁶ .

4. The relationship between chief civil administrators and non government organizations

Nowadays in provinces the governors and in counties the prefects in their role of chief civil administrators, are the most important engines of development. This has several reasons: In the historical process the civil administration chiefs have the role of representing the state whilst being leaders of people and to have the responsibility of management and administration of the totality of public institutions and organizations. Reaching beyond ensuring safety and security in their region, to start by gaining the local resources to the economy, generally increase their labor-intensive employment, by taking on the task of the total socio-economic development of their region and make it their slogan. There is no doubt that the other factors that place chief civil administrator to the center of a social development such as good governance, encouragement of participation, and especially the creation of an environment of trust will very importantly depend on the chief civil administrator's management approach and attitude. Despite the fact that the economic perspectives of the 21st century are seen as the creation of a trustable environment allowing competition and bringing the state functions and economic interventions to a minimum level, from the 1980s on as in the state-citizen campaign examples, chief civil administrators put their signatures under projects deserving applause by mobilizing the local economic resources to enrich the general economy. In short, the governors and prefects, in other words chief civil administrators are the representatives of the state and the government in the countryside. And whilst being in charge of coordination and cooperation among public institutions and organizations and despite everything, still enjoying a high trust level among the population with the image of representatives of the "father state". Since many years ago wherever the state could not step in with a limited general budget, these chief civil administrators stepped in through NGOs, not only attending to the needs but also becoming the pioneers of participation, one of the fundamental attributes of modern democracies. In such a way that in parallel to the shrinking appearance of the state, the chief civil administrators could free themselves of the image of agents of the state, as in the example of service to the village teams, through business management formation, are valued as entrepreneurial leaders (Kutlu, 1990:135).

Because of the historical background, the public perception of the chief civil administrator is very different from the perception of other professions. In the person of a chief civil administrator the public always sees the state, the authority, the applier of the laws, the solver of problems and the person to call upon when seeking a solution to a problem. In the region he/she serves, the chief civil administrator is the most competent and in many subjects the sole authority of the state. In the eyes of the population he/she is the closest and most trustable person to whom they can share their grievances to bring a solution to their problem. In this understanding, the chief civil administrators are without doubt today's leaders in modern management and social development. Our country's modern service requirements having changed, the traditional tasks of chief civil administrators have also evolved. In addition to

⁶ İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, (31.12.2014), Ankara. <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>

the traditional basic public services such as education, health and drinking water, today the regional socio-economic and cultural development of the region has virtually become a traditional responsibility of the chief civil administrator. Thus in the provinces chief civil administrators have taken on the duty of leadership in matters both of socio-economic and cultural development. Nowadays as the citizen in the street can easily observe and appreciate, chief civil administrators' conduct and attitude in matters such as entrepreneurship, solving problems through creation of local resources, and giving priority to the citizens demands are generally adopted and supported by the population. Today, expectations such as leadership in economic and social development, management and planning of investments, the fight against poverty, education, health and infrastructure investments are part of the definition of economic and social development. In reality when we closely observe the actions of chief civil administrators we see that in regions where they are responsible there is a densification of economic, social, and cultural areas and in terms of environment, construction and infrastructure. On the other hand through service provider teams channel, chief civil administrators build up a labour intensive employment possibility by way of creating reasonable income through projects such as greenhouses, milk collection centers and open employment possibilities, keeping a hand in raising the local standards of living and in this sense as a leader of people take on the function of guide in terms of social development. It must not be forgotten that these projects are partly outside the general budget possibilities and are realized under the state's leadership but with the participation of the citizens. Today and again under the guidance of chief civil administrators the projects realized by Social Charity and Solidarity Foundations are leaving their positive mark and are constituting the engine of social development. All these applications show the important role played by the civil administration in the realization of socio-economic and cultural development in places where the general budget possibilities are limited, by putting to task the local resources and helping individuals in need in cooperation with them. In this regard, the creation of the environment for the wished cooperation with non-government organizations will allow to rationalize and optimise the limited resources for the benefit of the public. Trust is of utmost importance in these practices. In the historical process chief civil administrators, with their task discernment and with their successful and exemplary projects are also the symbol of the public's trust of the state. Turkish people, as a historic responsibility, can follow the authority or the person they see and trust as "father state", share the problems and head towards the target. The great synergy born by a common target approach by the chief civil administrators and the NGOs would be particularly beneficial to populations living in regions in need of service, meeting their labour intensive employment needs. This synergy will render the public services more effective and productive. The realization of a cooperation between the civil administrators and the NGO's at the wished level will bring, with a lower cost, the main objectives we want to achieve as a state and as public institutions and public organizations also ensuring democratic participation. These works will also incite the targeted population to directly participate in the effort bringing local forces to cooperate and to integrate the development effort. Since 1980s the social aid foundations that were at the center of charity and solidarity actions, also constitute an important power in terms of socio-economic and overall development with their projects promoting activities such as greenhouse culture, carpet making, handicraft, livestock, confection-knitwork, plant and vegetable

culture, milk collection, and supply of refrigeration tanks, making these an important power in socio-economic and mobilization for overall development, to create environmental values for better living conditions. These foundations show that when our governors and prefects and the leaders of our people come together they can put their signatures under great achievements. The individuals, particularly those trying to overcome socio-economic difficulties are waiting for an increase in the number of this type of NGOs. And if necessary they wish to see copycat versions of existing Social Aid and Solidarity Foundations which support social development as a whole, which embrace the problems of the country, and for the procurement of these services, NGOs who want to work hand in hand with the governors, the prefects and the other civil servants of the state. There is full faith in this cooperation to be able to become a solution even to the cyclical economic crisis suffered by the country.

5. A New Wind in Social Development: The NGO's

Nowadays the role played by the NGOs in the socio-economic and cultural life of countries and the activities they perform are sufficiently known. As a result of this, these days, the organizational abilities of people is developing in a striking manner and in a different framework than the public and bureaucratic organizations and social movements following this process are gradually increasing. In the development of these movements the two basic components are participation and globalisation. As a concept participation encompasses a number of elements such as politics, economy and organization. In the context of NGOs participation is an active process evolving with one's own creative actions in which individuals take initiatives in accordance with their needs and thoughts, are able to check and orientate an organization. This process is different from a passive participation in which the individual takes part in the activities of an organization planned, implemented and inspected by others. Participation therefore means the individuals can define themselves in a social movement, and by taking part in an NGO with the feeling of actively and efficiently co-owning this entity. In the roots of globalization which is another social development, lies the deep changes and transformation that occurred in the communication and information technologies which gained a transnational quality. In our times, the qualitative and quantitative changes that happened in the areas of communication and interaction oblige communities to make a radical transformation of the way they perceived the orientation of the world. Even if the development level of countries differ, the world stays one, and its problems are common to all people. For this reason people feel the necessity to indirectly or directly intervene in issues that present a particular causality such as development, humanitarian aid, environmental protection, human rights and women's rights. Every year thousands of new NGOs based on voluntariness are formed to be active on a common problem area. Without any doubt, our country is not excluded from this process. It is so that in the course of the history of our country our people have also always felt socially responsible towards their community, and they have endeavoured to fulfill this responsibility by working side by side. This team work oriented towards common goals in the effort to solve problems is in reality the first sign of the civil society organizations that is in the make-up of today's developed societies. The civil society organizations are the social insurances of democracies. Despite the fact that the habit of expecting everything from the state is still widely present, the individual

effort to be beneficial to society in a subject one believes in was always on the order of the day throughout history. Historically our society has a wide experience in this domain. Thus shortly after the declaration of the Turkish Republic, 26798 foundations were transferred to the Prime Ministry Foundations General Directorate. Under the Turkish Republic, the number of additional foundations until 1990 is 2817 (Saltik, 1995:37).

At the end of the 20th century, the number of new foundations active in various areas and with various goals was 4539. Of these, 161 are community foundations, 1 was a tradesmen foundation, with 304 added foundations and with the addition of the 2967 branch offices belonging to these foundations it was observed that 7972 foundations were continuing their activities within our country. Of those foundation continuing their activities in our country 42% were specialized in social aid, 24% in education, 14% in culture, 12% in charity, 6% in health. They had important functions at the side of the relevant state organizations and institutions (Simsek, 2000:49).

Despite their numbers changing day by day it can be said that our country is a haven in regard to associations. Today, based on voluntariness and with various goals similar to the foundations, Turkey is home to 258522 associations of which 104016 are active, and 154016 have ceased activity for various reasons⁷.

When we take a look at the active associations in Turkey, we see that 51% of these are grouped in the ten largest provinces. So that Istanbul has 2001 associations are in activity representing 20% of the total number of active associations, Ankara with 9941 associations represents 9.51%, Izmir with 5921 associations 6.67%, Bursa with 4 336 associations 4.15%, Kocaeli with 3057 associations 2.93%, Antalya with 2686 associations 2.57%, Konya with 2630 associations 2.52%, Adana with 2182 associations 2.09%, Samsun with 1924 associations 1.84%, Mersin with 1867 associations 1.79%. Other than these provinces there are currently 1706 associations in Sakarya representing 1.63% of active associations, 1664 in the Gaziantep province representing 1.59%, 1621 in Balikesir for 1.55%, 1487 in Manisa for 1.42% and 1435 in Denizli representing 1.37% of the total active associations⁸.

Nonetheless, it is not possible to say that in regard to repetition by provinces and by regions, in Turkey the number of associations are well balanced. In the 81 existing provinces the lowest number is in Tunceli which counts 123 associations corresponding to 0.12% of the total number of active associations. Ardahan province counts 158 associations corresponding to 0.15%, Bayburt province counts 179 associations for 0.17%, Kilis province 192 associations for 0.18%, Hakkari province 197 for 0.19%, Sirnak province 225 for 0.22%, Siirt 249 for 0.24%, Igdir province 256 for 0.24%, Gumushane province 258 for 0.25%, Bartin province 270 for 0.26%, Bingol province 295 for 0.28%, Kars province 295 associations for 0.28%, Kirsehir province 314 for 0.30%, Mus province 317 for 0.30%, Agri province 317 for 0.30%, Karaman province 338 for 0.32%, Erzincan province 346 for 0.33%, Nevsehir province 370 for 0.35%, Burdur province 373 for 0.36% and in Batman province 377 active associations corresponding to 0.36% of the total⁹.

The fact is the 20 provinces cited above are nearly equal to the province of

⁷ İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, (31.12.2014), Ankara.<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>,

⁸ İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, (31.12.2014), Ankara.<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>

⁹ İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, (31.12.2014), Ankara.<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>,

Bursa in number of active associations shows a clustering of the active associations in particular regions. So that the Marmara region currently counts 35 627, Inner Anatolia region 19112, Aegian region 14387, Black Sea region 12555 associations, the Mediterranean region 10736 associations, Eastern Anatolia region 6146 associations and the South-Eastern Anatolia region counts 5946 associations¹⁰ .

When looking into the activity areas of the associations which are indispensable factors of a democratic society, it is observed that the activity areas of the associations are gradually diversifying. Out of the associations active in our country, 31876 are professional and solidarity associations, 19267 are sports or sports related associations, 17299 are associations ensuring the realization of religious services, 6816 humanitarian aid associations, 5903 are education and research associations, 5205 culture, art and tourism associations, 2466 are associations active in the domain of health, 2153 associations for the protection of the environment, natural life and animals, 2078 individual tutoring and support of social development associations, 1729 reconstruction, urbanism and improvement associations, 1617 right and defence associations, 1532 associations active in the protection of social values, 1346 associations for the care of the handicapped, 1346 associations for the defence of public institutions and their personnel, 1227 opinion and thought-based associations, 763 associations for collaboration with international formations, 640 associations active in the domains of food, agriculture and livestock, 607 associations for solidarity among Turks abroad, 312 associations assisting the elderly and children, 275 martyr relatives and war veteran associations and 24 children's associations¹¹ .

The necessity of numerical increase of these associations as civil society organizations is not to be doubted. But the situation of the members of these associations, who perform various activities by taking on a task is even more important. In reality although not sufficiently, in Turkey the number people joining associations is also on the rise. The total number of association members in 2004 was 5321574, this number raised to 7337842 in 2005, to 8200521 in 2006, 7846944 in 2007, 7972686 in 2008, 7891881 in 2009, 8873733 in 2010, 9501483 in 2011, 9922433 in 2012, to reach 9930803 in 2013¹² .

On the other side in Turkey there are also 402 associations working for the public interest. Of these associations 137 are in the Ankara province, 134 in Istanbul province, 122 in Izmir province, 11 in Bursa province, 9 in Balikesir province, 7 in Adana province, 6 in Antalya province, 6 in Konya province, 5 in Samsun province and are pursuing their activities under the status of public benefit associations¹³ .

In reality despite the rising number of associations, with the exception of a small number of powerful NGOs, it cannot be said that the associations play their socio-economic and cultural development yet to the required extent. Likewise there is not enough realistic, sufficient and healthy data available on the NGOs about their goals and the tools they use to achieve these goals, their targets, their financing status, their achieved and planned projects. Whereas in accordance with today's

¹⁰ İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, (31.12.2014), Ankara.<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>,

¹¹ İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, (31.12.2014), Ankara.<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>,

¹² İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, (31.12.2014), Ankara.<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>,

¹³ İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, (31.12.2014), Ankara.<http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>,

perception of development, there would be no reason for the NGOs not to play a beneficial role in the socio-economic and cultural life and in the development of environmental values, provided that their clutter is resolved and that they operate towards a common goal in a spirit of cooperation.

In today's world whether they operate within their countries or they are internationally active, the positive influence and contribution they bring to the debate on the approach to development is adopted by a wide section of the population. Today the NGOs have a considerable impact by being at the center of the people's development process in terms of policies and strategies, by underlining the importance of participation, by reducing poverty, by giving priority to social peace and equality on their agenda, by the protection of nature and the environment and by giving cultural identities significant attention. The non-governmental organizations do not only play a role within the boundaries of their countries of origin but are also playing an effective international role in topics such as the international economic and political relations, the protection of natural resources and biodiversity, choice of right technologies in harmony with the environment thus being pioneers in drawing attention to common problems of worldwide interest and in suggesting solutions.

When taken in consideration at the application stage, the abilities developed by NGOs in terms of base work, to directly communicate with poor sections of the population thanks to development oriented projects and plans are recognized both by governments and international institutions. Other than this their ability to quickly adapt to dramatic situations following natural catastrophes such as earthquakes and floods, to man-made catastrophes such as wars and starvation, and their aptitude to take risks to bring relief to the sections of population most affected by crisis situations are also recognized at an international level.

As a result the number of NGOs in developing countries reached the 10 000 figure in the last 10 years whilst their financial structures have also strengthened. According to the World Bank's estimations the combined budgets of NGOs active in India have reached a total of 520 million US Dollars. This sum represents 25% of total aid given to this country. This being said the fact that NGOs have some limits and weaknesses in terms of scope and application cannot be ignored. The non-existence of a sound coordination between NGOs, the incapacity of linking their actions to a mid-term or a long term plan, not always being successful in efficiently reaching the members at the base and in organizing them create obstacles or the repeatability and sustainability of their projects.

On the other hand, the NGOs of today which became alternative organizations in the domaine of development, have learnt from the past and are in the process of a qualitative transformation. Especially in the 1980s by following a road drawn by the paradigms and relations between the industrialized and the developing countries the NGOs have entered a new process of formation. When we closely look at this process we see that originally NGOs were formed to attend to the urgent needs of the social layers that were previously overlooked, by way of offering aid or assistance. Now these types of activities put more weight on the direction of strengthening communities thus ensuring their self-sufficiency. This evolution moved NGOs from micro applications to work on concepts macro-level problems such as sustainable development, protection and improvement of the environment. In this process NGOs that now have the financial and technical support of the developed countries became civic organizations cooperating with state organizations in creating new

models, suggesting new approaches, in activating and in defending the target groups. Perhaps the most important dimension of this process today is the importance given to the sustainability of these activities and the results obtained from these activities. To achieve this, new ways and models must be experimented both in the financial mechanisms and in the capacity building programs. And this of course will give the observation and evaluation processes a marked importance. Observation and evaluation are two fields in which the NGO community must invest in the future. The formation of partnerships has an effect on NGOs emanating from developed countries. So that today in harmony with this new action agenda and this new task sharing concept NGOs originating from developed countries are giving more weight to their activities in providing information, in creating a relationship network, in political research and presentation, in participating in the capacity building of the other NGOs operating in developing countries. In this organizational transformation the principal issues are the sustainability of development, and the durability and repeatability of actions.

This is the reason why the basic criterion for the evaluation of the applications driven, and the development plans suggested by NGOs are permanency and sustainability. This no doubt in its turn requires a democratic behavior and a participative approach by NGOs in whichever area of social life it may be, in problem identification, in planning and program development, in application and in evaluation of the results. Today NGOs are defined as the third sector after the state and the private sector. It is a known fact that some social and economic factors also played a role in their gaining importance, especially in the past 25 years.

It can be said that the reason behind NGOs gaining in importance is the failure of the development policies and strategies of the past and the search for alternative approaches. Today on our planet one out of every four person lives under the poverty line. Every year millions of people die because of poverty. The productive employment shrinks and the unemployment soars. More than 1.5 billion people do not have access to basic health support. Two thirds of the poor population in the world are women. Meanwhile whilst some countries are getting richer many others are becoming poorer, and the gap between the rich and poor countries is constantly growing. Between 1960 and today the gap between the rich and poor doubled in size. The debt of developing countries to developed countries has reached unpayable proportions. In short, the problem is poverty on the one hand, and the growing gap between the rich and poor countries on the other. In order to get out of this vicious circle new strategies are being developed in the modern world. The solution suggested by the IMF and the World Bank is to realize the structural adjustment programs, to strengthen the free market mechanism, and to reduce the effect of the state, especially in the economic area. In this approach, different from other periods, the dominating role of the state is diminished in order to create a coordination between the two parties.

Why does the third sector gain in importance today? Because in general the first sector is driven by a will to govern, the second sector is driven by financial gain and the third sector's goal is to undertake public tasks with voluntary participation. This sector, in accordance with social justice and equal opportunity principles, helps create harmony between the first and second sectors, and to do so helps create a conscious and sensitive public opinion, acts as a strong pressure group thus takes on an important role in modern democracy, in the creation of participation and

majoritism. Whereas in our country despite not being an agenda item of today, as in the case of Development Foundation of Turkey, Anatoly Development Foundation, Sustainable Rural and Urban Development Foundation with their appreciated works, the NGOs represent a great potential, and make unbelievable contributions to the social development effort. Even if NGOs time to time stay on the second plan they are still amongst the most important concepts of our national agenda. This being said NGOs activity in social life is conditional to the creation of a meaningful atmosphere of cooperation with the state institutions and organizations. Without doubt, the expected success is much more within reach and the targets more attainable when these two forces can act in harmonious cooperation and as completing elements of each other. Both in terms of directing the domestic public opinion towards defined targets, and in terms of informing and guiding the international public opinion on Turkey's overseas policies this harmony plays a vital role.

Today the modern countries who were successful in establishing an acceptable harmony and balance between themselves and NGOs, realize their basic ideals, strategies and policies more easily, in a desired and convincing way and beyond this, are able to constitute "models" in this domain. This being said, as it is the case in many democratic countries here also the state –NGO relations are continued to be discussed on a "trust" basis. In democratized countries this debate may well have ceded its place to a power-sharing but in today's Turkey this doubt and insecurity is felt in many developments. How come?

In general civil servants working in the state institutions and organizations representing public power, see NGOs as a negativity, a barrier to be cleared, a threat for the indivisible integrity of the country and are thus of the opinion that in all eventuality they should be kept under strict control. On the other side NGOs evaluate the state and institutions and organizations as imposers of an unnecessary load, always erecting barriers against them. In general all they insistingly want from these authorities is to "stay out of their sunlight". These two extreme positions in a classical sense, show us the currently widespread image of a seesaw with the state and NGOs sitting in opposition at the edges of it. When one goes up the other automatically loses height. It must be said that it is a clearly known fact in all circles that some foreign NGOs operating in our country have resorted to pursuing secret goals and studies and the discovery of this give good reason to this bipolarization and mistrust. One must accept that because of some foreign NGOs' behaviour in our country in the past years in our country there is a feeling of a quasi general suspicion towards these organizations. This is the reason, no permission was given to some mostly international NGOs to work in Turkey or their activity was banned and they were banned from operating in Turkey. But the point we want to emphasize here is this: Does this mean there is not one single Turkish or foreign NGO which would, for the good of Turkey, participate in the socio-economic and cultural structuring and development of the country? To start with the OSCE meetings as it can clearly be seen in many studies in the international arena, and knowing these organizations' power in building agenda points, the fact that some NGOs may contest some Turkish policies, be prejudiced, or may have worked against our country does not justify a generalized allergy towards these organizations. Here what we have to put the emphasis on as a state and a country is no doubt, the necessity of starting from international policy realities and from the examples of behavior developed by the modern countries to see what good we can obtain from NGOs whatever their origin

may be, in terms of socio-economic and cultural development. We should act with the knowledge that our country is stronger than some NGOs who aim to destroy it. With this knowledge in hand and instead of balking or being scared, we should with a pre-established plan, let them play the desired role in the socio-economic and cultural development of our country. But it must not be forgotten that although the discussions on how to achieve this may resemble, it passes through a good understanding of the difference between the words angio and NGO.

The fight against the divisive terror that was installed in the daily agenda of our country since the mid-1980s did not only destroy the economy but also further increased the regional socio-economic and cultural imbalance. For this reason all of the public institutions and organizations, the private sector and NGOs must go hand in hand to speed up the socio-economic and cultural development of the country, to compensate the time spent in fighting against terror and to give an acceleration to the neglected development of the country and together with it to ensure a social trust. Armed with a new consciousness and a new approach, the country needs a mobilization for overall development. The goal is to assess the resources of the country at an optimal level, to ensure human development, and to create a Turkey in full possession of its socio-economic and political power in its region, a Turkey that is in the process of integration in the European Union, A Turkey that is cited as an example of one of the most respected countries of the world.

6. The Measures to be Taken for NGO's to Play a More Effective Role

Today, NGOs which have an important role in public life and which are seen as indispensable factors of democratic life, are facing multi-directional problems and are fighting for their survival.

6.1 Today, NGO's Most Important Problem is Not Being Able to Find Adequate Financial Support for Their Projects

In general, for the feasibility of the projects one of the two important factors is to find strong voluntary supporters or to obtain financial support from international voluntary organizations. In reality, one of the most frequent criticism direct to NGOs stems from the fact that they receive most of their financial support from various countries' aid organizations. When the project support comes from foreign country aid organizations or from international development targeting organizations, the expectation of the latter for their national policies and overseas strategies to be given priority in implementation, makes that NGOs which find themselves in this situation put the NGO policies and strategies of the countries in which they are aside and instead they become the implementers of the goals and strategies of the countries from where the money comes from. Within the society and the state's institutions and organizations these hesitations and suspicions are wide-spread. In a world where the money is king, this type of suspicions are very reasonable. To prevent NGOs from facing such situations and from having to beg money from such organizations, it is advisable that to start with the State Incentive to Solidarity Law the financial package put at the disposition of various state organizations and institutions, money be earmarked for NGOs to be used for appropriate projects.

Again a regulation should be agreed upon between the Turkish Government, financial authorities like World Bank and OECD, international institutions such as the United Nations Organization and the European Union in order to be able to give priority to NGOs in the distribution of funds allocated to aid and assistance

purposes. The state must then be a guarantor for the appropriate usage of the obtained funds. The double advantage of this regulation is that whilst securing money for NGOs to function, the state will be able to stop these funds to be used with goals of harming the national integrity of Turkey. In this understanding the state must urgently re-adjust the regulations funds made available by the Social Aid and Solidarity Foundation Secretariat to province and county foundations, to also financially support NGOs with priority given to projects to push back the level of poverty. These re-adjustments must be done with urgency. Without doubt this new situation will also encourage NGOs and state institutions and organizations to engage in a close working relationship and public institutions, the private sector and NGOs will become the happy providers of the public services needed by the population (Tekeli, 2002:17)

6.2 The working principles and procedures of international NGOs in Turkey must be Fitted in a Framework

NGOs' work being concentrated more on political goals than on humanitarian targets is not only a debate subject in our country but is being discussed in every country in which they operate. It is therefore necessary to fit NGO activities in a framework in order to diminish the negativity such attitudes and actions might bring to our country. NGOs must be informed under which conditions an end will be put to their activities and about their obligation to submit regular activity reports to the relevant authorities. No doubt these implementations must not be done in a fashion to offend the foreign NGOs but should be put to light of day as unavoidable rules to ensure that the humanitarian targeted activities can be performed in a much more efficient and permanent way. It is also very important that these rules and regulations must be given to foreign NGO representatives before their arrival in the country by our ambassadors. In parallel, the state must also show that it is willing to cooperate with NGOs which have proven themselves with their previous fine work in the country.

6.3 Project Supporting NGO System Must be Encouraged

The concept of foundations aiming to financially support other foundations' and associations' projects has not yet entered our country. This lack aside from the tax exemption issue is also problematic for the enlargement of the NGO concept to the base. Whereas in modern democracies such foundations, also called grantmakers and donors are the most appraised charitable entities. It is for this reason that in the USA to such private citizens a tax exemption of 50% and to such institutions a tax exemption of 10% from their imposable income is granted. All the hospitals and universities created by the foundations continue their activities thanks to this system. Each citizen can donate up to 50% of his income to the university he/she graduated from and to the hospital that treated him/her. This is the great financial source that creates the strength of NGOs in the USA. Thanks to the help from these foundations NGOs find strength and become active in not only domestic but also at international level. In our country also many foundations and associations benefit from this support. But it is a pity that in our country we do not have such foundations. This is the reason why the grantmaker type foundations must also exist in our country in order to give strength to our own NGOs and adapted laws must be promulgated in order to encourage rich foundations and charitable citizens to participate in this financial support.

7. Conclusion

International Non-Governmental Organisations (INGOs) first appeared during the latter half of the 19th century, and had only a tenuous precarious existence for many decades. Their number has increased greatly since the 1970s, their importance intensified after the collapse of communism, and they are now recognised as a highly significant set of actors in the international system, with a strong impact on development and social change. This increased impact came about with the deepening of globalisation that occurred after the decline of the Bretton Woods mechanisms that shaped the post-war economic order. Development and social change cannot currently be adequately understood without taking into account the role of INGOs. One of the tools in the repertoire of INGOs which they use to effect social change is adult education, and this paper considers the role of INGOs in adult education as a trend within global civil society (Hoff, 2011:187) Our work in context, NGO's has been effective in Turkey. Also NGO's has played important role in our country's democratisation and development.

The voluntary organization movement that started after the end of the World War II, evolved to first become a source of aid to become efficient first in modern countries and then orienting themselves to limited help to poor countries in terms of development based on self-reliance. In the third generation these organizations matured and became a movement based on sustainable development strategy. Despite not being very old today the part taken by NGOs in the international help from developed to developing countries has reached remarkable dimensions. But more importantly the World Bank, United Nations Organization, OECD, and as it is the case in various funds of the European Union, give an increasing importance to their international NGOs, these organizations attend their development cooperation talks accompanied with their national or even with their regional NGOs and progress into a close relationship. They encourage the involvement of NGOs is an increasing number of public and private sector projects and adjust their policies and strategies to this effect. There is no doubt that this direction taken by modern democracies will continue in our century. In a world in which the state's involvement gradually shrinks whilst its effectiveness gradually grows. But in addition to the public sector the private sector's and especially the NGOs gain a growing importance and role in the socio-economic and cultural life of the community. Now the NGOs with their own methods of activity, influence the macro-development policies of countries, from organization to urban development, from the development of the woman to the realisation of appropriate technologies from agricultural activities to education, by their presence in every area and every stage of regional development. Being virtually without competitors in the fields of fight against poverty and reaching the poor in rural and urban environments. With their special approach they have identified with the base of the population, including them in their concepts of participation, permanency, independence and the understanding of a bottom to top development activity based on democratic principles thus being the leaders and the defenders of an original understanding of development. We can say that Turkey, especially when looking into its numerical richness, can be seen as presenting a good potential for NGOs. But in this domain our country because of not having a long history like the other countries in the world and because of not yet having the ratio of NGOs that can be "copycatted". Our country is suffering from a lack of sufficient regional

development and improvement, particularly in the Eastern and South-Eastern Anatolia regions. The state is trying to meet the socio-economic and cultural needs of the population with a limited budget but unfortunately, because of not having enough resources cannot achieve a full success in the matter, and can't fully satisfy the population. For this reason since the 1980s particularly in rural regions local dynamics are activated under the leadership of governors and prefects and various campaigns are launched for this purpose. Whatever anyone says the 21st century will be the century in which the reigning area of the state will gradually shrink and to the contrary NGOs influence area will gradually grow in the same proportion. Pulling NGOs into the socio-economic and cultural development and evolution has increased in importance when the handing over of central powers to localities is being discussed and its legal structures are being worked on. This new approach and spirit will carry us to the level of modern countries.

References:

1. Aktel, M. (2003), Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
2. Binay, M. (1997), 1997'de Yeni Dünya Düzeni, <http://www.turkiye.net/mbinay/review96/1997.html>
3. (08.12.2014)
4. Carsino, Daniel (2001), "Uluslararası İşbirliğinde STÖ'lerin Payı", Sivil Toplum Örgütleri: Neoliberalizmin
5. Araçları mı, Halka Dayalı Alternatifler mi? içinde, Çev. Işık Ergüden, WALD Yay. İstanbul.
6. Cristina M. Balboa (2014), How Successful Transnational Non-governmental Organizations Set Themselves up for Failure on the Ground, World Development, Volume 54, February 2014, Pages 273–287, URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X13002027> , (14 April 2014)
7. Elizabeth F. Daut, Donald J. Brightsmith and Markus J. Peterson. (2014) Role of non-governmental organizations in combating illegal wildlife–pet trade in Peru, Journal for Nature Conservation, DOI:10.1016/j.jnc.2014.10.005, URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1617138114001125>, (20 January 2015)
8. Greenpeace International Home/Greenpeace International, URL <http://www.greenpeace.org/international/en/> (31 December 2014)
9. Greenpeace Akdeniz, URL <http://www.greenpeace.org/turkey/tr/>, date of consultation: (31 December 2014)
10. İşçileri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı, Dernek İstatistikleri, Ankara. URL <http://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx>,
11. (31 December 2014)
12. Karaca, Hayrettin (1996). "Gönüllülük Anlayışı içinde Sürdürülebilir Kalkınma Değil, Sürdürülebilir Yaşam-Yeni Bir Paylaşma Düzeni", Gönüllü Kuruluşlar Konferansı. 28-29 Mart 1995, sf. 65-70. Ankara: Türkiye Çevre Vakfı Yayını.
13. Kutlu, Muammer. (1990) "Toplum Kalkınması ve Hukuki Durumu", Türk İdareciler Dergisi, sy. 388, sf. 121-146, Ankara.
14. Kuçuradi, İoanna (1998) "Sivil Toplum Kuruluşları: Kavramlar", Üç Sempozyum Sivil Toplum Kuruluşları, Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, sf.24-27.
15. Lutz Hoff, Anne Hickling-Hudson. (2011) The role of International Non-Governmental Organisations in promoting adult education for social change: A research agenda, International Journal of Educational Development 31 (2011) 187–195, (02 April 2014)
16. Médecins Sans Frontières, International website of Médecins Sans Frontières (MSF), URL <http://www.msf.org/>, (31 December 2014)
17. Nazlıoğlu, Meral Dinçer (1996) "Gönüllü Kuruluşların Toplumdaki Yeri", Gönüllü Kuruluşlar Konferansı, 28-29 Mart 1995, Ankara:Türkiye Çevre Vakfı Yayını, sf. 13-19.
18. Saltık, Ahmet. (1995) "Çağdaş Toplumlarda STK'ların Sosyo-Ekonomik Temelleri", Gönüllü Kuruluşlar
19. Konferansı, 28-29 Mart 1995, sf. 21-40. Ankara: Türkiye Çevre Vakfı Yayını. Ankara.

20. Şimşek, B. (2000) Gönüllü Kuruluşların Küreselleşmesi Küreselleşmenin İnsani Yüzü, Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
21. Tekeli, İlhan (2002). "Sivil Toplum Kuruluşları, Yerel Yönetimler ve Yerelleşmenin İç İçeliği" Türkiye'de Sivil Toplum Kuruluşları Sempozyumu-XI, sf.15-21, 21-22 Haziran 2002, İstanbul: İTÜ Maçka Sosyal Tesisleri, Türkiye Ekonomi ve Tarih Vakfı.
22. UNICEF, <http://www.unicef.org.tr/>, (31 December 2014)
23. Uluslararası Mavi Hilal İnsani Yardım Vakfı, <http://www.bluecrescent.net/habarler.asp-21k>,
24. (10 October 2014)
25. Woods, Adele (2000) Facts About European NGOs Active in International Development, International Development, Development Centre Studies, Development Centre of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

Özet

Günümüzde çağdaş ülkeler artık bir yandan sosyo-ekonomik ve kültürel hayatta kamunun rolünü mümkün olan en alt seviyeye çekme yolunda önemli adımlar atar, bu alanları sivil toplum kuruluşlarına bırakırken, bir yandan da kendi ulusal çıkarları doğrultusunda politika ve stratejilerini oluşturarak, toplumlarının sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınma hamlesine bir bütün halinde katılmasını amaçlamaktadır. Dünyanın çeşitli ülkelerindeki başarılı örneklerinde olduğu gibi çeşitli sorun ve sıkıntılara rağmen ülkemizdeki sivil toplum kuruluşları da sosyo-ekonomik kalkınma ve kültürel gelişmede başarılı projelere imza atmakta, bu anlamda önemli bir potansiyel oluşturmaktadırlar. Bu makalede Sivil toplum kuruluşları (STK)'nın sosyo-ekonomik kalkınma ve kültürel gelişmedeki giderek artan rollerinden hareketle demokratik değerlerin öne çıktığı günümüzde toplum hayatındaki etkileri tartışmaya açılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sivil Toplum Kuruluşu (STK), sosyo-ekonomik ve kalkınma, çevresel değerlerin gelişimi, istihdam, demokratikleşme, insan hakları ve iyi yönetim.

Problems of formation of innovative strategies in the construction industry and the algorithm of their solutions

Erbol Kazbekov¹

Astana, Kazakhstan

Abstract. The study is aimed at defining the main problems of formation of innovative strategies in the construction industry and the algorithm of their solutions. The industry experiences at the global level and national level reveal that a successful strategy to create sustainable competitive advantage essentially depends on the size of the enterprise, and the industry in which it operates.

Keywords: Innovation, Innovative Strategies, Construction Company, Construction Sphere, Strategy of the Company, Management of the Construction Enterprises, Innovation Problems, Innovation Potential, Innovation Process.

1. Introduction

Currently, the construction industry indicators are quite high in the country, in spite of the prevalent economic crisis. The reason for this is the increase in the demand for housing and construction of various facilities. However, these figures can be different (higher), if the application of innovation and innovation strategies has a wider reach across all stages of the construction processes.

A company's strategy is a unified system of the objectives and expected results of the company. The strategy of a company corresponds to its departments, employees and goals. A company, operating in a dynamically changing environment, has to develop and follow a specific goals and objectives oriented strategy. A company must have a strategic-orientation. The strategic management is of particular importance, since without it the strategic control cannot exist [1].

2. Literature Review

The majority of existing research and work, with regard to the development of concepts and tools to ensure long-term competitiveness, is aimed at studying the large enterprises [2]. There is much attention paid to the development and management of small businesses due to its specificity and the role of the "driver" of economic growth.

With regard to the current socio-economic scenario in Kazakhstan, there is a large group of enterprises, which occupies an intermediate position between small and large enterprises. According to the experts, 50% of these "intermediate enterprises" are former branches of large corporations, 30% are formed as a result of the disintegration of large enterprises, and 20% are "grown" small business, or a merger of several of them. Such enterprises can be attributed to forming a large portion of the construction sector in Kazakhstan.

However, the formation, functioning and development of such organizations have not been adequately investigated in the construction industry of Kazakhstan. The study of the formation, functioning and development of the respective enterprises can facilitate in formulating requirements for the methods and tools concerning the management of construction enterprises in the competitive environment.

The problem of ensuring the competitiveness of the building enterprises in a continuously changing environment concerns the need for a flexible response to

¹ Erbol Kazbekov, DBA student of AlmaU, Director of Ormis-Stroy LLP, Kazakhstan. E-mail: kazbekov_erbol@mail.ru

the development of the market situation. These companies do not have any reserves of resources and stability of large enterprises, or small mobility. They need to form a specific mechanism to ensure sustainability. The basis for such a mechanism can only be innovation.

According to a study by the international consulting company McKinsey, there are four main factors of achieving competitive success by innovative companies, which include: 1) an increase in the intensity of 2-3 times for new products compared to the competitors, 2) an increase in the technical level of new products by 2-3 times, 3) an increase in the speed of new products by 2-3 times, and 4) the value of market segment and geography of the market of innovative active companies is usually two times than that of the competition [3]. Thus, in an innovative economy, the ensuring of competitive success by a company in a construction industry requires the following: 1) systematization of the characteristic features of the middle class and the competitive factors influencing them, and 2) innovation as the basis to achieve economic sustainability in a competitive environment.

In the recent times, the interest in the construction companies has increased significantly—especially, in the fast-growing companies that can contribute towards the “innovation growth” of the economy, and also the competitiveness of the country/region in the face of increasing globalization and openness of the global economy. The construction enterprises, which are more capital-intensive, are usually focused on activities that ensure higher added value to the (national/domestic) market. Although, their scope and momentum can not be compared with large enterprises, however, their level of investment activity exceeds the industry average. The construction companies provide high rates of profitability through innovation. The value of their assets may be compared with large enterprises at the expense of the goodwill. The construction businesses have a wider range of development opportunities in the direction of growth due to fragmentation into smaller companies—by merging with companies of the same class and creating alliances with large enterprises. The growth potential effectiveness of construction companies is much higher and comparable to larger companies [4].

3. Construction Industry in Kazakhstan

There is an effective contribution by the companies operating in the construction industry in Kazakhstan. The result of the respective contribution is two-fold: 1) high levels of turnover, and 2) increasing the potential for further innovative developments in the industry.

The study of the companies, which are operating in the construction industry of Kazakhstan and across the globe, reveals that the flexibility and mobility is achieved through the simplicity of the organizational structure, the transparency of information flows and level of activities. There also exists a high level of communication within these organizations, which facilitates a rather rapid creation of networks of partners and groups—allowing increased business activities. It also contributes to the emergence and growth of production and other enterprises; in particular, through subcontracting. However, there is a high risk of hostile takeovers and mergers by large companies that are mostly interested in a fast-growing innovative construction company—especially, a company operating in a highly profitable market niche. These companies also have extremely effective mechanisms in place, which result in damping the negative impact of the external environment, and the negative

administrative pressures. There is also a high financial dependency among the companies, which is due to the limited resources and budgetary potential. However, such a financial dependency may be overcome by the strategic support of the state, investors and other stakeholders. The low levels of stocks and reserves, on the one hand, provide high mobility and flexibility of enterprises, and on the other hand, reduce the resistance to the negative influence of external factors. There is a high level of staff motivation and leadership, which helps with the survival and growth of the company. There is also a high level of creativity and innovation prevalent in these organizations. A company can utilize its creativity and innovative technologies to develop new products for the current and potential markets and gain competitive edge. However, there is a high level of transaction costs for these companies, which is due to the high degree of diversification of partners and customers. Nonetheless, a “synergistic effect” can help to counterbalance such a high level of transaction costs. The high sensitivity to noise information and information deficits may lead to wrong management decisions and choice of strategy. However, the companies tend to have a short life cycle and focus on short-term performances and gains. The companies do not have any long-term development planning in place, or do not have sufficient capacity development. Moreover, in a hostile external environment construction companies will effectively be divided into several small enterprises to reduce costs and keep the business operational. There is a high speed of decision-making among the management, which tends to work as a critical competitive advantage—given the insufficient resources, limited budget and time constraints. There is a need for a highly qualified personnel at the managerial level and lower level to ensure effective and efficient decision making, since most of the companies are interested in delegating the authority (or decision making) to the lower levels within the organization. Hence, the access of information and quality of information become crucial. Therefore, there is a need for an automation of administrative processes.

Thus, we can conclude that the performance of construction companies is very contradictory. Both external and internal factors influence their effectiveness is ambiguous and mixed and this greatly complicates management. Therefore, before the medium-sized enterprises is an urgent task search management solutions to eliminate the revealed contradictions.

3.1. Existing Enterprise Management System in the Construction Industry in Kazakhstan

The existing enterprise management systems in the construction industry of Kazakhstan are not adequate and require upgrading. The enterprises are currently using a rather simplified strategic planning system. There is no regulatory framework. The planning and decision making are based on intuition and experience. The technology for information management is outdated. There is no data-management system in place for generating an up-to-date and useful information for strategic decision making.

An analysis of the features of construction companies allows us to formulate a set of rules, requirements and guidelines for the management of construction enterprises in an innovative environment. Therefore, the improvements in the management mechanisms and development of new management tools should be conducted with regard to the following principles:

1. The principle of strategic fit, which suggests that management decisions should be focused on a strategic vision.

2. The principle of compromise, which reduces the conflicting demands and goals of a unified global demand as well as taking into account the interests of all participants in the value chain with regard to a decisive pooling of resources.

3. The principle of rational transformation, which also implies that the core competence of construction enterprises must evolve, develop and modernize the relevant requirements in relation to the market. This competence can be outsourced to external partners, or to realize the principles of freelancing.

4. The principle of priority of strategic alliance, which implements the idea that any transformation in the interest of retaining competitive advantages should make maximum use of research capabilities, establish and develop strategic alliances with construction companies.

5. The principle of institutional decomposition, makes it necessary and in the possibility of providing an independent economic entity, until the legal independence of the various departments of industrial firms in the interests of the most rapid and most effective penetration and consolidation in the industry.

6. The principle of transparency, which focuses upon the need to make an organization an "open organization" in the contemporary information-age—in turn, maximizing the opportunities to attract potential companies and customers.

7. The principle of hard innovative orientation, which determines that the development of a construction company should proceed with the formation and implementation of innovative projects, both within the core competence, and the support and service of its regions. Thus, facilitating, primarily through large and sufficiently significant innovation, a constant and continuous build-up of competitiveness of products and services as well as the competitiveness of the enterprise.

8. The principle of integration, which involves a pooling of resources of all participants of the value chain on the basis of mutual benefit in order to obtain a synergistic effect [5].

The implementation of these principles will help to develop effective management tools for construction companies and solve the most common management specific problems, such as: 1) coordination and decision making, 2) errors in decision making, 3) forecasting the consequences of decisions, 4) complexity of using the standard tools, 5) complexity of comparing the level of enterprise to the level of competitors, and 6) difficulties of choosing the control parameters.

The issues with coordination and decision making actually effect the rate of adoption. The solution can be in the form of introducing "management templates," which will make decisions independent of the hierarchy at all levels without any further consultation and coordination. The high risks of errors in decision making can be eliminated through the use of administrative templates that offer a set of uniform standard solutions for standard situations. The accuracy with regard to predicting the outcomes of decisions can be achieved through the formation of a broad field of information, including a plurality of management situations to identify and laws. Such a field can be represented as a matrix of solutions, decision trees, positional patterns, and economic status of cards for a construction company, which graphically displays a large number of possible combinations of key economic variables, in which it turns out the same level of performance indicator. It will also

create a wide information field for finding completely different ways to achieve the same goals and to choose the most suitable way for these conditions.

Despite the originality, innovative processes also share common patterns of economic development. Innovation processes are also possible with a high degree of conditionality and building a normalized reference model. Although, these models may contain many specific indicators, however, the components of these indicators will be common. Whereby, the traditional and standard solutions allow you to take in the non-standard situations. The complexity of comparing the level of an enterprise to the level of its competitors is due to incompatibility of absolute performance and the lack of regulatory framework. The solution to this problem is the construction of graphical and analytical models. Such models will take into account the parameters of all participants in the production and marketing processes through the use of valuation relative assessments of standards. The solution to the problem of choosing the control parameters is the contingency approach and situational choice of managed economic parameters, which will ensure the achievement of the required level of efficiency.

The implementation of the above mentioned solutions will allow construction companies to obtain an effective management tool which will have the following advantages: 1) the ability to implement the contingency approach to decision-making by a broad field of information, 2) operational information and decision-making, 3) the ability of analytical and visual coverage of the entire set of indicators and decisions, 4) flexibility, 5) versatility, 6) accuracy, and 7) democratic system of decision making relieving the higher management of routine work and allowing it to focus on achieving strategic objectives.

4. Innovation and the Construction Industry in Kazakhstan

In today's economy, the role of innovative activity of business entities has increased substantially. Without the use of innovation, it is almost impossible to ensure competitive production and success, since the acceleration of scientific and technical progress. For example, take the case of high technology and innovation inherent in the steel production and construction sector. A continuous-innovation in the construction industry is mandatory as an effective mean to a competitive end. The continuous-innovation facilitates in addressing new customer needs, whilst ensuring reliability, safety and comfort.

Thus, there is a need for development and implementation of innovative strategies in the construction industry in Kazakhstan. The immediate concern is to improve the methods and the development of methodological approaches to the development of innovative strategies in the construction sector. The investment into the establishment of effective innovative strategies will facilitate in further improving the image of manufacturers' new products, exploring new markets and promoting the products to new markets, and solving many other problems faced by the contemporary construction industry in Kazakhstan.

4.1. Methods of Formation of Innovative Strategy in the Construction Industry

Improving the methods of formation of innovative strategies in the construction industry should be based on the following: 1) mission of building organizations with

the dynamic changes in the industry, 2) the general strategic objectives to achieve sustainable success through competitive advantages, 3) reproduction of continuous quality improvement, and 4) progressive innovation development in the long term. This means that achieving the goals of long-term strategic development, in these conditions, is a complex of all components of the intensive development of innovative activities that permeate all the elements of a construction company in the long term.

Thus, the development of methods of formation of innovative strategies in the construction industry is an actual scientific problem, which needs to be addressed, since it concerns the socio-economic development of the country.

4.2. Methods of Formation of Innovative Strategies: Case of Kazakhstan

All of the well-known approaches concerning the implementation of the methods of formation of innovative strategies in the construction industry are aimed at the adaptation of certain types of innovations to the general development strategies of business entities in the construction industry, which does not ensure the necessary effectiveness of strategies. Given the conceptual requirements of long-term socio-economic development of the Republic of Kazakhstan, methods of formation of innovative strategies in the construction industry should be allowed to determine a rational set of innovations proposed for use in the construction industry on the basis of targets long-term development of the national economy, on the one hand; and balanced development of economic entities in the construction sphere, on the other hand.

The research revealed problems regarding the formation and realization of innovation in the construction industry in Kazakhstan.

Firstly, after the destruction of the Soviet building complex, which was represented by the Ministry of Installation and Special Construction Works, the Ministry of Construction of Oil and Gas Industry, the Ministry of Transport Construction, the State Building Committee and other structures have been remained and created in the construction industry. As a result, the businesses lost many "development-production" opportunities, when the vast majority of innovations of the construction industry formed specialized research institutes, design, GMP and other similar structures. The lack of personal experience of conducting innovative activity by the absolute majority of the domestic construction industry has led not only to their technological gap using innovations of previous years, but also the problems of formation and realization of their innovation strategies.

Secondly, the instability of the construction market is to be attributed to the displacement of a large part of domestic experts and cheaper labor-force from the neighboring countries. This exacerbated the problem of training and retention of qualified personnel in the domestic construction industry. As a result, the enterprises have not only been unable to participate in some innovative developments, but also to the formation and implementation of innovative strategies in the construction sector.

Thirdly, the formation and implementation of innovative strategies in the construction industry is largely constrained by poor infrastructure of domestic construction companies in general, and the innovation infrastructure in particular. This reduces the efficiency of the strategic management of innovation processes due to problems with technology, information, logistics and other softwares.

Fourthly, the domestic construction market imbalances and imperfections of

competitive conditions lead to the long payback period of innovation. This, in combination with the lack of own funds, reduces the innovative activity of construction companies and hinders development and implementation of innovative strategies.

There is a whole range of other problems. Based on the identification of specific problems of formation of innovative strategies in the construction industry was justified in their decision algorithm, as discussed in the next section.

5. Analysis

When solving a scientific problem concerning the features of formation of innovative strategies in the construction industry, the first phase involves an analysis of the relationship between the construction sector and other areas of socio-economic development. The "algorithm for solving the problems of formation of innovative strategies in the construction industry" is depicted in Figure 1 (below).

Studies have shown that the construction industry in Kazakhstan has seen positive growth in the recent years. Despite the socio-economic crisis of 2009 – 2010, there is a substantial increment in the volume of work and accuracy of work performed in the construction sector, which has been possible by using the exponential growth model as opposed to the model of linear growth.

With regard to the (components of) production costs in the construction work, the analysis reveals the following [6]:

1. Decrease in the share of material costs (-0.32% per year), averaging 58% of the costs of their total volume.
2. Reduction of the share of labor costs (-0.23% per year), averaging 20% of the costs in the total amount.
3. Increase in the share of depreciation (0.09% annually), averaging 2.43% of the costs of their total volume.
4. Increase in the share of other expenses (+ 0.63% per year), averaging 15.11% of the costs of their total volume.

This development testifies to the increasing complexity of production processes in the construction industry, including the introduction of an innovative component.

At the same time, we should recognize that the consequences of the economic crisis that continue to affect the index of business confidence in the construction, which is at a positive dynamics (-5% in the second quarter of 2014 against 20% in 2002), and continues to be negative.

Studies have also shown that the dynamics of the volume of work in the construction industry has the following:

1. Absolute correlation ($r > 0,99$) with the volume of investments in non-financial assets ($r = 0,996$).
2. A very strong correlation ($0,95 < r < 0,99$) with a total GDP ($r = 0,988$), with GDP in the manufacturing sector ($r = 0,956$), and the total volume of agricultural production.
3. A strong correlation ($0,90 < r < 0,95$) to the volume of GDP in the field of mining ($r = 0,923$).
4. The average correlation ($0,80 < r < 0,90$) to the volume of GDP in the production and distribution of electricity, gas and water ($r = 0,872$).

Thus, the condition of the present construction industry in Kazakhstan presents the prospects for a formation and implementation of the innovative strategies, which are based on the modernization of innovations i.e. increasing the dynamics of its

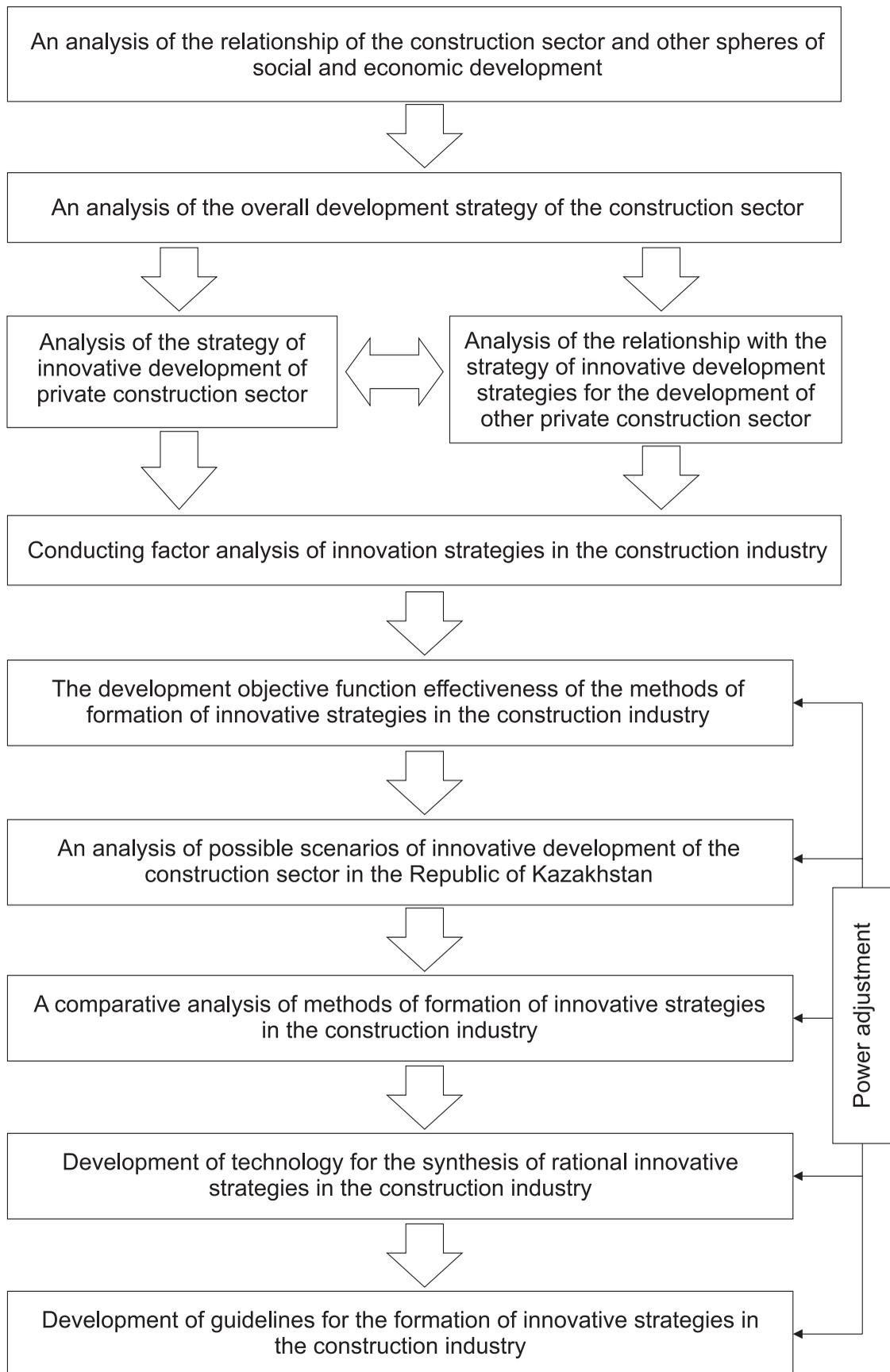


Figure 1: Algorithm for solving the problems of formation of innovative strategies in the construction industry

investment share in the overall strategy of building an organization with aggressive character. It is also predominantly based on escalating volumes of traditional products by using traditional technologies.

6. Findings

Studies have shown that the availability of both highly skilled personnel and investment tends to have a positive effect on the innovativeness of the construction sector. In addition, the construction sector has benefited from the increment in the technological innovations as well—up to 11.3%. However, the “marketing innovation” remains slightly less developed—up to 4.1%. The “organizational innovation” remains stable at 3.5%. Furthermore, the overall “innovation activity” in the construction sector amounts to 13.2%—although, unsatisfactory; it is showing a positive trend.

The factors that have had a negative impact on the innovation development in the construction industry include: 1) lack of orders in the portfolio, 2) high investment risks—indicated by the negative value of business index i.e. -5%, 3) high tax rates, 4) high costs of purchasing materials, structures and products, 5) an excess of players in the construction market—many of which play a purely intermediary functions, and 6) Insufficient solvency of customers, which is often coupled with the fraudulent schemes of payment of construction work.

One of the long-term objectives of the “Government’s National Strategy” is to put the national/domestic economy on the path of development through innovation—as defined in the “Public Policy of Development and Innovation.” The “National Strategy” focuses on investing in and implementing the innovative development programs that take into account the risks and uncertainties surrounding the planned and projected innovation processes.

The main problems of formation of innovative strategies in the construction sector in Kazakhstan include: 1) lack of experience and expertise with regard to conducting the innovative activities by a majority of domestic enterprises in the construction industry, 2) aggravation of the problem concerning training and retention of qualified personnel in the domestic construction industry, 3) inability to participate in innovative developments i.e. lack of formation and implementation of innovative strategies in construction, 4) the underdeveloped domestic infrastructure of the construction companies, and 5) the underdeveloped innovation infrastructure of the construction companies.

However, the current socio-economic status quo in Kazakhstan does also provide a great prospect for an effective and efficient implementation of the innovative strategies in the construction industry at a wider scale. Such a potential is based on the “modernization of innovations” i.e. increasing the dynamics of its investment share in the overall strategy of building an organization with aggressive character. It is also predominantly based on escalating volumes of traditional products by using traditional technologies.

In the recent times, the availability of qualified personnel has had a positive effect on the innovative development in the construction industry. In addition, the construction sector has benefited from the increment in the technological innovations as well—up to 11.3%. However, the “marketing innovation” remains slightly less developed—up to 4.1%. The “organizational innovation” remains stable at 3.5%. Furthermore, the overall “innovation activity” in the construction sector amounts to 13.2%—although, unsatisfactory; it is showing a positive trend.

The factors that have had a negative impact on the innovation development in the construction industry include: 1) lack of orders in the portfolio, 2) high investment risks—indicated by the negative value of business index i.e. -5%, 3) high tax rates, 4) high costs of purchasing materials, structures and products, 5) an excess of players in the construction market—many of which play a purely intermediary functions, and 6) Insufficient solvency of customers, which is often coupled with the fraudulent schemes of payment of construction work.

The efficiency with regard to the formation of innovative strategies by an organization in the construction industry is directly proportional to the following: 1) innovation in competitive strategies, 2) innovation in the overall business strategy, 3) quality of the implementation of the innovative capacity with regard to the implementation of the innovative strategies, 4) the competitive advantages gained by the implementation of the innovative strategies, 5) capacity to attract quality investments for the implementation of the innovative strategies, 6) reliability of partnership embodied in the innovation strategy, 7) validity implemented in the innovation strategy of building the organization's level of innovation activity, 8) compliance laid down in the innovation strategy, 9) competitive nature of the reaction of the strategic situation, and 10) the speed of development and implementation of innovative business strategy.

The technology of synthesis of rational method of formation of innovative strategies, in the construction industry, are based on certain combinations i.e. options allowed for innovation strategies in line with the proposed target function of the efficiency of formation of innovative strategies for an enterprise in the construction sector.

References:

1. Kenzheguzin M.B., Dnishev F.M., Alzhanova F.G. Science and innovation in the market economy: global experience and Kazakhstan. Almaty, 2005
2. Saparbayev A.D. Sustainable innovation development of economy: models and analysis tools. Monograph. Almaty: Triumph "T", 2010
3. Mukhamediev B.M. Innovative development and entrepreneurship in higher education "For innovative development of the instability of the global economic processes". Almaty: Kazakh University, 2010. Pp. 261-264
4. Arystanbaeva S.S. Methodological bases of industrial-innovative development of Kazakhstan's economy. Kazakhstan -Spectrum (KISR) . 2010. №3, pp. 65-70
5. Koshanov A. Science as a strategic priority of building an innovative economy // Sayasat. - 2007. № 1, pp. 4-6
6. Doskaliev A.H. The strategy of development of the industry in terms of forcing industrial-innovative development of the economy (on materials of the machine-building complex of Kazakhstan). Almaty, 2010.

Choice of partner and international business strategy in the cellular market in Kazakhstan

Yessengeldy Kuanyshpayev¹

'SANA corporation', Rudnyi

Abstract

One of the ways entering the international market is via strategic alliances. This article covers the analysis of choice of partner in the international market and formation of strategic alliances as a strategy to gain competitive advantage in the international business arena. In this article the theoretical basis for the choice of partner in the international market and strategic alliances as an effective international business strategy are considered, while providing practical examples of foreign and Kazakhstani strategic alliances in the cellular market.

Keywords: choice of the partner, international business, alliances, cellular communication.

Introduction

Internationalization has been a subject of interest by researchers, experts and the governments where they strove for a wider understanding of how and for what reasons internationalization process emerge. International entrepreneurship is "the process of creative opening and use of opportunities outside domestic market of the company for the purpose of ensuring competitive advantage" [1, p.903]. Emerging themes and feedback involved in the internationalization of firms increasingly embrace elements of innovation, proactiveness and relatively risky behavior that fits a general definition of entrepreneurship and international entrepreneurship [2]. The success in the international business is often limited due to a shortage of resources - including personnel and production capacity - insufficient knowledge about the market and the client, weak financial resources for growth, and poor skills in internationalization [3]. It is however possible to avoid such limitations by the means of use of entrepreneurial strategies.

This article provides an analysis of the choice of a partner in the international business and the formation of strategic alliances as a strategy for gaining competitive advantage in the international market.

Choice of the Partner

Choosing a right partner is one of the most important tasks in cooperation. Geringer (1991) presented two partner selection criteria in the context of international joint ventures. The first criterion of tasks is related to the operational capabilities and resources of the company necessary for competitiveness. The second criteria relates to the effectiveness of partners in cooperation.

However, in modern business practices these criteria can be insufficient as a set of tool for relationship building, which is imperative in choosing a partner [4]. Chavushgil (1998) offers a systematic approach for forming partnership in the international context, aimed at building the relationship and determining the tasks required in international business [5]. However, Geringer (1991) and later Chavushgil

¹ Yessengeldy Kuanyshpayev is DBA student of AlmaU, general director of LLP 'SANA corporation', Astana, Kazakhstan. Email: esen@sanacorp.kz

and Evirgen (1997) noted that when choosing a partner the importance of various criteria depends on the company [6]. For example, Etemad (1999) noted that the main problem facing the high technology companies is the reduced production life cycle, requiring the company to be internationalized in the shortest period of time [7]. In reality, there is a certain opportunity when the firm has to bring the product or service to the international market and for a company with insufficient resources cooperation can provide good possibility of an entry into the new markets.

International business strategy: strategic alliances

Strategic alliances are a form of cooperation in which two or more companies work together to achieve mutually profitable objectives and share resources, information, opportunities and risks. The common reason for forming strategic alliance is to access innovative advantages of partnering companies without to need to invest in research and development. While a company may use acquisition of other firms to access particular advantage and access to new technology, strategic alliances are economically more effective [8].

As Robert L. Wallace (2004) in their book '*Strategic Alliances in Business*' asserts that "*creation of joint ventures and strategic partnership is one of the most powerful strategy [sic] providing advance of the companies on the way of economic prosperity*" [9]. If the alliance is successful, it furnishes the partners with the opportunity to be learn each other, receiving mutual benefits, which would otherwise would have been impossible if working alone.

In today's global economy there exists many risks. For example different types of the limited resources at the cost and geographical placement, and quickly changing situation in the markets focused on consumers. Hence, it can be argued that it is difficult for organizations to survive without creation of strategic alliances and joint companies.

Strategic alliances have the advantages and disadvantages. The advantages can be as follows:

1. The yield on new ideas, but the development of competencies of the partner at the same time involves the protection of their own commercial and technological secrets, or substantially reduce access to them. In some cases, access to know-how is made the relevant contracts.

2. Do not just access to the distribution networks of the partner or a reduction in production costs, as well as the development partner of knowledge and capture its core competencies.

3. Possibility to share resources without loss of own specialization and independence. Especially valuably for branches where requirements, products and the markets quickly change, and also for branches with high degree of uncertainty when contracts can be not effective, and full integration by merges and acquisitions involves in a turn all resources including unnecessary or unprofitable. Alliances will allow avoiding it.

4. Thanks to the alliance the company can come to resources and knowledge much quicker, than at entry into new branches independently. In new and fast-growing branches standards quite often are in a formation stage. And association of efforts allows achieving success in fight for leadership in standard-setting.

The disadvantages of strategic alliances are the following:

Very often independent companies have various motivation and even the

purposes contradicting each other. It is quite difficult to reach in these cases effective coordination in activity as many experts and meetings will be required to be defined how the partner agreement will work. At alliance also always there is a danger of dependence on other company when carrying out important tests during the long period. To be the serious rival, the company has to develop constantly the internal opportunities in all spheres for strengthening of the position among competitors and achievement of stable competitive advantage. If it is impossible, merge of the companies is the best option, than strategic alliance [10]. Besides, alliances can be considered as in a certain degree violation of the antitrust law of some countries as the largest companies due to association of efforts get exclusive advantages in the market sphere in the national and international markets. In this regard, voices of criticism are heard from heads of the companies and societies in protection of consumers as exclusive positions of such alliances allow setting the prices and nullifying efforts of other competitors [11].

It was historically so that the companies of the developed countries focused on export looked for possibilities of alliance with the companies of less developed countries to import and advance the production on the local market. Recently leading companies from different parts of the world create strategic alliances for strengthening of the joint opportunities for service of the whole continents and advance to even bigger involvement into activity in the world market. As an international example can be the strategic alliance of the Japanese company Toshiba with the Swedish company Ericsson, one of the world's largest producers of the telecommunication equipment, for development of the new equipment of communication means [12]. There is one more example when in the conditions of globalization the potential or existing competition for the firm can be eliminated or weakened on the basis of creation of partnership. In the mid-nineties, the alliance of the English company "British Telecom" with the American telecommunication company "MK/Communications" stand against to plans of the American giant in the field of telecommunication - "ATT" - to expand a range of the services provided to the international corporate clients. Both partners invested more than 1 bln. dollars in development of "voice mail". Thus, they divided the markets of sales: "MK/Communications" was engaged in marketing and rendering of services in the countries of North, South and Central America, and also the Caribbean Region whereas "British Telecom" carried out similar activity in countries of Western Europe and the basin of the Pacific Ocean. Analysts believe that either "British Telecom" (taking the fourth place in the world on volume of the rendered telecommunication services), or "MK/Communications" (being on this indicator on the sixth place) one by one would not manage to create the serious competition of "ATT" in the market of the international telecommunication services.

Strategic alliances in the cellular market in Kazakhstan

Two examples of the born strategic alliances in Russia will be closer in geography with Kazakhstan. The first of them is a merger of the Tele2-Russia mobile operator which initially have Swedish "roots", and mobile assets of "Rostelecom" in the form of possession of the CDMA networks and 3G and LTE licenses, and, most likely in result there will be a creation of joint venture. Thus, "Rostelecom" will concentrate on development of services of broadband access and IP television, and mobile communication will develop together with the partner [13]. The second example of possible alliance in the sphere of mobile communication will allow making

breakthrough in development of the m-commerce market of Russia. So, in joint plans of "Vympelcom" (a "Beeline" brand), MTS and "MegaFon" there is an expansion of access for subscribers of each of operators to payment services of each other and increase in a range of the paid services. Each of operators will open the base of service and goods suppliers for payment from subscribers of other participants of "the big three". Cooperation of operators will allow making services of m-commerce more convenient for clients, to simplify service of users, and also to standardize technical requirements to suppliers of goods and services. All this will promote considerably improvement of quality of payment services of m-commerce, and also will increase their availability to subscribers. Now payment services of m-commerce - "Mobile payments" at "MegaFon", "Easy payment" at MTS, "Mobile payment" and RURU payment system at "Beeline" - allow subscribers to pay various services and goods, to make money transfers "here and now" - at any time and from any place where there is a cellular communication. Today for the most demanded payments - fees of a mobile and fixed telephony, Internet access, cable TV, KSK services, accounts for the electric power, purchases of air and railway tickets and purchases in Online stores, money transfers - it is necessary to have at itself only the mobile phone and the necessary amount on the subscriber account [14].

The Kazakhstan capital undergoing deep evolution under strong impact of all processes expressing globalization essence cannot remain away from the world expansion of the multinational companies and the international strategic alliances formed by them. At the same time most of the Kazakhstan players in the communication market in general in comparison with the mature foreign companies yet not especially "allianceable" in various parameters and criteria, first of all - in capital size, scientific technologically and financial potential. And, despite saturation of the cellular market in quantitative aspect - in Kazakhstan it is registered over 31 million sim cards, tariff policy of the companies, improvement of a communication quality and improvement of payment systems are the main objectives of mobile operators for increase of loyalty of clients and increase in volumes of the consumed services.

For this reason mobile operators among whom there are also representatives of the large companies, should pay attention not only at each other, as to possible partners for strengthening of the competitive advantage, but also to representatives of other markets which are at first sight not connected with the cellular market. For example, having considered the market of payment systems, it is possible to see the following disadvantages: there are a high percent of the commission for replenishment, need of personal participation and Internet access, availability of non-cash or cash resources, lack at least of the short-term credit. At the same time, if to analyse these disadvantages and to create offer taking into account the disadvantages, we will receive need for creation of alliance with a certain partner who will allow to make this unique proposal and to reduce risks at entry into the new market. The fixed telephony operator "Kazaktelekom", use of which base of subscribers, namely their personal accounts as the credit tool for replenishment of balance of the cell phone number can become such partner, for example, will give the chance to a certain mobile operator to lower an entrance barrier on the market of new subscribers and to get unique competitive advantage. Thus the threefold synergetic effect is reached:

Commercial effect. The fixed telephony operator receives the commission from

the partner for each transaction in the form of single account replenishment of the subscriber of mobile network operator, and the last increases base of the new subscribers and loyalty of existing thanks to absence of the commission at replenishment and a delay of payment for one month. And also will allow giving a new round in growth of volumes of consumption by subscribers of such additional services as m-commerce and others.

Political effect. The state in the person of the fixed telephony operator indirectly receives a certain influence lever on players of the market of payment systems. Besides, it can participate as the regulator in creation of similar alliances with other mobile operators in order to avoid long monopolization in a new segment.

Social effect. The population of the country, and in particular inhabitants of regions where not always there are payment terminals and Internet access, will have an opportunity to refill balance of numbers of cell phones without the commission on credit.

Conclusion

Creation of joint ventures and strategic partnerships is one of effective business strategy who allows for the companies to achieve success in the international market. Thanks to alliance of the company they can come to resources and knowledge much quicker, than at entry into new branches independently. Therefore, creation and development of the international strategic alliances with the Kazakhstan participation meets not only requirements of enterprise circles, but also the fundamental national interests of Kazakhstan directed on increase of competitiveness of its economy.

References:

1. McDougall P.P. & Oviatt B.M. (2000), "International entrepreneurship: the intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, 43, 902-908.
2. Knight G. (2000), *Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization*. *Journal of International Marketing*: Summer 2000, Vol. 8, No. 2, pp. 12-32.
3. Hurmerinta-Peltomäki, L. (2001), "Time and Internationalisation: The Shortened Adoption Lag in Small Business Internationalisation", *Turku: Turku School of Economics and Business Administration, Series A-7*.
4. Geringer, J. Michael (1991), "Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures", *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41-62.
5. Cavusgil S. Tamer (1998), "Internationalizing doctoral education in business: A call for action", *Thunderbird International Business Review*, 40(1), 77-85.
6. Cavusgil, S. Tamer & Cüneyt Evirgen (1997), "Use of Expert Systems in International Marketing: An Application for Co-operative Venture Partner Selection", *European Journal of Marketing*, 31, 73-86.
7. Etemad, H. (1999), "Globalization and Small and Medium-Sized Enterprises: Search for Potent Strategies", *Global Focus*, (formerly *Business and Contemporary World*), 11, 3, 85-105.
8. <http://smallbusiness.chron.com/examples-successful-strategic-alliances-13859.html>
9. Wallace R. (2004), "Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances", *Berkshire: «Kaplan Publishing»*, 224 p.
10. http://revolution.allbest.ru/management/00236576_0.html
11. <http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1011.html>
12. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategicheskiy-alyans.html>
13. http://biz.cnews.ru/top/2013/10/09/rostelekom_obedinyaetsya_s_tele2_545754
14. <http://www.finmarket.ru/news/2704487/>

Role of culture in globalization of management development in countries with a transitional economy (Case of Kazakhstan)

Yelzhan Kushekbayev¹

Academy of Design and Technology "Symbat", Almaty

Abstract. The Republic of Kazakhstan is rich in natural resources, and has been recently introduced to the global markets, after the breakdown of the Soviet Union. Today, these factors made Kazakhstani economy highly dependable on export of raw materials. Dynamic development of the country undergoes many changes and in order to sustain the economic development Kazakhstani strategy is focused on shift from a resource-based economy. This involves diversification of the economy, fostering of innovation, development of management and most importantly, attraction of foreign direct investments into the economy.

The purpose of this paper is to raise awareness of major aspects of Kazakhstani management culture. To succeed in a highly competitive global environment of foreign companies installing in Kazakhstan, one should be aware of how to deal with a new market, how to deal with people, how to cope with cross-cultural differences. Based on the literature review about culture, this study is using the theoretical constructs developed by well-known researchers (Hofstede, Hall, House, etc.), and the empirical study is based on a qualitative research method – case study of a mining company in Kazakhstan.

The explanation of the Kazakhstani management culture is based on the observations and interviews from local managers of the mining company. It was found that there is a huge difference in management mentality between the Soviet and younger generations. The findings of this study indicate that the company of the industrial visit has a Western orientation in terms of its organizational practices and style of management.

Keywords: Kazakhstan, Organisational Culture, Transitional economy.

Роль культуры в глобализации развития менеджмента в странах с переходной экономикой (на примере Казахстана)

Кушекбаев Ельжан Булатович¹

Академия дизайна и технологии "Сымбат", г.Алматы

Аннотация. Республика Казахстан располагает богатыми природными ресурсами, и недавно вступила на мировые рынки, после распада Советского Союза. Сегодня эти факторы сделали экономику Казахстана сильно зависимой от экспорта сырья. Динамичное развитие страны подвергается многим изменениям, и в целях поддержания экономического развития стратегия Казахстана ориентирована на переход от сырьевой экономики. Это включает в себя диверсификацию экономики, поддержку инноваций, развитие управления и самое главное привлечение прямых иностранных инвестиций в страну.

Цель данной работы заключается в повышении осведомленности о важнейших аспектах культуры управления Казахстана. Чтобы добиться успеха в высоко конкурентной глобальной окружающей среде иностранным компаниям, работающим в Казахстане, следует уметь вести себя на новом рынке, как иметь дело с людьми, как справиться с кросс-культурными различиями. На основании обзора литературы о культуре, это исследование использует

¹Yelzhan Kushekbayev is MSc in Engineering Business Management, DBA student of Almaty Management University, director of Innovation of the Academy of Design and Technology "Symbat", Almaty. Email: Yelzhan@gmail.com

¹Кушекбаев Ельжан Булатович, магистр наук в бизнес менеджменте в инженерии, слушатель программы DBA Алматы Менеджмент Университета, директор по инновации Академии дизайна и технологии «Сымбат», г.Алматы.
Email: Yelzhan@gmail.com

теоретические построения, разработанные известными исследователями (Хофстеде, Холл, Хауз и т.д.), а также эмпирические изучения на основе качественного метода исследования – на опыте горнодобывающей компании в Казахстане.

Объяснение казахстанской культуры управления основано на наблюдениях и интервью с местными руководителями горнодобывающей компании. Было установлено, что существует огромная разница в менталитете управления между Советским и более молодым поколением. Результаты этого исследования показывают, что компания промышленного визита применяет западную ориентацию с точки зрения ее организационной практики и стиля управления.

Ключевые слова: Казахстан, организационная культура, переходная экономика.

Introduction

Background to the study

Being the ninth largest country in the world in terms of land area (Potluri, Batima, & Madiyar, 2010, p. 10) with vast natural resources, Kazakhstan recently became open to the world after the break-up of the Soviet Union in 1991 (Junisbai, 2010). Kazakhstan is considered to be an unexplored market, which is included in the list of countries with a transitional economy (Auty, 2004). A transitional economy is an economy which is changing from a centrally planned economy to a free market (Wei, 2002). After the breakdown of the Soviet Union, the economy has been shifting from a centrally planned towards a free market-based model (De Melo, Denizer, Gelb, & Division, 1996, p. 1). Since the nature of the business is becoming global (Michael J. Marquardt, 2012), in order to succeed in this highly competitive environment, the industry constantly seeks for new markets, new relationships, partners, and sources. These changes in both the global economy and the Kazakhstani one have led to the attraction of foreign direct investments into the country. The arrival of the foreign capital has resulted in the establishment of multinational companies and various international joint ventures and mergers (FIC, 2010). All these factors have significantly influenced the management culture of the Kazakhstani organisations, especially those in the engineering industry sector.

However, working in emerging markets is a risky process. One of the main challenges in this growing business environment is the ability to cope with the cross-cultural differences (Søderberg & Holden, 2002). After a review of scholarly literature on management strategies from the perspective of cultural aspects, it was discovered that not many studies have been carried out about Kazakhstan, compared to the other post-Soviet states with transitional economies, such as Eastern Bloc countries like Bulgaria, Poland and Hungary. Kazakhstan is a rather exceptional case, in comparison to other Eastern European, Post-Soviet countries, due to its geo-strategic position in Central Asia (Hanks, 2009), its principle religious background and national culture. Thus, management strategies concerning cultural diversity, in this country, are different. In order to get deeper understanding of cultural aspects, especially in the industrial sector, this study includes an inside perspective of the managers from local engineering companies; in particular, it describes how they perceive their management culture and how they deal and interact with foreign companies.

Globalisation in the 21st century brought the abolition of boundaries between countries in many respects: for business, travel, shopping, and communication. Technological progress in transport development and information technologies has facilitated interactions between countries at all levels (Michael J. Marquardt, 2012, p. 1). In today's competitive business environment industry is enjoying the benefits

of globalisation. Carrying out projects across international borders is a common practice for many organisations that deal with international outsourcing, joint ventures, mergers and acquisitions.

Cross-cultural projects are aimed toward integration in terms of technology transfer, knowledge sharing, and business objectives (Desouza & Evaristo, 2003). However, successful achievement of these global projects' benefits is confronted with the difficulty of coordination among financiers, sponsors, designers, developers, planners, consultants and project team members who come from different countries. The coordination challenges are both logistical and cultural. Global projects involve participants from different countries who work for different parent companies with varying corporate cultures. The difference in corporate cultures is demonstrated by diversity among different organisational standards, management styles, and business processes. Also, as participants come from different countries, the cultural backgrounds are different. Therefore, project managers must address issues related to communication and management across international lines such as: differences in languages, cultures, business customs, moral beliefs, ethical norms, practices and values. In other words, international projects have a lot of internal implications regarding organisational and individual cultures. In addition, varying rules and regulations, political and economic climates, physical environments and time zones are all subjects of concern when it comes to international projects and differences in location.

Purpose and Scope

The purpose of this study is:

- α) to investigate cultural aspects in the management of a Kazakhstani mining company.
- β) to identify and describe the micro-behaviours associated with cultural values and practices of local managers based, on the Kazakhstani mining company observations and literature review.
- χ) to identify and analyse qualitative relationships among value differences, practice differences, and organisational efficiency, using the Kazakhstani mining company data.

The scope of the current study is to increase understanding of cultural aspects that impact Kazakhstani engineering industry, based on the industrial visit in the mining company. Firstly, it is essential to review the existing literature about the cultural theories and investigate how culture affects management styles of the organisations. Secondly, it is crucial to gain wide and detailed information about the business nature of the mining company, their relationships with foreign partners and cultural aspects of the organisation. Finally, the analysis and discussion of the observed data throughout the field visit using the existing theoretical frameworks is aimed toward the in-depth understanding of cultural aspects in the mining company. Outcome of the study is designated to contribute the existing knowledge about the Kazakhstani management culture in the mining industry.

Literature Review

Introduction to current Cultural Theories

Cross-cultural projects face challenges related to coordination of people who come from different countries and difficulties in the management of subdivisions

that come from different parent companies from various countries. Since participants come from different cultural backgrounds, values and beliefs may vary which causes miscommunication and misunderstanding. The way of organising people and implementation of tasks varies as well, which adds more complexity to global projects. Cultural differences certainly play a significant part in the internal complexity of cross-cultural projects. In order to understand how cultural factors affect performance of projects and the organisation itself, first of all the term "culture" has to be defined.

It is essential for any cultural research to attempt to define culture. At first sight, the term "culture" has a numerous variety of possible definitions. Trompenaars and Hampden-Turner (1998) argue that all cultures are similar in the problems and dilemmas they have, but cultures vary in the way they solve these problems and reconcile dilemmas. There is a general agreement that culture builds up from a set of shared experiences, meanings, and understandings among numbers of individuals at different levels such as: a group, an organisation, a community, a nation (Davis, 1984; Enz, 1986; Servaes, 1989; Smircich & Calas, 1987). Participants at each of these levels have their own unique culture created with experience by sharing a common history, interests, views, past struggles and achievements. In the case of national level, different social classes and different generations share unique experiences, which result in the formation of common sub-cultures. Therefore, it can be said that shared experiences are fundamental elements that create culture. These shared elements lead to the development of a shared set of values and practices.

Cultural Values

Cultural values have been emphasised as the important components of culture that impact organisations. Therefore culture-focused research has become a dynamic area of interest over the past four decades and is likely to become even more widespread due to the fact that economic globalisation continues to expand into the future (Brewer & Venaik, 2010; De Mooij, 2010). Numerous theoretical frameworks have been focusing on identification and classification of cultural values, such as the Hofstede Model (G. H. Hofstede, 1980), and research by Schwartz and Bilsky (1987), Trompenaars and Hampden-Turner (1998), and GLOBE Model (House, 2004). Cultural values observed in these studies are characterised as patterns of values that are used for comparison and contrast between different countries. Also, values are equivalent to preferred and desirable conceptions that contribute to the development of norms and standards and may be used for comparison and assessment with existing structures and behaviours (Orr & Scott, 2008). Cultural models define patterns of fundamental behaviour and functioning of groups and individuals from the perspective of aspects such as relation to authority, the concept of self (i.e. ego identity), and conflict resolution (Inkeles & Levinson, 1997).

Cultural Practices

In Hofstede's study (2010), "practices" initially correspond to symbols, heroes, and rituals. As this paper primarily focuses on the project level, the meaning of "practices" is spread to cover managerial and organisational practices. Commonly, comparative cross-cultural studies relate differences in management and organisational practices to cultural differences (Song, Kawakami, & Stringfellow, 2010). In order to explore such differences in the performance of management, some studies have aimed towards the

Table 1: Comparison of Two Models: Hofstede and GLOBE Model adopted from (Shi & Wang, 2011)

Hofstede	Definitions	Globe Model	Definitions
Power Distance Index (PDI)	PDI is the extent to which the less powerful members of organisation and institutions (e.g. family) accept and expect that power is distributed unequally. This represents inequality (more versus less), but defined from below, not from above. It suggests that a society's level of inequality is endorsed by the followers as much as by the leaders.	Power Distance	The degree to which members of an organisation or society expect and agree that power should be shared unequally.
Uncertainty Avoidance Index (UAI)	UAI deals with a society's tolerance for uncertainty and ambiguity; it ultimately refers to man's search for truth. It indicates to what extent a culture programs its members to feel either uncomfortable or comfortable in unstructured situations.	Uncertainty Avoidance	The extent to which members of collectives seek orderliness, consistency, structure, formalised procedures, and laws to cover situations in their daily lives.
Individualism vs. Collectivism (IDV)	IDV on the one side versus its opposite, collectivism, that is the degree to which individuals are integrated into groups. The word "collectivism" in this sense has no political meaning: it refers to the group, not to the state.	Institutional Collectivism	Level at which a society values and rewards collective action and resource distribution.
		In-Group Collectivism	Level at which a society values cohesiveness, loyalty, and pride, in their families and organisations.
Masculinity vs. Femininity (MAS)	MAS versus its opposite, femininity, refers to the distribution of roles between the genders, which is another fundamental issue for any society to which a range of solutions are found. The assertive pole has been called "masculine" and the modest, caring pole "feminine".	Gender Egalitarianism	Level at which a society values gender equality and lessens role differences based gender.
		Assertiveness	A set of social skills or a style of responding amenable to training or as a facet of personality.
Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation (LTO)	LTO versus short-term orientation. It can be said to deal with Virtue regardless of truth. Values associated with long-term orientation are thrift and perseverance; values associated with short-term orientation are respect for tradition, fulfilling social obligations, and protecting one's "face". Both the positively and the negatively rated values of this dimension are found in the teaching of Confucius, the most influential Chinese philosopher who lived 500 B.C.; however, the dimension also applies to countries without a Confucian heritage.	Future Orientation	
		Performance Orientation	Level at which a society values and rewards individual performance and excellence.

Indulgence vs. Restraint (IVR)	Indulgence is described as a tendency to allow relatively free gratification of basic and natural human desires related to enjoying life and having fun. In contrast, restraint is characterised as a conviction that such gratification needs to be curbed and regulated by strict social norms.	Humane Orientation	Ideas and values and prescriptions for behaviour associated with the dimension of culture at which a society values and rewards altruism, caring, fairness, friendliness, generosity, and kindness.
--------------------------------	---	--------------------	---

investigation of the role of national culture in the management practice framework (Rungtusanatham, Forza, Koka, Salvador, & Nie, 2005). Hope and Muehlemann (2001) argue that it is obvious from a variety of factors that “best practices” that have been successfully implemented in one country are not necessarily directly adoptable to a comparable country. Therefore, there is an undisputable evidence that national culture influences managerial and organisational practices (Hope and Muehlemann, 2001).

Although the literature lacks sufficient explanations of how exactly culture causes such differences (Lachman, Nedd, & Hinings, 1994), it does cover an important aspect of cultural differences, which is organisational practices. As for organisational research, “practices” have always been one of the major areas of interest, yet cultural aspects have conventionally been neglected as esoteric (Martin, 2002, p. 86). Issues related to the most efficient organisation and how to design an effective organisation have primarily been a main reason for discussion among many scholars.

For instance, Burton and Obel (2004) define design of an organisation as a normative science that deals with how an organisation is laid out, how communication and interaction is carried out (who does what, and who talks with whom). Hence, different organisational practices may be related to cultural norms and standards that guide how a culture organises and manages employees and resources for the successful achievement of goals and task objectives. Thus, this study broadens the term “practices” to cover cultural norms in order to review and investigate how cultural aspects impact on the style of project management and organisation structure.

Burton and Obel (2004) suggest five attributes that specify organisational design: *configuration, complexity, formalisation, centralisation, incentives and coordination, and control mechanisms*.

The configuration: organisational configurations outline the general principle for dividing work, how tasks are broken down into subtasks and how activities are coordinated. Consequently, the configuration allocates all the resources that are fundamental for decision-making and communication flow. There are a large number of types of organisational configurations, and new ones emerge from time to time. The following basic configurations are the most common (Burton and Obel, 2004):

- *Simple:* A flat hierarchy and a singular head for coordination, communications, control and decision-making.
- *Functional:* Unit grouping by functional specialisation (e.g. productions, marketing, finance, human resources)
- *Divisional:* self-maintained unit groupings into autonomous units coordinated by a headquarters unit (e.g. product, customer, geographical grouping)
- *Matrix:* a structure that assigns professionals from different functional departments to one or more interdisciplinary teams that are led by project leaders. Permanent project teams are also possible. Function and projects – example of dual

hierarchy, which manages the same activities and individuals at the same time. A three-dimensional matrix of product, function, and country is common in multi-national organisations.

- *Ad hoc*: High horizontal differentiation, low vertical differentiation, (high spatial differentiation), low formalisation, decentralisation, and high flexibility and responsiveness.

- *Bureaucracy*: high routine operation tasks, complex formalised rules and regulations, tasks grouped into functional departments, centralised authority, strict decision-making policy (follows specified chain of commands), clearly distinctive administrative structure between line and staff. The standard form is called a *machine bureaucracy*. If it has highly skilled specialists, high complexity, decentralisation, and internal professional standards and guidelines, it is called a *professional bureaucracy*.

- *Virtual network*: high spatial separation of significant number of units and an asynchronous mode of communication within the organisation.

- *International configurations*: special versions of the functional, divisional, and matrix configurations to consider international issues.

Complexity: unlike organisational configurations that specify the basis for the division of the activities, the organisational complexity defines the breath, depth and dispersion of the configuration. Organisational complexity defines the degree of differentiation in three domains: horizontal, vertical, and spatial. Horizontal differentiation increases when there are several small tasks and specialisation by experience, education, and training. Vertical differentiation is the number of levels in a hierarchy between top management and the bottom staff line. Spatial differentiation is defined by the number of geographic locations and dispersed personnel.

Formalisation: formalisation represents how structured tasks and communications are carried out in the organisation. In other words, formalisation is a way to obtain standardised behaviour of the members of the organisation. Therefore, it is an efficient attribute to increase coordination and control. For example, in relation to communication, high formalisation corresponds to a tendency for communication to occur in a formal setting such as meetings. In contrast, with low formalisation, communications occur in ad-hoc pattern among the team members.

Centralisation: centralisation is a degree to which formal authority is concentrated in an individual unit, or level (e.g. top management). It describes to which extent top management directly controls the execution of a decision. At the project level, centralisation refers to how much power project manager delegates to subordinates. The less power a project manager delegates, the more centralised the team is. High project centralisation means that a project manager makes almost all decisions. As for decentralisation (low centralisation), sub team leaders or team members tend to make decisions on their own.

Incentives: This dimension of the organisational design refers to how individuals and their activities are evaluated and compensated. A shared goal and vision is vital for the definition of organisation. Hence, this shared purpose has to be supported by introducing of an incentive system. Based on Maslow's hierarchy of needs, the incentive system consist of several elements: basic needs, security needs, belonging needs, esteem needs, and self-actualisation needs (Maslow, 1943).

Coordination and Control: for higher efficiency, work in organisations is divided into a number of separate tasks. In order to achieve common goals, the activities have to be coordinated and controlled. Firstly, coordination and control must create

an environment where enough relevant information is available at the right time to be able to make the right decisions. Secondly, it ensures that the right decisions are made. This implies the development of guidelines and standards for procedures and rules. (e.g. form of meetings, quality, safety, accounting, information technology systems for communication).

Kazakhstan – General Information

The Republic of Kazakhstan is the biggest country in the former Soviet Union Bloc, landlocked and situated in Central Asia. It is the ninth largest country in the world, yet many people may not even heard of its name, as it has only recently become open to the world after the declaration of its independence in 1991 (Potluri et al., 2010).

Economy wise, Kazakhstan possesses a broad resource base for agricultural, mineral, and industrial production. The country has enormous rich natural resources: 99 elements among 110 elements of the Mendeleev periodic system are found in depth of the country. These natural resources include rich deposits of iron, zinc, bauxite gold, silver, uranium, coal, crude oil and natural gas. For example, Kazakhstan currently ranks in the top 10 countries in oil land gas reserves (BP, 2012). Natural resources, land, a skilled and cheap labour force, political stability, and a favourable geographical location are main aspects that attract foreign companies to do business in Kazakhstan. Even though the country is young, during these two decades the economy grew fast.

The population of 17.5 million people (as at July, 2011 IndexMundi, 2012) come from different cultures. Ethnical kaleidoscope of Kazakhstani society is naturally unique because of diversity of nationalities and variety of religions. There are around 132 different nationalities (George, 2001, p. 3). The ethnic composition consists of: Kazakh (Qazaq) 53.4%, Russian 30%, Ukrainian 3.7%, Uzbek 2.5%, German 2.4%, Tatar 1.7%, Uighur 1.4%, other 4.9%; Major religions include: Muslim 47%, Russian Orthodox 44%, Protestant 2%, other 7% (Datamonitor, 2010).

Originally, the pre-Soviet culture of Kazakhs till 1930 was defined by a nomadic lifestyle. Ethnicity or national identity of the majority of population in Central Asia was simply unknown up to the twentieth century. The people were characterized based on their nomadic style of life and Islamic religious views (Gross, 1992, p. 46). Today the Kazakh nation is described as a transitive race between European and Mongolian South-Siberian race. From the perspective of language, Kazakh belongs to the Kipchak group of the Turk languages. The majority of Kazakhs are Sunni Muslims. The main characteristics of their nomadic way of thinking are a high degree of religious tolerance, high level of collectivism, flexibility, respect for elders, and the capacity to adapt to a frequently changing environment (Zhdanko, 1966). Based on these cultural traits, during the pre-Soviet period, power and authority relied on traditional norms and values passed from one generation to another over centuries. In recent history, Kazakhstan has undergone at least three models of modernization: accession to the Russian Empire (1731-1920), the Soviet regime (1921-1991), and the post-Soviet Western neo-liberal reformation (1992 onward). During the Soviet Union period people of Kazakhstan experienced the strong influence of Russian culture and language. Major "Russification" took place because of the high concentration of Russians in the republic and low status of Kazakh language in the Soviet Union.

Today, Kazakh is a state language (approximately 65% of the country's population master their native language), while the Russian language also holds the status of official language (approximately 95% of the country's population speaks the language) (Datamonitor, 2010). Even though, the government strongly promotes the national identity and usage of the native language via educational and social reforms, Russian is still the main language of conversation in large cities where "elite" is linguistically russified.

Soviet-communist ideology could not pass without a trace. Socio-cultural values of Kazakhstan and features of management culture of the Kazakhstani organisations are highly affected by soviet mentality associated with heavy bureaucracy, high centralisation, high resistance to change, and collectivism.

In order to understand the reality that people from former socialistic countries were dealing with for 70 years, it is important to give a picture of the situation during the Soviet time. Socialism was driven by the planned economy, which had two fundamental features: central planning and bureaucratic control. Communist leaders such as Marx, Lenin and their followers believed that capitalism's effect of supply and demand resulted in unemployment, overproduction and recession (Peng, 2000, p. 17). According to them, a central planned economy was the solution for avoidance of these crises and development of more efficient and productive economy than capitalistic countries, which would result in high standard of living. Control and coordination of the economy activities was carried out through complex mechanism of bureaucratic control.

Private business and private ownership was considered to be illegal. One of the reasons was that it leads to exploitation of employees by owners. More importantly, private ownership contradicted the communist idea of "utopia" where properties that belong to the state were "the property of the whole people". This means that there were no family, group or individual as an owner, which resulted in the phenomena that "state property belongs to all and to none" (Kornai, 1992, p. 75). The same notion applies in terms of the responsibility: "everyone is collectively responsible, but nobody personally". This was due to the fact that everybody was treated equally and employees did not have right to contradict with orders and express their own opinion. Thereby, personal responsibility and initiative was not recognised, which lead to collective responsibility.

Since all organisations were state owned, managers had no motivation for profit maximising, because it was enough just to fulfil the plan proposed by the government. The efficiency of the work was not the priority, as there was no extra wage for extra work. The firm's major role was to ensure employee equality and security in their jobs and less upon improving quality of the product or lowering the cost to produce (Peng & Heath, 1996). The only thing, which was needed, is to fulfil the plan. Due to the lack of motivation, the management strategy was not build on competitiveness and competence, but rather on other goals such as working for public wealth and meeting the established plan.

After the breakdown of the Soviet Union a series of transformations from the planned economy towards market economy has begun. Countries, which are in the process of change from a planned economy to a free market economy, are called countries of transitional economies (Shook & Bratianu, 2010). This is a complex process, which has a lot of implications on economic, social and political situation. State owned organisations became available for privatisation, which results in

market competition and managerial entrepreneurship. The mentality that all employees are treated equally is not valid anymore and people are valued based on individual responsibility and commitment. All these factors lead to significant changes in the society, individuals and their values and practices. In 1993, in order to overcome a crisis after the fall of the Soviet Union, Kazakhstan started the privatisation process (Alexander, 2004, p. 257). Hence, the policy aimed to attract foreign investments was declared. Encouragement of foreign capital in the economy was promoted through joint ventures, merges, acquisitions, representative offices, and subsidiaries. Privatisation has affected almost all sectors, apart from strategically important enterprises and public assets such as education, health and safety, social infrastructure.

When it comes to the business and management cultural aspects of Kazakhstan, due to high ethnic heterogeneity it is suggested to use the term Kazakhstani management culture as opposed to Kazakh management culture (Minbaeva, Holden, IKL., Management, & Kazakhstan Institute of Management, 1998). As Kazakhstan is a multinational country, it makes sense when describing Kazakhstani business culture as the combination of cultural elements from all ethnic groups. However, in fact the business culture mainly comprises Kazakh and Russian cultural components with a minor influence of other ethnicities. Moreover, the Soviet time with communist mentality had a strong impact upon the management culture. Additionally, in today's constant changing environment toward the market relations and globalisation, western-style management culture is gaining

Research Methodology

Objectives of the Research:

- a) to investigate cultural aspects in the management of a Kazakhstani mining company.
- b) to identify and describe the micro-behaviours associated with cultural values and practices of local managers based, on the Kazakhstani mining company observations and literature review.
- c) to identify and analyse qualitative relationships among value differences, practice differences, and organisational efficiency, using the Kazakhstani mining company data.

Since the purpose of the current study is to increase understanding of cultural aspects that impact Kazakhstani engineering industry, based on the industrial visit in mining company, it was decided that a qualitative research approach would be more suitable. Firstly, it is essential to gain wide and detailed information about the business nature of the company, their relationships with foreign partners and cultural aspects of the organisation. All these data are more likely to be gathered with the help of qualitative interviews and observations of appropriate documents rather than statistical data from questionnaire responses. Secondly, the scale of investigation is relatively small (one company, few interviews), which again suggests that a qualitative research method would be more relevant. Moreover, several scholars claim that it is insufficient to use statistical and quantitative surveys to observe human affairs, whereas a qualitative approach is able to provide a deeper understanding of this research area (Bryman & Bell, 2007).

Strategy

The most suitable strategy for the continuity of this paper's investigation is a case

study of a mining company in Kazakhstan (considering the geographical focus of this study is a territory of transitional economy), so as to observe the cultural aspects of the organisation. Since the data collection of cultural issues requires in-depth and detailed understanding, a nature of case study has to have an explorative and investigative character such as: "how" and "why" questions. The formation of the research questions is one of the most significant issues, as it directly influences the data that will be gathered (Yin, 2008). A case study strategy does not involve control of behavioural events, whereas the emphasis is on the observation of contemporary events occurring throughout the duration of a case study. Therefore, the researcher has hardly any control over the outcome (Yin, 2008).

In this study there is no control over the outcome, because it is not clear what the outcome will be, as it all depends on the interviewed people and collected data. Yin (2008) claims that the case study strategy is generally used to deepen the knowledge in organisational, social, and political research areas, since it provides an opportunity to investigate attributes of the real life such as the organisational culture, business and management processes. The purpose of this study is to raise understanding about management strategies in Kazakhstan from the perspective of culture; thereby a case study is a suitable research strategy as it investigates elements of real life.

Data Collection

Appropriate interviews were conducted under the following conditions:

Selection of Interviewees (Informants): In case studies, the informants' construction of reality provides important insights into the case. Therefore, it is important to interview the right people, who can deliver these valuable insights. Team members who are currently involved in the projects are the most appropriate informants, because it is easier for them to recall their experiences. Furthermore, interviewing key persons in the organisation such as senior managers and heads of the departments is essential. In total four key managers in Kazakhstani mining company were interviewed. The definition Kazakhstani is used instead of Kazakh, since there is a variation of different nationalities within the company and in Kazakhstan in general (Minbaeva et al., 1998). Only one person was interviewed at a time to avoid contamination by other's opinions.

Duration: All interviews were conducted in Russian language. Even though all informants have relatively good level of English, it was more relevant to speak in Russian in order to gain deeper understanding, as English is not their native language.

Location: All interviews with key managers were conducted in the conference room of the company, dedicated for visitors and meetings. No one else apart from an interviewer and Interviewee could listen in. This environment enabled informants to feel comfortable and relaxed while speaking.

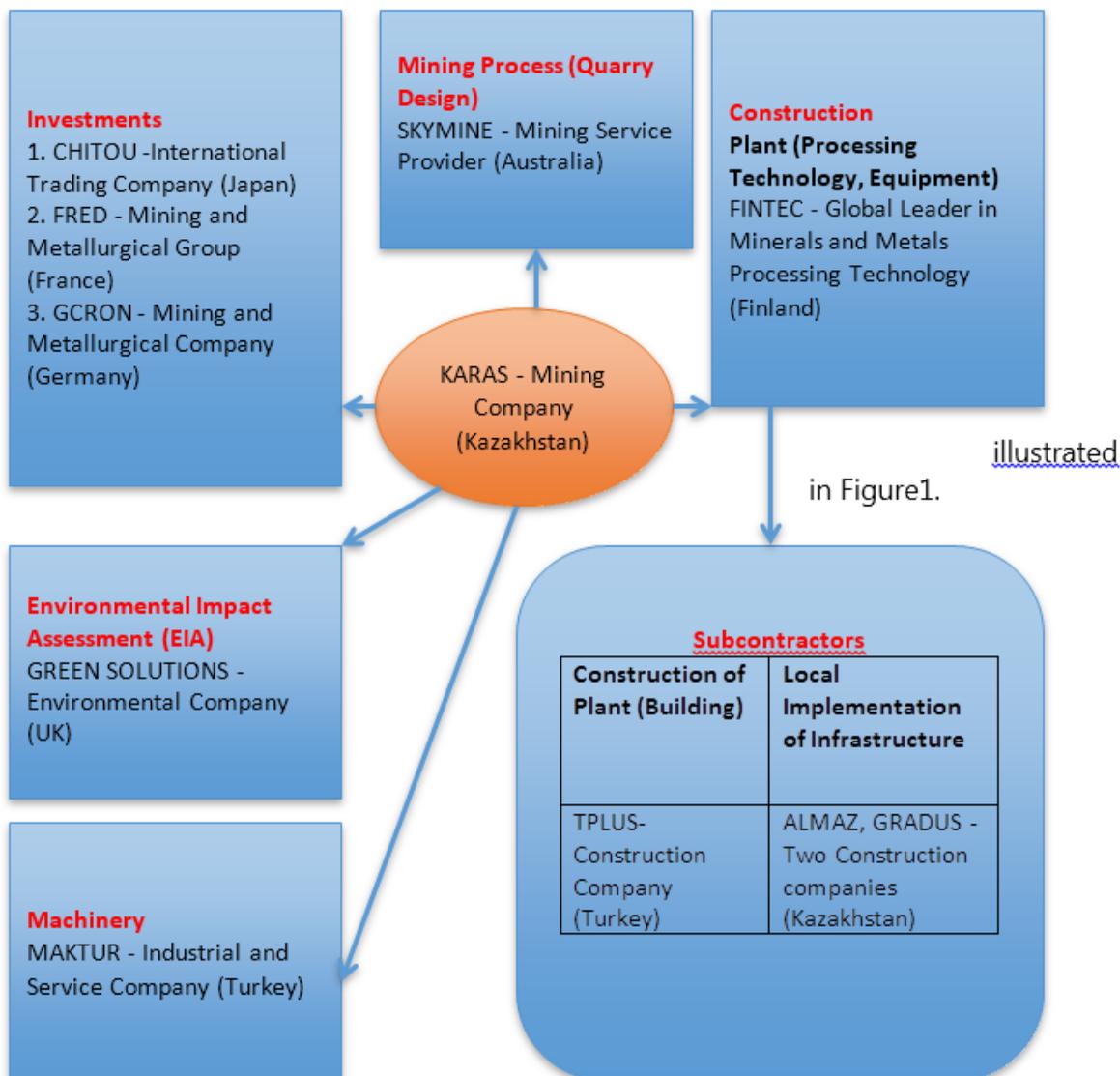
Ethical Considerations: The collected data is confidential and interviewees' names are not disclosed. Specifically, names of the informants are made anonymous and names of the company, partners, and projects are changed in order to maintain confidentiality, so that interviewees could talk freely and avoid risks by telling detailed, true stories.

Analysis and Discussion

Mining Company

Several foreign companies are involved in the project, from various aspects, such

as: investment, construction, mining process, machinery, and environmental impact assessment (EIA). The relations of Kazakhstani mining company and its partners are



Value Aspects

Following are qualitative observations of value aspects from the field visit.

Power Distance

The main idea for this dimension is about how people perceive inequality. Before the investigation of power distance aspects in a fieldwork, it was anticipated that, in general, power distance index in Kazakhstan is quite high, as in other Post-Soviet countries, due to the authoritarian communist mentality. Soviet centralisation and control along with a highly hierarchical bureaucracy contributed to the creation of a strong respect and obedience to the authority. The social status and position were more important than a person's qualities (Besseyre Des Horts & Muratbekova, 1999). However, finding evidence about the specific national context (Kazakhstan) was not an easy task due to the scarcity in the relevant literature. According to Nezhina and Ibrayeva (2008), who conducted research of Kazakhstan's culture based on the three cultural dimensions of Hofstede (PDI, IDV, UAI), power distance index for Kazakhstan was found to be high (85%). In

comparison, power distance index for the UK is relatively low (35%) (Hofstede, n.d.).

Since the power distance in Kazakhstan is very high, it was generally expected that the distribution of power and responsibilities in the company of the industrial visit would be unequal. However, surprisingly enough, all respondents of the interviews have highlighted that the power distance in the company is not high at all. Moreover, all of them have said that the company is different, in terms of power distance, from any they have worked in before. One of the employees said:

Our company is different from any I have worked in before. I would say that the company is oriented towards a western style of management, where the power is distributed more equally, horizontally rather than vertically. Our CEO is very close with the employees. His doors are always open for any queries or concerns. Every day he would run through all floors of the building and greet everyone, asking them how they are doing and whether they have any issues. Of course, the size of the company should be taken into the consideration. Our company is relatively small; therefore our boss can afford to do this. We maintain very good relationships inside the company, and do not sense a high power distance. This environment was primarily achieved thanks to our top management (Marketing Director).

The trustful and approachable atmosphere between the seniors and subordinates would be considered an indication of lower power distance, though it was important to observe what mechanisms are used to delegate power and responsibilities more equally. During the interview with a metallurgist engineer, the instruments of power delegation via cross-functional teams have been explained:

In relation to how much power is distributed among the employees, we have a system of project managers or system of cross-functional teams. [...] In other words, any employee can become a manager of the project, depending on the compatibility of the project scope and the activity area of an employee. Some problems are easier to be solved for one person rather than another. [...] The main idea of this system is that any employee has an opportunity to become a project manager and select his/her boss into the team. [...] Of course, when lower level person becomes a project manager, having his boss in the team may create some conflicts, but we try to avoid these situations, and continue to practice this strategy (Metallurgist Engineer).

For a particular task or activity (project) that requires an effort of several employees (team), the most suitable employee is appointed as project manager, depending on the nature of the task (project). The project starts with the creation of a project plan, which includes targets, tasks, budget, risks, selection of the project manager and a project team. Once an appropriate person is selected for the role of the project manager, he picks the project team. The project manager has the right to pick his/her boss or lower rank staff, according to how effective the selected person would be in the project scope. Then, the CEO has to approve the project and the project team. Once it has been approved, the project manager receives more power, in terms of this project, than the others and assigns roles to the team members according to their skills. The project manager establishes meetings, allocates tasks and bears responsibility for the outcomes of the project.

This system shows that the power in Karas mining company is not distributed

vertically. Responsibility and power always moves from one person to another, which implies that the structure is flatter (i.e. horizontal). The main purpose of this concept is to distribute power more equally from the top management to lower ranks.

In support to cross functional team structure of the company a chief financial officer has provided with few examples:

For example, at the moment we have a technical project related to the exploratory operations for one of our deposit mines. This project requires some negotiations with legal bodies. Therefore, a person leading this project, an ordinary geologist, has taken in his project team a director of general issues who is responsible for juridical and legal aspects and is a deputy of our CEO. [...] For instance, if there are serious financial aspects involved in the project, they may take me in the team. The project manager has the right to pick a senior manager and directors in the project team (Chief Financial Officer).

As for the comparison of the power distance and the hierarchical structure with foreign partners, the following comments have been received:

For instance, our Japanese partners have very high power distance, which results in complicated vertical hierarchical structure. They have many levels, when it comes to the decision-making. Before receiving any answer from them, we have to wait 2-3 weeks, as they negotiate this decision on all levels of their complex hierarchy. Therefore, for example, if a middle manager has promised us something, it does not necessarily mean that it would become true, as he/she has to get approval on all levels. At least 5-6 levels, the technical engineer, his boss, the boss of his boss, etc. Hierarchy and bureaucracy are far more complicated than ours. (Chief Financial Officer).

From the responses above, it becomes obvious that the power distance dimension, which affects hierarchical structure, is different among Karas mining company and its foreign partners. Based on the comments of the metallurgist engineer, marketing director and chief financial officer, it can be said that the power distance in Karas is noticeably shorter than in Japanese Chitou company and relatively higher compared to Western partners. Though, the fact of distribution of power via project managers in cross-functional teams, suggests that the power distance is low and closer to the power distance as in Western companies.

Individualism vs. Collectivism

This dimension represents to what extent interdependence is maintained among the members of the group. Kazakhstan has a relatively low index of individualism and considered to be a highly collectivist society (Cseh, Ardichvili, Gasparishvili, Krisztián, & Nemeskeri, 2004). In individualist societies the interests of the individual are superior over the interests of the group. However, in Kazakhstan with its collectivist mentality the family and the origin are very significant, common interests prevail over the interests of an individual, people view themselves as an integral part of a group. All Kazakhs know their origins and to what tribe and zhuz (clan, there are three zhuzes: senior, medium, and junior) their family belongs. Knowing the names of tribe and ancestors (at least seven generations) is highly

important for Kazakh people, and represents pride and dignity. Helping and supporting relatives is considered to be as a moral obligation (Besseyre Des Horts and Muratbekova, 1999).

In addition, the Soviet regime has contributed to the collectivistic mentality of Kazakhstani people. During the era of Communism all decisions and directions were originated from the top. Employees had to follow the orders without any opportunity to express their own point of view. This led to the transformation of the notion of the personal responsibility to the collective responsibility. Everyone was collectively responsible, but nobody personal.

Throughout the field study observations it has been noticed that the people in the company maintain very close relationship among each other. Considering the fact that the Almaty office of the company consists of only approximately 30 members of personnel, the atmosphere in the organisation felt similar to the one in an extended family. In Hofstede's works it is highlighted that the organisations in collectivistic societies tend to behave as an extended family (G. Hofstede, 1982). The office is located in a spacious cottage with a quite large yard area, which used to be a house. There is a variety of non-work related facilities available for the employees, the use of which is absolutely free of charge: canteen, sport facilities and transportation on minibuses. After lunch, people tend to play volleyball and table tennis and in the evenings they play football. Corporate parties and gatherings are organised regularly in order to maintain social relationships. All employees hold exceptionally close bonds, not only by work related issues, but also social ones.

During the case study, the interviewees mentioned that in terms of the decision-making in the company, people tend to seek agreement among the participants or within the groups. However, if the agreement cannot be found quick enough, decision is made on the individual basis (i.e. decision is made by a person who posses more power in the particular aspect).

As for major decisions, where an agreement or consensus cannot be found quickly enough, most of the times, the boss has the final saying. As the company is relatively small, and it does not require long time comprehending all the issues, in order to make decisions more quickly we have individual decision making, rather than collective. [...] Our CEO has three deputies: myself (chief financial officer), chief mining engineer and director of general issues. Based on the type of a decision he almost always relies on our opinions (Chief Financial Officer).

As it was already mentioned in the power distance section, the Japanese partners have a very complicated decision-making process due to their complex hierarchical structure. According to Hofstede, Japan is described as a very collectivistic society with the individualism index of only 46%. In comparison, individualism index of the UK is 89% (Hofstede, n.d.). All the interviewees mentioned that Japanese partners tend to seek consensus. This tendency is one source of conflict between Chitou and Karas companies. Specifically, Japanese team decision-making took much longer, since in Japan people tended to combine the opinions of all team members. Kazakhstani managers felt that the Japanese decision-making strategy wasted time in getting to a final decision. In collectivist countries, 'harmony should always be maintained and direct confrontations

avoided' (Hofstede et al., 2010).

Comments on the Japanese collectivistic style of work:

Let us suppose, they have six people in a team to make a decision. If at least one is against, they do not make that decision. They have to come to consensus collectively, as they have collective responsibility. Negotiations with Japanese are very long and complicated compared to the Western partners (Chief Financial Officer).

For instance, if we write an email with some kind of a request, we can only get a reply from a person who possesses enough power to decide himself, which does not necessarily happen. This is due to the fact that they work with project teams and they have to agree on the decision, altogether, with their own hierarchical and bureaucratic procedures (Project Manager).

In meetings, Japanese people tend to avoid direct confrontation, especially with the boss. Their manager would make sure of the other team mates' and boss' opinions before making his or her proposition. In contrast, our meetings tend to be discussions, and it is assumed as normal when people disagree with each other. In meetings with our Western partners, decision-making through discussion is also manifested. [...] If a Japanese manager says "yes" that does not necessarily mean, "yes", as his teammates or bosses may disagree. In contrast, if Western partners say, "yes", even if it is only a middle manager, we can start working, even if the contract has not been signed yet, as their word is almost a guarantee that it will work (Metallurgist Engineer).

Based on these observations, it can be concluded that harmony is one of the key aspects when describing the Japanese workplace culture, which cannot entirely be said about the Kazakhstani company. Since managers from Karas highlighted that the decision-making policy is more individualistic rather than collectivistic, it becomes quite apparent that in terms of individualism versus collectivism dimension, Karas company has a relatively higher index of individualism compared to Japanese Chitou company. Therefore, this emphasises that Karas company's decision-making and communication tends to be more similar to Western style companies, where individualistic features are prominent.

Uncertainty Avoidance

This category is related to the extent to which people accept uncertain situations. Higher degree of uncertainty results in the establishment of more rules and regulations in order to reduce unexpected situations in everyday life.

70 years of the centralised control during the Soviet times helped to reduce the uncertainty avoidance and to have a powerful control over all parts of people's life. This authoritarian regime is a main reason of a great fear to make mistakes and take initiatives. People of the older generation (Soviet generation) have a strong sense of helplessness and they are afraid of taking decisions (Besseyre Des Horts and Muratbekova, 1999). Even after 20 years freed from any communist ideological influences, Kazakhstan is still considered to be a highly uncertainty avoidance culture (Nezhina and Ibrayeva, 2008). However the situation is changing in a positive direction. This fact was observed during the case study. Based on the

observations, the uncertainty avoidance is related to the bureaucracy and duration of decision-making.

Sometime ago, one of our Western partners has suggested us to make technical aspect decisions directly, without the heavy bureaucratic procedures from both sides. They found our bureaucracy to be complicated. We agreed on this suggestion in order to avoid all these complex structures and work faster (Metallurgist Engineer).

As it was already mentioned in the previous sections, bureaucracy and decision-making procedures in Chitou are much more complicated than in Karas. The fact that Karas is simplifying its bureaucratic procedures in order to comply with Westerners and facilitate business dealings is a sign that uncertainty avoidance in Karas tends to be similar to the one in Western companies.

Practices Aspects

Following are influence of value aspects on organisational practices.

Centralisation Level

There was no direct expression from the informants regarding the degree of centralisation in Karas mining company. However, several key indications were noticed throughout the case study. For example, the system of project managers of cross-functional teams, which is used to delegate power more equally, clearly indicates that the structure of the organisation is more decentralised rather than centralised. According to Hofstede, large power distance results in high centralisation, whereas small power distance results in decentralised system (Hofstede et al., 2010 p. 76). As all respondents highlighted that the power distance in the company is low, it emphasises that the structure is decentralised.

Configuration

Hofstede claims that people from different national cultures have different configurations, which correspond to their implicit model (Hofstede et al., 2010 p. 313-314). Since in Karas, at the project level, teams are few in number and consist of participants from multiple divisions, the configuration is likely to be a matrix or ad-hoc. According to interviewees, the organisation is structured with a high horizontal differentiation and a low vertical differentiation. It is a common practice among the engineering companies to implement the horizontal structure rather than the vertical one (Bertodo, 1988). In comparison, according to the comments on the Japanese company, it can be said that the configuration in Chitou is a multi-level, pyramid-type, high vertical differentiation, due to the heavy bureaucracy and hierarchy.

Formalisation Level

When two different cultures are involved, the meetings tend to be formalised in order to avoid misunderstandings. However, all informants have emphasised the importance of meetings with foreign managers in the informal setting, away from the office.

Usually, our meetings with the foreign partners are carried out in the office and tend to be formalised. This includes, when our partners fly over to Kazakhstan and meetings

via videoconferences. In formal setting, we generally discuss narrow technical aspects, such as plan of work. [...] Once a month we meet with our partners in person. Usually they come to Kazakhstan for 2-3 days. One of these days we invite them for dinner. Informal meetings are very important in terms of the development of relationships and communications. During the informal meetings, in the restaurant, we may discuss simple aspects of the business, such as when to hold next meeting (Chief Financial Officer).

When a project team gathers experience working together and develops trustful relationships, the formalisation level in meetings is eased (Project Manager).

Based on the received comments from the informants, the formalisation level is dependant on the team experience and the level of relationship.

Summary of Value-Practice Findings

Table 2 summarises values and practices differences among the Soviet culture and different cultures involved in the molybdenum project from the perspective of managers from Karas company.

Table 2: Summary of Value-Practice Findings

Values	Culture (Soviet)	Culture (Karas -Kazakhstan)	Culture (Chitou -Japan)	Culture (Western companies)
Decision making	Seniors only	Individual-based decision making	Group-based decision making	Individual-based decision making
Communication	One way: from top to bottom	Individual-based communication	Group-based communication (Consensus)	Individual-based communication
Practices				
Practices	Culture (Soviet)	Culture (Karas -Kazakhstan)	Culture (Chitou -Japan)	Culture (West)
Centralisation	Highly centralised authority	Decentralised authority	Centralised authority	Decentralised authority
Formalisation	High formalisation	Medium formalisation	High formalisation	Low formalisation
Configuration	High hierarchy and heavy bureaucracy	Horizontal hierarchy and medium bureaucracy	Multiple levels of hierarchy and heavy bureaucracy	Flat level of hierarchy and light bureaucracy

Rule-based Versus Relationship-based

The Western countries correspond to rule-based cultures (low context communication), while rest of the world can be characterised as a relationship-based cultures (high context communication). Kazakhstani management culture is described as a culture of social and relationship orientation, rather than rules and

task orientation (Muratbekova-Touron, 2002). It is a moral obligation to always help family and friends. Breaking the rules in order to help relatives and friends is the very common. Being employed based on a personal acquaintance it is not an exceptional case. In rule-based cultures such attitude is viewed as a corruption. Features of nepotism are very prominent, as the interpersonal relations are very important for Kazakhstani people. Personal loyalties and clannish networks appear to be even more in Kazakhstan than in other ex-communist countries, due to the Central Asian culture (Roberts & Tholen, 2002).

In terms of the personal recommendations for the employment, in Karas mining company this attitude is not welcomed.

We do not employ people based on the personal introductions. For me, personally this is not accepted. We only employ people based on their qualifications and knowledge. This is the way it should be. Hiring "friends of friends" and "lads of the dads" is a huge problem of the Kazakhstani society (Chief Financial Officer).

This comment certainly highlights that Karas company is different from other Kazakhstani organisations, where employment based on personal recommendations is a common practice. This is a sign of the rule-based culture.

However, throughout the industrial visit several manifestations of the relationship-based orientation of the Karas mining company have been observed. For instance, Hooker (2003) claims that the investment in relationship-based societies typically occurs through pre-existing trust relationships.

...with Japanese Chitou company, we initially established connection through the personal relationships of one of our shareholders. He recommended us to contact them (Chief Financial Officer).

In the West, transparency-based investing is necessarily superior (J. N. Hooker, 2008).

...with the Western companies, we initially established connections based on the performance of the companies, aspects such as: financial position, experience in the Central Asia, etc. (Chief Financial Officer).

The fact that Karas has established contact with Chitou based on personal relationship of one of the shareholders demonstrates relationship-based culture.

In the formalization section, it was highlighted that informal meetings are very important in terms of the development of the relationships. Close and trustful business relationships are very important for Kazakhstani managers.

Building relationships is very important, so that you would not have any psychological barriers. For example, just take the phone and give them a call, rather than writing formal query. You would not hesitate to do this, if you are in good terms with foreign partners. Establishing communication contact at an appropriate level is vital (Metallurgist Engineer).

Another manifestation of the relationship-based (high-context) character has

been observed in terms of the communication patterns. As mentioned previously in the literature review, people with high-context perception suppose that their interlocutors will catch from the message what is bothering and interesting them, so the talk will be around the main point, however all the indicators and vectors of the dialogue will be targeted towards the crucial point to be understood.

The Russian language is much richer than the English language, and the mentality of the "Soviet style" engineers is to describe the problem from all aspects, in-depth and detailed, even some aspects that are not really relevant. However, when talking to the Western partners it is better to directly describe the problem, straight to the business and deliver straight the main point of the message. Do not beat around the bush, as our engineers from the soviet generation do. Messages should be short and precise, without those meaningless phrases, which the Russian language has a lot (Project Manager).

Approaches to work among the Soviet engineers and the Western engineers are different. It is a fact and has to be considered. If you do not know that, difficulties always occur. In terms of the communication, even I had difficulties. For instance, three years ago, there was a contract with a foreign company. Misunderstanding has occurred, due to the lack of my own experience, I was not able to deliver them what exactly I need. I mean, I understand my point, but it does not necessarily mean that they understand it as I do. The solution for this problem was the personal visit to their country. Not over the phone, email, and Skype. The personal visit enabled building of closer relationships and lead to better communication (Metallurgist Engineer).

From the anecdotes presented above, it becomes obvious that the style of negotiations between the Kazakhstani managers and the Western managers is different. Especially, the difference is noticed among the older generation of engineers, who used to work in the Soviet times. However, the younger generation, who worked in Kazakhstan's new market economy, is characterised as very adjustable for changes and requirements of the free market-based economy.

Table 3: Rule-based versus Relationship-based for Karas

Attributes	Rule-based	Relationship-based
Initial Contact	Karas – Western companies (based on transparency: performance of the business)	Karas – Chitou (based on personal relationship of one of the shareholders)
Appropriate Level of Relationships	Close relationships are not so important	Good relationships are very important for Karas in order to establish a suitable communication flow
Way of transmitting messages	Short and straight to the point	Beat around the bush. From various angles. Interlocutor is expected to catch the meaning from the detailed and long message. (This feature of communication is very common among the Soviet generation)
Employment Based on the Personal Connections	Not accepted in Karas	Common practice in Kazakhstan

The Western Orientation of the Business

Like all the other transitional economies, Kazakhstan has changed almost beyond recognition since 1991. The economy is no longer centrally planned and the business is no longer controlled by the state. A lot of foreign capital arrives to Kazakhstan, especially in the mining industry, as it is one of the key sectors in Kazakhstan's economy. Kazakhstan's economic environment is still changing rapidly, and the presence of international companies influences the Kazakhstani management culture. Does this mean that the Kazakhstani management culture tends to be similar to, or somehow converges with "the West"? Nevertheless, this tendency has been noticed during the industrial visit in Karas mining company.

Due to globalisation and the attraction of Western companies in Kazakhstan's mining industry, from the managerial aspect, we try to adopt the Western culture in the company. Therefore, your friend (Project Manager) is here because he has graduated from the Western university. Our CEO has worked in a company based in New York for several years. As for myself, I have worked for 5 years in a Western company. The majority of our managers have experience in Western companies. Our marketing director has also worked in an American company. We tend to hire people with Western education and a Western way of doing business. This is our policy (Chief Financial Officer).

The problems with the old Soviet mentality are: just obeying orders and lack of initiative. What we really need is teamwork, flexibility and individual motivation (Metallurgist Engineer).

The Western style of Management already exists in the Kazakhstani mining industry. Look at our major mining companies such as: Kazakhmys, ENRC, and KazAtomProm, which are presented at the London Stock Exchange and have their headquarters in London (Marketing Director).

Karas is clearly trying to adopt Western organisational practices. This has been observed in terms of the power distance, uncertainty avoidance, and individualism dimensions, which influence centralisation, configuration, and formalisation of the organisation. Top management delegates more power to subordinates, people are not employed based on the personal acquaintances, and individual initiative is valued. All these aspects highlight the progress made since the Soviet times, where the power was highly centralised and individual initiative was not appreciated.

Conclusion

The main purpose of this study was to investigate how cultural aspects impact the management style of a Kazakhstani mining company. The idea was to present a perception of the managers and engineers on the local management culture. This research began by defining the characteristics of the Kazakhstani management culture through interviews, observations, and the literature review. To summarise, many anecdotes collected through the industrial visit demonstrate that there is a large cultural shift since the Soviet times. The differences of value and practice aspects among the participants of the project have also been observed.

Gathered data show that Karas and foreign partners have their own distinctly

different patterns of inter-personal behaviour. In specific, these patterns have been noticed in terms of the decision-making and communication. Japanese managers, for example, tend to seek consensus before making decisions, while Kazakhstani and Western managers prefer to decide independently. Each individual behaviour pattern was explained using Hofstede's (2010) cultural value dimensions and Hall's (1981) low- to high-context (rule-based versus relationship-based) framework. For instance, low score of the individualism index and high score of the power distance and uncertainty avoidance for Japan results in group consensus strategy as far as their decision-making is concerned. In contrast, Westerners have a higher score of the individualism index and lower score of the power distance and uncertainty avoidance, which results in individual-based decision-making and communication behaviours. Based on the theoretical constructs of Hofstede and Hall it was determined that value and practice aspects in Karas company tend to be similar to ones in Western companies.

Another observation is related to differences in the organisational structure. It was found that the Japanese Chitou company manifests their control practices through multiple levels of hierarchy and a more centralised structure, whereas the Kazakhstani mining company and its Western partners tend to have horizontal hierarchy and decentralised authority. These practice approaches can be explained using theoretical frameworks. For example, power distance index directly impacts the level of centralisation and organisational configuration.

There is quite clear evidence that Karas mining company is trying to adopt a Western style of management. The majority of the managers have professional background in foreign companies and many of them have studied abroad. Some of the converging organisational practices of Karas with its Western partners have been observed. However, the adoption of Western practices is not an easy procedure, as there is still a strong element of Soviet mentality, which cannot be gone without a trace.

In conclusion of this study, it must be said that many difficulties of the Kazakhstani management culture are related to the youth of the country, its rapid cultural change since its independence, and its transition phase. Developing the new free market economy, Kazakhstan faces the problems to find human resources who are capable of managing in a new way, not the Soviet style of work. Therefore, people with Western background are considered very valuable for Karas and the industry in general. It is likely that there will be even further evolution and less tension in Kazakhstan than in many other transitional economies, as Kazakhstan is more self-sufficient in terms of natural wealth and, therefore, relatively independent from external forces. There is a possibility towards a unique Kazakhstani style of management, which could set an example for the rest of Central Asian and post-Soviet countries.

References:

1. Alexander, C. (2004). Value, relations and changing bodies: privatization and property rights in Kazakhstan. *Property in Question: Value Transformation in the Global Economy*, 251.
2. Auty, R. M. (2004). 16. Reforming Resource-Abundant Transition Economies: Kazakhstan and Uzbekistan. *Resource Abundance and Economic Development*, 1(9), 260–277.
3. Bertodo, R. G. (1988). Evolution of an engineering organization. *International Journal of Technology Management*, 3(6), 693–710.
4. Besseyre Des Horts, C. H., & Muratbekova, M. (1999). Kazakhstani management culture: perception of french managers. *Les Cahiers de Recherche*.

5. BP. (2012). BP Statistical Review of World Energy, 2012. Retrieved from bp.com/statisticalreview
6. Brewer, P., & Venaik, S. (2010). GLOBE practices and values: A case of diminishing marginal utility&quest. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1316–1324.
7. Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. Oxford University Press, USA. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=vpqjq419KGM>
8. Burton, R. M., & Obel, B. (2004). What is an Organizational Design? *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, 43–85.
9. Cseh, M., Ardichvili, A., Gasparishvili, A., Krisztián, B., & Nemeskeri, Z. (2004). Organizational Culture and Socio-cultural Values: Perceptions of Managers and Employees in Five Economies in Transition. *Performance Improvement Quarterly*, 17(2), 5–27.
10. Datamonitor. (2010). COUNTRY ANALYSIS REPORT Kazakhstan In-depth PEST Insights . Retrieved from <http://0-360.datamonitor.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/Product?pid=630BFDB8-2EEB-4BB8-B3E9-729FE227926F>
11. Davis, S. M. (1984). *Managing corporate culture*. Ballinger Publishing Company, Massachusetts.
12. De Melo, M., Denizer, C., Gelb, A. H., & Division, W. B. P. R. D. T. E. (1996). *From Plan to Market: Patterns of Transition*. World Bank, Policy Research Department, Transition Economics Division. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=hKcd7-Yr0AQC>
13. De Mooij, M. (2010). The Hofstede model. *ADVERTISING*, 29(1), 85–110.
14. Desouza, K., & Evaristo, R. (2003). Global knowledge management strategies. *European Management Journal*, 21(1), 62–67.
15. Enz, C. A. (1986). New directions for cross-cultural studies: Linking organizational and societal cultures. *Advances in International Comparative Management*, 2, 173–189.
16. FIC. (2010). Success stories: foreign investors in Kazakhstan. The Foreign Investors' Council Chaired By The President Of The Republic Of Kazakhstan. Retrieved from http://www.kazembassy.org.uk/img/Success_story_final.pdf
17. George, A. (2001). *Journey into Kazakhstan: The true face of the Nazarbayev Regime*. Univ Pr of Amer.
18. Gross, J.-A. (1992). *Muslims in Central Asia: expressions of identity and change*. Duke University Press Books.
19. Hall, E. T. (1981). *Beyond culture*. Anchor Books. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=z8i3AAAAIAAJ>
20. Hanks, R. R. (2009). "Multi-vector politics" and Kazakhstan's emerging role as a geo-strategic player in Central Asia. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 11(3), 257–267.
21. Hofstede, G. (1982). Intercultural co-operation in organisations. *Management Decision*, 20(5), 53–67.
22. Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences, international differences in work-related values*. Sage Publications. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=hW6AAAAAMAAJ>
23. Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind : Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=o4OqTgV3V00C>
24. Hooker, J. (2003). *Working Across Cultures*. Stanford Business Books. Retrieved from http://books.google.co.uk/books?id=wJXo_mOXd1IC
25. Hooker, J. N. (2008). *Cultural Differences in Business Communication*. Tepper School of Business, 152.
26. Hope, C. A., & Mühlemann, A. P. (2001). The impact of culture on best-practice production/operations management. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 199–217.
27. House, R. J. (2004). Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Recherche*, 67, 2.
28. IndexMundi. (2012). *Kazakhstan Demographics Profile 2012*. Retrieved from http://www.indexmundi.com/kazakhstan/demographics_profile.html
29. Inkeles, A., & Levinson, D. J. (1997). National character: A psycho-social perspective. Rutgers Univ Center for Urban.
30. Junisbai, A. K. (2010). Understanding Economic Justice Attitudes in Two Countries: Kazakhstan and Kyrgyzstan. *Social Forces*, 88(4), 1677–1702.
31. Kornai, J. (1992). *The Socialist System : The Political Economy of Communism: The Political*

- Economy of Communism. Oxford University Press, UK. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=b20GC0ZfrgsC>
32. Lachman, R., Nedd, A., & Hinings, B. (1994). Analyzing cross-national management and organizations: A theoretical framework. *Management Science*, 40–55.
 33. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications, Inc.
 34. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
 35. Michael J. Marquardt, E. D. (2012). *The Global Advantage*. Taylor & Francis. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=1gijM8IhyNMC>
 36. Minbaeva, D., Holden, N., IKL, H. i K. H. H. K. I. for I. K. og L., Management, C. B. S. C. B. S. D. of I. C. and, & Kazakhstan Institute of Management, E. and S. R. K. M. B. A. D. (1998). Self-perceptions of Managers in Kazakhstan as Agents of Privatisation: Ideas for Researchable Issues : Research Workshop : Privatisation, Enterprise Development and Change in Business Culture : the Kazakh Case in Perspective : Almaty, Kazakhstan - 4-6th o. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=3heEQwAACAAJ>
 37. Muratbekova-Touron, M. (2002). Working in Kazakhstan and Russia: perception of French managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(2), 213–231.
 38. Nezhina, T. G., & Ibrayeva, A. R. (2008). Explaining the Role of Culture and Traditions in Functioning of Civil Society Organizations in Kazakhstan. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1–24.
 39. Orr, R. J., & Scott, W. R. (2008). Institutional exceptions on global projects: a process model. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 562–588.
 40. Peng, M. W. (2000). *Business strategies in transition economies*. Sage Publications, Inc.
 41. Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 492–528.
 42. Potluri, R. M., Batima, Y., & Madiyar, K. (2010). Corporate social responsibility: a study of Kazakhstan corporate sector. *Social Responsibility Journal*, 6(1), 33–44.
 43. Roberts, K., & Tholen, J. (2002). *Management In Kazakhstan: A View From Western Sociology*.
 44. Rungtusanatham, M., Forza, C., Koka, B. R., Salvador, F., & Nie, W. (2005). TQM across multiple countries: < i> Convergence Hypothesis</i> versus< i> National Specificity</i> arguments. *Journal of Operations Management*, 23(1), 43–63.
 45. Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550.
 46. Servaes, J. (1989). Cultural identity and modes of communication. *Communication Yearbook*, 12, 383–416.
 47. Shi, X., & Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management*, 6(5), p93.
 48. Shook, C. L., & Bratianu, C. (2010). Entrepreneurial intent in a transitional economy: an application of the theory of planned behavior to Romanian students. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(3), 231–247.
 49. Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment.
 50. Sørderberg, A. M., & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2(1), 103–121.
 51. Song, M., Kawakami, T., & Stringfellow, A. (2010). A Cross-National Comparative Study of Senior Management Policy, Marketing–Manufacturing Involvement, and Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), 179–200.
 52. Trompenaars, A., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. McGraw Hill. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=Rj-3AAAAIAAJ>
 53. Wei, L. U. (2002). *Primary Studies on Transition Economy*. Research On Financial and Economic Issues.
 54. Yin, R. K. (2008). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications. Retrieved from <http://books.google.co.uk/books?id=FzawIAdilHkC>
 55. Zhdanko, T. (1966). Sedentarisation of the Nomads of Central Asia, including Kazakhstan, under the Soviet Regime. *Int'l Lab. Rev.*, 93, 600.

Implementation of innovative medical technologies in Kazakhstan. Case at National research cardiac surgery center

Bakbergen Turibekov¹

National Research Cardiac Surgery Center JSC, Astana

Seitzhan Sypabekov²

«Galamat Integra», Astana

Abstract. Within last two years, National Research Cardiac Surgery Center (NRCSC) has translated sixteen innovative medical technologies (IMT) into practice. These IMTs mainly belong to cardiac surgery and interventional cardiology specializations. The Ministry of healthcare (MH) and Republican center for healthcare development (RCHD) has imposed several state bylaws, which aim to streamline the implementation processes of the IMT. In particular, MH has issued three official bylaws in order to regulate the process of IMT implementation. Based on existing experience NRCSC has developed a practical guide for IMT implementation that can be executed at any Kazakhstani hospital practice. The developed guide consists of twenty four steps and contains information that determines responsible entities, approximate time required for each step. Additionally, problems that one might experience during the execution are defined and possible overcomes for them are presented. The initial purpose of this paper was to describe and clarify the processes of technology transfer in Kazakhstan healthcare system. Nevertheless, we hope that this paper will shed a light on the existing IMT implementation practice and then initiate proactive policy action changes in healthcare. It is also intended to ease the strain of institutions and/or people, who do IMT implementation in Kazakhstan (or in one of Central Asian countries if applicable). The paper lacks of fundamental research and observation, thus the further research on potential opportunities in efficiency improvement of IMT implementation should be performed. Factors such as insufficient financing of science, low motivation of specialists, lack of knowledge on implementation of IMT, the imperfection of the legislative framework, lack of infrastructure, the bureaucracy, uncoordinated action between the Ministry of Health, RCHD and NRCSC hinder the effective IMT implementation. Because the effective development of the health system of Kazakhstan is one of the main governmental priorities, it is crucial to solve these problems as soon as possible.

Keywords: innovation implementation; transferring of innovative technologies; medical technologies; implementation climate; implementation policies and practices.

Introduction

Healthcare in Kazakhstan provides discounted or free comprehensive medical services to its citizens. However, due to the fact that a country inherited outdated Soviet Union healthcare system, the quality of the social services was poor and lacked modernization.

Nowadays, the state is heavily investing healthcare system. The government strives to reach to the international healthcare standards and to be globally recognized for its high quality medical care service. It is believed that transferring medical technologies, knowledge and specialists would be the fastest way to achieve the goal.

Transfer of Innovative Technologies (TIT) is a one way process, where one country adopts the innovative technology that is originated in another. The process is usually

¹ Bakbergen Turibekov is Head of strategic planning and corporate development department, National Research Cardiac Surgery Center JSC, Astana. Email: bahabergen@gmail.com

² Seitzhan Sypabekov is DBA student of Almaty Management University and Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, director of LLP «Galamat Integra», Astana. Email: CEO@galamat.com

associated with high costs; as a result not every developing country could afford TIT. In case of Kazakhstan, the government considers TIT practices as a fast and ready solution that could address urgent healthcare system needs.

“Technology transfer” is a coordinated process by which modern commercial technology is disseminated. It takes the form of a technology transfer transaction, which may or may not be covered by a legally binding contract (Blakeney, 1989). TIT is a sophisticated process of bringing practices and products of modern technologies to the places, where previously these new technologies did not come or originate.

For that to happen it is recommended to have three things, as long as they intersect, there is a higher probability that technology will be transferred: 1. Implementation necessity within organization/industry; 2. development and presence of cutting-edge technologies, that can be “imported” and lastly; 3. availability of resources for implementation (financial, human, technical).

This paper attempts to present the process of implementation of innovative medical technologies (IMT) in Kazakhstan based on the experience of National Research Cardiac Surgery Center (NRCSC).

The processes of TIT in medical technologies in the Republic of Kazakhstan are regulated by bylaws of Ministry of healthcare (MH, Decree of MH #272 from 20 May of 2014, Decree of MH #750 from 23 December of 2012).

To examine the case, we will use Klein, Conn and Sorra’s (2001) theory of innovation implementation as a model, which identifies four key factors affecting implementation effectiveness. This model shows relationships that can be direct or indirect. Depending on leverage four factors can be as drivers or barriers to implementation effectiveness (Klein et al, 2001) (Figure 1).

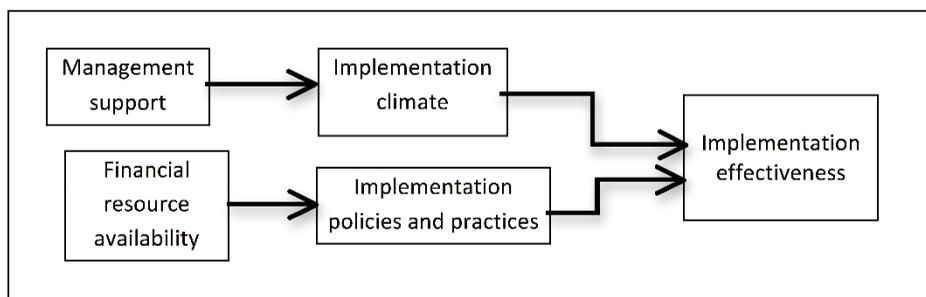


Figure 1: Model of innovation implementation. Klein, Conn & Sorra, 2001.

The model allows to assess core aspects of the implementation process. In NRCSC case, the main aspect is senior management who directs all IMTs that are to be implemented. Clinicians, who propose IMT implementation, have to get approval from senior management. Even though support is provided throughout the whole process, the level of support depends on importance of initiated IMT. Senior management provides its communication networks; for example, at departments of MH. In cases, where official ways don’t bring much result, they use administrative pressure to facilitate the IMT implementation processes.

Implementation climate depends on several factors: regulations of implementing country, financing of research activities, the level of training of IMT experts, motivation of the medical innovators, close coordination with the leading research universities, etc.

For the optimal implementation process collective and coordinated behavior changes of many organizational members are required.

Kazakhstan is developing country, thus official procedures do not necessarily facilitate the favorable development of implementation climate.

Implementation climate made of implementation policies and practices (IP&Ps)—that is, incentives, performance reviews, access to financial, human and training resources, local social network involvement, and executive support (Birken et al, 2013).

Managers supervising frontline employees by the strategy of organization's executives — play a big role in overcoming the challenges (Robertson et al, 2008). Being in-between the executives and frontline employees, managers work towards filling the informational gap during innovations implementation (Birken et al, 2013).

Methods

Since IMT implementation process requires a great deal of contribution from specialists and managers, qualitative analysis was chosen as a method of research in this paper. Subjective opinions play a big role in Kazakhstan healthcare system, so several personal interviews were conducted. There were three respondents of NRCSC, who were directly responsible for administrative part of IMT implementation. All of respondents were given set of questions, which aimed to define quality and smoothness of the processes.

Here is the set of questions for interview:

1. What are milestones of IMT implementation processes?
2. What were main barriers for IMT implementation?
3. What amount of work during IMT implementation was completed by you?
4. What was the amount of subjective opinions? i.e., how much it depended from involved specialists?
5. On average, how long did the IMT implementation process take?
6. What amount of work did NRCSC specialists, including clinicians?
7. What are your recommendations on IMT implementation process?

All interview responses were recorded in a single file, data reported on Table 3. Please read further.

One of the main strategic goals of NRCSC is to transfer medical technologies into clinical practice of cardiac surgery, interventional cardiology and cardiology. So far NRCSC have successfully implemented 16 IMTs within last three years.

Based on bylaws and practices a NRCSC team has developed its own customized step-by-step guide for more efficient and successful implementation of IMTs (Table 2).

Table 2. Step-by-step process of IMT implementation at NRCSC

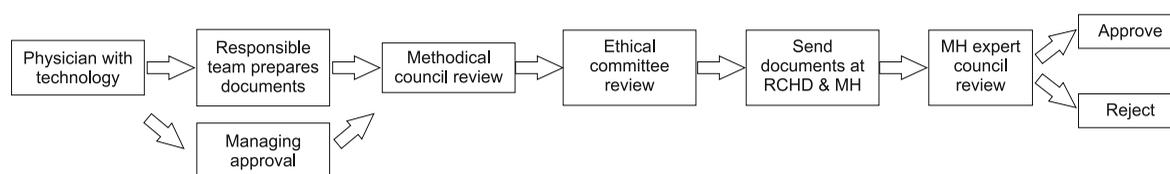
#	Steps	Responsible entity
1.	Submission of the potential IMT related documents package to DMCO with following: <ul style="list-style-type: none"> • Applications with projects of potential IMTs 	NRCSC
2.	Listing of un-registered medical items (devices) and drugs that are used for IMT. <ul style="list-style-type: none"> • List of medical equipments for purchase 	Physicians, Pharmacy department
3.	Checking presence of un-registered medical items (devices) and medicine in Directory of Electronic Register of Stationary Patients (ERSP) <ul style="list-style-type: none"> • Enlisted application of un-registered medical items (devices) and drugs for inclusion into Directory of Electronic Register of Stationary Patients (ERSP) 	Strategy department, Pharmacy department, Procurement department, NRCSC
4.	Presenting contract information, commercial offers at least from two vendors that are purchased by NRCSC for each position of medical items (devices) and drugs, which are absent in Directory of ERSP	Procurement department
5.	Submission of documents on medical items (devices) and drugs to Control committee of medical and pharmaceutical activity (CCMPA) of MH	Strategy department
6.	Ensuring registration and inclusion of medical items (devices) and drugs, used at NRCSC into Directory of ERSP	Strategy department and CCMPA MH
7.	Preparation of application on IMT: <ul style="list-style-type: none"> • literature review • statistical review 	Physicians and Strategy department
8.	Preparation of clinical guideline with inclusion (use) of IMT	Physicians and RMD
9.	Agreement of clinical guideline with state official expertise organ – RCHD	RMD and RCHD MH
10.	Approval of a clinical guideline on meeting of the Expert Committee (EC) on healthcare development MH	RMD
11.	Inclusion of a clinical guideline into decree of MH	DMCO MH
12.	Referral of IMT projects to RMD for consideration on Ethics Committee of NRCSC	Strategy department
13.	Approval of IMT on Ethics Committee of NRCSC	RMD
14.	Development of SOP for IMT	Physicians and Quality department
15.	Independent expert review of IMT	Strategy department and experts
16.	Get expertise conclusion on IMT projects	Strategy department and RCHD
17.	Development of IMT MET in accordance with clinical guideline and SOP	Physicians, Strategy department and financial-economical department
18.	Agreement of MET with state official expertise organ - RCHD	Strategy department, RCHD MH
19.	Proposal IMT to be included into list of HSMC technologies	Strategy department

20.	Referral documents of IMT to EC for consideration of IMT to be included into list of HSMC	Strategy department
21.	Decision of EC on IMT	EC MH
22.	Apply for Economical Council of MH to consider and approve calculation (MET) of IMT	Strategy department
23.	Decision of Economical Council on IMT calculations	Committee for medical service payment MH
24.	Inclusion of IMT into list of HSMC and approve by decree of MH	DMCO MH

So, the whole process of implementation can be reflected schematically, as shown on *Figure 2*.

Figure 2. Scheme on IMT implementation processes

Source: NRCSC's experience



During IMT implementation processes NRCSC team faced a number of problems and challenges; and it caused a negative impact on the timelines of achieving NRCSC's strategic goal.

In order to fully understand its current practice of the IMT implementation, it was necessary to address the following questions:

- Is NRCSC satisfied with current practice of transfer of technology?
- How fast and how easy the technology transfer processes have to be (ideally, realistically)? – benchmarking with other practices, systems.

Based on questions above, one might guess that lack of motivation of physicians responsible for implementation and lack of knowledge on IMT implementation were main problems. Below is the list of problems that one might experience during IMT, followed by proposed recommendations (*Table 3*).

Table 3. Problems and recommendations for implementation process of IMT

#	Problems	Proposed recommendations
1	Lasting period of IMT implementation, (in practice takes more than 6 months and could last a year or more)	<input type="checkbox"/> Optimization of required documents and processes <input type="checkbox"/> Define and limit allocated time for procedures within reasonable range (for example, a month)
2	Absence of "single window system" approach	<input type="checkbox"/> Develop and practice "single window system" approach or outsource implementation process to public service <input type="checkbox"/> Use opportunities of electronic government tool – www.egov.kz

3	<p>Presence of overwhelming subjective human factor opinions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Voluntary interpretation of signed agreement process with departments of MH and its subordinated center "Republican Center for Healthcare Development" (RCHD) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Limit responsible state employees <input type="checkbox"/> Develop clear roles <input type="checkbox"/> Develop clear protocols and <input type="checkbox"/> Lessen roles of individual state workers, who solely define certain aspects of implementation process
4	<p>Duplication of expert level work of foreign institutes like FDA, CDC and etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Accept and acknowledge copies of approved papers that is issued to particular IMT
5	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lasting process of inclusion of IMT medical items into ERIP <input type="checkbox"/> Requirement to present at least 3 commercial offers for each medical item 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Define and limit allocated time for inclusion process within reasonable range (for example, a month) <input type="checkbox"/> Reduce the number of commercial offers to one for each medical item
6	<p>Time consuming requirement to approve following items:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Approval of IMT project <input type="checkbox"/> Inclusion of information on IMT into clinical protocol of diagnostics and treatment <input type="checkbox"/> Approval of standard operating procedure <input type="checkbox"/> Approval of calculations of expenses for IMT 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Define and limit allocated time for these procedures within reasonable range (for example, two weeks)
7	<p>Poor coordination on agreement of responsible departments between MH and RCHD</p>	<p>Develop clear and short algorithm of agreement procedures:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Let responsible employees of MH to act as a responsible officers <input type="checkbox"/> Let RCHD decisions to be qualified as a final judgment and let it be taken into consideration without incorporating changes
8	<p>Difficulty in approving calculations for IMTs. Despite the presence of accurate calculations official responsible entities for approval don't facilitate the process.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Develop clear rules for calculation approval <input type="checkbox"/> Define and limit allocated time for calculations' approval process within reasonable range (for example, a month) <input type="checkbox"/> Limit number of approval procedures <input type="checkbox"/> Develop clear and easy template forms of calculations

There can be two points on organizations, which strive for innovations. Organizations like NRCSC should seek for factors that were highlighted in model of innovation implementation (Robertson et al, 2008).

Results

Considering all of the facts mentioned above, it could be concluded that there are number of problems hindering the effective technology implementation in medical practice of NRCSC. The most important of these issues are:

- insufficient financing of science;
- low motivation of specialists;
- lack of knowledge on IMT implementation

- the imperfection of the legislative framework;
- lack of infrastructure and the bureaucracy;
- poor coordination between the MH, RCHD and NRCSC.

Since this directly affects the level of whole health system in our country, it is crucial to solve these problems as soon as possible.

Recommendations and conclusion

Based on problems and issues mentioned above we would recommend the following solutions:

- Ministry of Health and RCHD should define a clear and unified scheme of the IMT implementation, regulate time for each procedure (no more than 4-6-8 months for the whole process, depending on the complexity of the IMT);
- Develop and practice a “single window system” approach and use various opportunities of online instruments for effective implementation of the IMT;
- Develop clear responsibility roles for employees, including officials from the Ministry of Health and RCHD and reduce the role of the human factor;
- Recognize international certificates and licenses during the IMT implementation;
- Simplify and accelerate the procedure of IMT evaluating, broaden the participation of NRCSC experts in this process and make this procedure open to the public
- Create favorable conditions of work and the surrounding atmosphere for the NRCSC experts in order to increase their motivation.

We also recommend the Ministry of Health to consider the IMT implementation scheme developed by NRCSC experts. Obviously, NRCSC’s experience would be very useful for the development of a new effective legal act regulating implementation of the IMT in Kazakhstan.

When organizations adopt innovations, they expect some improvements in organizational productivity and performance. However, the adoption of an innovation does not necessarily ensure that, moreover sometimes these adopted policies may never be put into action and be fulfilled (Klein et al, 2001)

The organizational challenge is intended to create the conditions for optimal innovation execution.

The initial purpose of this paper was to describe and clarify the processes of technology transfer in Kazakhstan healthcare system. Nevertheless, we hope that this paper will shed a light on the existing IMT implementation practice and then initiate proactive policy action changes in healthcare. It is also intended to ease the strain of institutions and/or people, who do IMT implementation in Kazakhstan. Further research on potential opportunities in efficiency improvement of IMT implementation should be performed.

There are new decrees being developed at MH that will replace former MH decrees. We had a chance to review the draft of one of them and provide comments that should improve the decree project. Unfortunately, in that project we could not see many improvements in procedures in terms of efficiency and time allocation. To be truthful, the enforcement of such acts will bring more disadvantages than ease the process of IMT implementation in territory of the Republic of Kazakhstan.

References:

1. Blakeney, M. (1989). *Legal Aspects of the Transfer of Technology to Developing Countries*. Oxford, ESC Publishing
2. Decree of Ministry of Healthcare dated May 20, 2014 #272 On approval of rules of use of new methods of diagnostics, treatment and medical rehabilitation. Electronic source, information & legal system Adilet. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1400009538>
3. Decree of Ministry of Healthcare dated December 23, 2012 #750 On approval of list of technologies of highly specialized medical care by profiles. Electronic source, information & legal system Adilet. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1300009086>
4. Klein, K.J., Conn, A.B., & Sorra, J.S. (2001) Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86 (5), 811-824.
5. Birken, S.A., Daniel Lee, S. & Weiner, B.J., (2013) Improving the Effectiveness of Health Care Innovation Implementation: Middle Managers as Change Agents, *Med Care Res Rev.*, 70: 29.
6. Robertson, J., Sorbello, T., Unsworth, K., (2008) Innovation implementation: The role of technology diffusion agencies. *Journal of Technology Management & Innovation*, volume 3, issue 3, p. 9.

Тенденции развития корпоративных университетов

Айнагуль Ахметова¹

Метрополитан Бизнес Скул, г. Астана

Аннотация. Исследование является рассмотрением корпоративного обучения на примере корпоративных университетов (КУ). В статье рассмотрены предпосылки возникновения КУ, основные тренды развития корпоративных университетов, а также решаемых целей и задач. Автором даны типологии и классификации, современных бизнес-моделей корпоративных университетов, описаны их формы и разновидности в зависимости от потребности организаций; стратегии развития и ценностные характеристики КУ; дана оценка актуальным и перспективным концепциям КУ, а также приведены наиболее яркие примеры корпоративных университетов из мировой практики.

Ключевые слова: корпоративное обучение, корпоративный университет (КУ), развитие, бизнес-модели КУ, разновидности корпоративных университетов, потребности организаций.

Basic tendencies of development of corporate universities

Ainagul Akhmetova¹

Metropolitan Business School LLP, Astana

Abstract. The study is a review of corporate learning on the example of corporate universities (CU). In the article the preconditions of CU, the main trends of development of corporate universities and solved the goals and objectives. The author gives a typology and classification of modern business models of corporate universities described their forms and variations, depending on the needs of the organizations; strategy and value characteristics CU; It assessed the current and future concepts of CU and are the most striking examples of corporate universities in the world practice.

Keywords: corporate training, corporate university (CU), the development of business models DF variety of corporate universities, the needs of organizations.

В настоящее время наблюдается быстрое распространение корпоративного обучения. Собственники и менеджмент предприятий стали осознавать необходимость в повышении образовательного уровня своего персонала.

Появились специальные подразделения, в задачу которых входит целенаправленное и системное обучение сотрудников предприятий. В некоторых случаях такие подразделения становятся похожими на традиционные учебные заведения, которые называют корпоративными университетами [1, с.19].

Основное отличие корпоративного университета от образовательного учреждения – это согласованность учебных программ со стратегией развития компании [6, с.18]. Содержание, формат курсов, сроки обучения, состав корпоративных университетов в каждой организации индивидуально, за исключением целей, которые преследуются работодателями, которые сходны [2, с.27].

¹ Ахметова Айнагуль Куанышбаевна, MBA, докторант программы DBA Алматы Менеджмент Университета, директор ТОО «Metropolitan Business School (Метрополитан Бизнес Скул)», г. Астана, Email: aa@metropolitan.kz

¹Ainagul Akhmetova is DBA student of AlmaU, CEO of Metropolitan Business School (Metropolitan Business School) LLP in Astana. Email: aa@metropolitan.kz

Разрабатывая в компании проект корпоративного университета, руководство предполагает сформировать единое понимание специфики бизнеса и внедрить современный подход к управлению относительно всех уровней деятельности. Одними из первооткрывателей в организации университетов на территории СНГ были РАО «Норильский никель» «Росгосстрах», ОАО «Вымпелком» с проектом «Билайн Университет» (Россия, Армения, Казахстан) [3, с.33]. В Казахстане это «Единый центр развития персонала АО НК «КазМунайГаз», позже преобразованный в ЧУ «Корпоративный университет «Самрук-Казына», а также корпоративный университет на базе Карагандинского государственного технического университета, объединившем 50 промышленных гигантов, среди которых: АО «Шубарколь Комир», ТОО «Богатырь Комир», АО «Корпорация «Казахмыс», АО «АрселорМиттал Темиртау» и подобных.

И тема развития корпоративных университетов, тенденций на данном рынке и современных бизнес-моделей описывающих их деятельность является достаточно актуальной.

В данный момент считается, что существуют такие основные драйверы появления корпоративных университетов в современном бизнесе, как:

- Стратегические изменения в организации, изменение бизнес-модели (изменение внешнего и внутреннего контекста бизнеса);
- Потребность в новых компетенциях персонала (потребность в профессиональных и в мягких компетенциях);
- Потребность в культурной интеграции, работа с ценностями и установками персонала (стандартизация практик и подходов в организации, культурная интеграция) [3, с.35].

В соответствии с чем существует основные бизнес-модели корпоративных университетов – в зависимости от возникающей ключевой потребности бизнеса: образование, трансформация либо интеграция (таблица 1) [4, с.146].

Исходя из приведенной таблицы 1, мы видим, что в фокусе современного бизнеса выделяются три основных направления, на которых концентрируют свое внимание корпоративные университеты. Каждое из направлений представляет собой определенную концепцию [5, с.279].

Рассмотрим концепцию бизнес-модели, в фокусе которой находится потребность в образовании.

Модель «Центр образования и развития для топ-менеджмента» опирается прежде всего на управление талантами. Главная роль – быть экспертом и модератором между потребностями топ-менеджмента и возможностями внешних провайдеров: бизнес-школ, консультантов, тренеров, коучей и т.п. По сути это небольшая профессиональная команда, взаимодействующая с большой сетью внешних провайдеров. Яркий пример компания Novartis, имеющая порядка 400 внешних партнеров, включая мировые бизнес-школы.

Таблица 1 - Матрица бизнес-моделей корпоративных университетов в зависимости от ключевой бизнес-потребности

Образование	Трансформация	Интеграция
Центр образования и развития для топ-менеджмента	Платформа для улучшения динамики цепочки ценности	Инструмент для культурной интеграции

Центр профессионального обучения	Диалоговая платформа для коммуникации со стейкхолдерами	Локомотив стандартизации ключевых практик
Альтернатива отраслевому университету	Инструмент для стратегической трансформации	Центр управления знаниями

Примечание: [4]

Другой формой корпоративного университета является «Центр профессионального обучения». Основная задача такого центра это функциональная экспертиза инициатив в релевантных для индустрии либо отрасли областях. Эта модель традиционных, ранних форм КУ, когда система образования не могла произвести достаточное количество компетентных инженеров, бухгалтеров, менеджеров проектов, специалистов по закупкам, управлению персоналом и т.д. Яркий пример E.ON Academy с 12-ю функциональными академиями, а также корпоративные университеты таких корпораций, как Bosch, Siemens, Umicor и Росатом.

«Собственный университет» - это модель КУ, которая концептуально представляет собой полную или частичную альтернативу классическому университету. Такая форма представлена в мире сравнительно небольшим количеством корпоративных университетов с классическими академическими программами и дипломами, которые закрывают собой отсутствие целого системного блока в системе образования. Яркий пример такого университета это КУ Infosys в Индии. Infosys Global Education Center с огромным кампусом и 15-ю тысячей студентов, из которых менее 1% выпускников становятся сотрудниками Infosys. Другие примеры: ENI с собственной магистратурой по управлению в энергетике и экологии (Scuola Enrico Mattei), Сбербанк – студенческие программы для повышения финансовой грамотности населения в целом.

Концепция трансформации представлена моделями корпоративных университетов, удовлетворяющих потребность современных организаций в адекватном изменении уровня знаний сотрудников в соответствии с изменяющимися стратегическими целями и задачами, путем создания соответствующих трансформационных платформ.

Такая модель КУ, как «Платформа для улучшения динамики цепочки ценности» работает на встраивание деятельности корпоративного университета в цепочку ценности для работы с клиентами, потребителями, организациями в технологических цепочках и цепочках поставок. Главная роль такого КУ - это оказание помощи компании в оптимизации процессов, сокращении издержек, внедрении инноваций и т.д. Пожалуй, самый яркий и показательный пример успешно работающего по указанным принципам КУ - это Toyota University. Этот университет встроен в организацию продаж, работает с дилерской сетью для обеспечения высокого и системного качества на всех предприятиях дилеров. Другие примеры такой модели - это корпоративные университеты Cisco и General Electric, работающие за пределами своих компаний.

Модель «Диалоговой платформы для коммуникации топ-менеджмента и ключевых стейкхолдеров бизнеса» отличается от предыдущих, тем, что являет собой площадку для выражения и обсуждения интересов ключевых

стейкхолдеров бизнеса. Это так называемые Think-tanks - аналитические центры в форме негосударственных R&D организаций, а также дискуссионные клубы с учеными, политиками, мыслителями и топ-менеджментом компании на темы, связанные с деятельностью компаний, глобальными проблемами и путями их решения. Одними из примеров является: EDF, Swiss RE (Center for Global Dialogue), цель которых – отношения с обществом и брендинг.

Другой моделью реализующих потребность организаций в трансформации является формат КУ в виде «Инструмента для стратегической и организационной трансформации». Данная модель представляет собой инструмент для внедрения изменений и стратегических инициатив. Диалоговые форумы, стратегические семинары служат не только механизмом для коммуникации нужной информации, знаний и моделей поведения, которые необходимы для выполнения новой стратегии, но и «вживляют» новые ценности и философию, облегчает процесс внедрения пилотных проектов. Самый известный пример - GE Crotonville в 90-х годах прошлого столетия. А также BMW Learning с фокусом на стратегию развития автомобильного бизнеса и созданием R&D лабораторий; Telecom School of Business Transformation немецкого гиганта Deutsche Telecom.

Третье концептуальное направление и развития корпоративных университетов в бизнес-фокусе которого находятся интегративные процессы представлено такими бизнес-моделями КУ как: Инструмент для культурной интеграции, Локомотив стандартизации ключевых практик и Центр управления знаниями.

При рассмотрении модели «Инструмент для культурной интеграции» следует отметить, что большое количество таких КУ служат платформой для культурной интеграции, создавая возможности для кросс-функционального диалога, вживляя ценности и корпоративного духа в недра организации. Особенно этот подход типичен для организаций в период после слияний и поглощений, когда успешная интеграция является залогом успеха организации. UniCredit с Torino Learning Center представляет собой интегративную систему, ведущую своего рода межкультурные диалоги для «переваривания» культур огромного количества присоединенных компаний. Также по такой модели работают КУ компаний Daimler-Chrysler и Samsung.

«Локомотив стандартизации ключевых практик» - эта модель КУ предназначенная для обеспечения системности работы во всех подразделениях компании с поддержанием неизменного уровня показателей качества, знаний и культуры. Обычно часто встречается в ТНК и в среде представителей глобального бизнеса, так как это критично для бизнес-модели и бренда. Яркий пример такой организации - Accenture, где проводится обучение молодых сотрудников в кампусе на 1200 человек в КУ St. Charles (Chicago) для «закладывания» основной методологии фирмы – прямая корреляция с коэффициентом «junior-partner» и рентабельностью бизнеса. А также такую модель культивируют компании Deloitte, McDonalds и Disney.

И последний пример использования концепции интеграции это бизнес-модель «Центр управления знаниями». В фокусе такой модели находится обеспечение механизмов и системы для капитализации экспертизы сотрудников организации. Это подразумевает создание и развитие среды и технологии для communities of practice (профессиональных сообществ), также создание социальной инфраструктуры, сети, поощряющей передачу знаний и опыта

и обучение-сотрудничество. Это, например, Caterpillar University имеющий порядка 400 активных сообществ, ENI CU и РЖД.

Помимо рассмотренных нами и уже устоявшихся моделей корпоративных университетов, будет справедливым обратить внимание и на другие прогрессивные подходы.

В мире современного бизнеса набирает обороты сравнительно новая концепция, согласно которой корпоративный университет выступает как универсальный институт обучения и развития в организации. Такой целостный, всеобъемлющий подход к КУ как к единственному и уникальному партнеру организации, отвечающему за весь объем и спектр потребностей материнской организации на сегодняшний день - самая амбициозная и дорогостоящая модель. Организаций, которые бы активно развивали эту бизнес-модель корпоративного университета пока не так много, однако среди них такие гиганты, как и корпорация IBM с 1800 сотрудниками КУ, а также КУ GE имеющая годовой бюджет около 1,2 млрд. долларов США. [4, с.145]

В настоящее время следует выделить три основных стратегии развития современных корпоративных университетов, это:

- Стратегия эксплуатации («Школа»);
- Стратегия внедрения («Колледж»);
- Стратегия разведки («Академия») [2, с.32].

Стратегия эксплуатация, или так называемая «Школа», нацелена на оптимизацию бизнес-системы, и удовлетворяет потребность организации в поддержке текущей стратегии с помощью сбалансированного расписания тренингов и курсов обучения. Стратегия внедрения («Колледж») используется для трансформации бизнес-системы и нацелена, прежде всего, на поддержку внедрения новой стратегии через кастомизированные программы. Стратегия «Академия» - это своего рода разведка и обновление бизнес-системы, с целью поддержать обновление стратегии организации через создание условий для развития инноваций.

Разновидности корпоративных университетов, исходя из стратегии и ценностной характеристики, приведены в таблице 2.

Одной из ключевых тенденций, прослеживающейся в развитии института корпоративного обучения, является смещение акцентов при выборе форм непрерывного обучения в современных корпоративных университетах: от развития и обучения людей – к развитию организации.

Поэтапно такое развитие можно распределить следующим образом:

Таблица 2 - Разновидности корпоративных университетов исходя из стратегии и ценностной характеристики

Свойства системы работы КУ		«Школа» - Следование стратегии	«Колледж» - Внедрение стратегии	«Академия» - Апрогрейд стратегии
Ключевая ценность	Направление	Корпоративное обучение как средство оптимизации действующей стратегии	Корпоративное обучение как инструмент стратегической трансформации	Развитие инновационного знания для дальнейшего апгрейда стратегии
	Формат	Набор тренингов и курсов	Программы, нацеленные на организационное развитие	Оператор для инноваций бизнес системы
	Тип знаний	Новые для индивида	Новые для организации	Новые для отрасли

Цепочка по созданию ценности	Направление	Трансляция улучшенной стратегии в конкретные направления обучения сотрудников	Соединение новой стратегии с нуждами в организационном развитии	Приведение в соответствие сильных сторон предприятия с запросами рынка и их дальнейшая синхронизация
	Начальный процесс	Построение и выполнение корпоративных курсов обучения индивидов	Проектирование, тестирование и выполнение программ для организационного развития	Разрушение барьеров, препятствующих свободному потоку знания внутри подразделений и организаций и между ними
	Процесс передачи знаний	Структурирование релевантного знания, его развитие и усиление	Проект-менеджмент (идентификация, сбор и применение) необходимых организации внешних и внутренних знаний	Стимулирование процесса генерирования новых знаний через создание условий для персонала (коммуникации и обмен знаниями, экспериментирование)
Стратегические ресурсы	Направление	Углубление понимания действующей стратегии организации	Углубление понимания персоналом вновь принятой стратегии организации	Культивирование восприятия системы из внешнего и внутреннего контекста
	Отношение	Управленцы – классический стиль исполнительского руководства	Посредники – фасилитационный стиль лидерства	Лидеры – предпринимательский стиль лидерства
	Определяющее знание	Экспертиза в области образования для организации и ее развития	Экспертиза в области организационного развития	Экспертиза в формулировании и обновлении стратегии

Примечание: составлено автором на основе работы О. Голышенковой [3].

1. Развитие людей (сотрудников).

На данном этапе происходит развитие на уровне человека (личностные и физические характеристики, знания, а также привычки, компетенции, эмоции, поведение).

2. Внедрение стратегии. Знаменуется развитием системы рынка (потенциальные игроки, товары/услуги-субституты, потребители, конкуренты, поставщики).

3. Развитие бизнеса. Данный этап выделяется тем, что происходит изменение системы бизнеса самой организации (ресурсная база, цепочка ценности, предложение ценности).

4. Организационное развитие. Развивается система организации (формальная и неформальная организация, организационная культура, члены организации).

В соответствии с выявленными трендами выстраивается матрица создания ценности, которая наглядно показывает направления развития ценности и их взаимосвязь (Рисунок-1).



Рисунок - 1 Матрица создания ценности для организации
Примечание: [3]

Принимая во внимание, что обучение – это интерактивный, высококонтекстный процесс, который ведет к новым интерпретациям мира и создает социальную структуру, выделим актуальные современные измерения корпоративного обучения:

- Аналитическое обучение;
- Обучение по теме;
- Эмоциональное обучение;
- Социальное обучение;
- Политическое обучение;
- Этическое обучение;
- Обучение действию.

В заключении следует отметить, что в настоящее время наблюдается быстрое распространение корпоративного обучения через корпоративные университеты, в задачу которых входит целенаправленное и системное обучение сотрудников предприятий. И одним из главных признаков корпоративного университета - корреляция учебных программ со стратегий развития компании. Содержание, формат курсов, сроки обучения, состав корпоративных университетов в каждой организации индивидуален, в то же время, цели которые преследуются работодателями сходны.

Мы выделили основные потребности организаций, которые являются драйверами роста для корпоративных университетов, это: потребность в стратегических изменениях в организации и изменение бизнес-модели; потребность в новых компетенциях персонала; потребность в культурной интеграции и работе с ценностями и установками персонала. И в зависимости от возникающей ключевой потребности бизнеса, основные бизнес-модели корпоративных университетов выстраиваются, опираясь на концепции: образования, трансформации либо интеграции.

Но развитие КУ продолжается, и вот уже активно апробируется новая перспективная концепция - модель универсального института обучения и

развития в организации, в которой КУ является единственным и уникальным партнером организации. Не смотря на то, что такая модель является, самой дорогостоящей, этот подход отличает максимальная целостность и завершенность.

Источники:

1. Генкин А. Корпоративный университет: выбор работодателя / А. Генкин // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. №7. -С. 17–21.
2. Голышенкова О. Перспективы развития корпоративного образования // Менеджер по персоналу, 2008. №4. -С. 26-31.
3. Голышенкова О. Построение корпоративного университета // Менеджер по персоналу. 2010. №5.-С. 30–36.
4. Леонтьева Е. Г. Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного учебного заведения / Е. Г. Леонтьева // Вестник Томского государственного университета. 2012. № 361. -С. 144–147. Петряков, П. А. Певзнер М. Н. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организация //Человек и образование. 2009. No 3(20). -С. 279.
6. Сорокина А.Б. Корпоративный университет: Развитие и обучение. -03(31) 2012-С.18.

Трансдискурсивный подход к управлению ВУЗом в условиях устойчивой неопределенности

3.3. Бектурганов¹

Карагандинский государственный медицинский университет

Е.С. Петренко²

Палата Предпринимателей Карагандинской области

Аннотация. Смена технологических укладов формирует длительное воздействие кризисных факторов и разбалансирует мировую систему хозяйствования. Научный поиск новых экономических моделей экономики приводит к отказу концепций устойчивого развития. На передний план выходит парадигма устойчивого неравновесия и трансдискурсивный подход в управлении. Образование имеет дуалистическую природу содержания и функционирования. Применение новых теоретических подходов позволяет сохранить институциональную традиционность образования и обеспечить его адаптивность к условиям новой глобальной реальности.

Ключевые слова: устойчивое неравновесие, высшее образование, управление, трансдискурсивный подход.

Transdimensional approach to the management of universities under conditions of sustained uncertainty

Zakir Bekturganov¹

Karaganda State Medical University

Yelena Petrenko²

Trade Chamber of Karaganda Region

Abstract. Change of technological mode creates a lasting impact of the crisis factors and balance the global economic system. Scientific search for new economic models of the economy leads to a denial of sustainable development. In the foreground there is a paradigm of sustainable disequilibrium and trans discursive approach in management. Education is the dualistic nature of the content and functioning. The application of new theoretical approaches can save the institutional tradition of education and ensure its adaptability to the new global reality.

Key words: stable disequilibrium, higher education, management, trans discursive approach

В условиях современной экономики каждое высшее учебное заведение является независимым участником хозяйственных отношений, предоставляя свои образовательные услуги и научные разработки на глобальный рынок. Являясь полноправным рыночным субъектом, ВУЗ самостоятельно определяет направления и цели своего развития, выбирает методы и несет риски достижения. Рынок образовательных услуг в последние десятилетия

¹ Бектурганов Закир Закарьянович, проректор по организационно-экономическим вопросам, РГП на ПХВ «Карагандинский государственный медицинский университет», слушатель программы DBA в AlmaU. Email: bekturganov@kgmu.kz

¹ Zakir Bekturganov, DBA student at AlmaU, Master in economy, Vice-Rector on organization and economic issues of Karaganda State Medical University. Email: bekturganov@kgmu.kz

² Петренко Елена Степановна, доктор экономических наук, MBA, начальник отдела развития человеческого капитала Палаты Предпринимателей Карагандинской области. Email: petrenko_yelena@bk.ru

² Petrenko Y.S. is Doctor of Medical Science, MBA, Head of Department of Human Resources Trade Chamber of Karaganda Region, Kazakhstan. Email: petrenko_yelena@bk.ru

претерпевает существенные изменения, становясь все более неоднородным, глобальным и многоукладным. Изменяются и усложняются требования к составу и качеству образовательных услуг со стороны индивидуальных и корпоративных потребителей.

Устойчивость ВУЗа, как сложной социально-экономической системы с длительным периодом подготовки образовательного продукта, находится в условиях возникновения угроз нестабильности и зарождения рисков различной природы патогенности. Задачами последних лет был поиск таких моделей управления, которые обеспечивали возможность противостоять состоянию неопределенности и позволяли максимально быстро возвращаться в состояние стабильности. Стратегии управления ВУЗом основывались на поиске оптимального распределения и вовлечения ресурсов в обеспечение устойчивого развития и противодействия угрозам внешней среды.

Однако сегодня под сомнением оказывается сама парадигма устойчивого развития, как фундаментальный закон управления хозяйствующими субъектами. В представленной статье авторы освещают зародившуюся дискуссию о смене глобальных подходов к управлению и поднимают проблему необходимости пересмотра учебными заведениями локальных управленческих стратегий.

Практики управления и исследователи различных научных школ сходятся во мнении, что «внешняя среда стала качественно иной в сложившихся условиях возникающие изменения внешней среды непредсказуемы, носят недетерминированный характер и практически не поддаются контролю и управлению» [8].

Отметим наиболее явные критические признаки, определяющие вызовы новой глобальной реальности:

1. Нынешний глобальный кризис имеет всеохватывающий характер, нестабильны все мировые рынки;
2. Замедление экономического роста происходит во всех экономиках мира;
3. Нефтяных супердоходов сегодня нет;
4. Глобальная экономика испытывает давление политических факторов;
5. Мир стал нестабильным;
6. Резко снизилось доверие, как социальная, политическая и экономическая категория.

В послании Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана сформулирована основная управленческая задача текущего десятилетия: «Вызовам новой глобальной реальности мы должны противопоставить целостную стратегию действий на основе наших реальных возможностей» [9].

Умножение и усложнение процессов развития глобальных сообществ актуализирует необходимость разработки подходов, интегрирующих практическое многообразие этих проблем. Концептуальную природу «новой глобальной реальности» экономическая наука пытается сформулировать в обширной дискуссии.

Одной из наиболее обсуждаемых проблем являются «глобальные дисбалансы» как признак системной дисфункции экономики. Первоначально в первой фазе мирового кризиса 2007-2008 гг. «глобальные дисбалансы» рассматривались как необоснованное преобладание финансового сектора над реальной экономикой, а внутри финансового сектора - постоянно увеличивающиеся инвестиции в операции с производными финансовыми инструментами.

По мере перехода кризиса в затяжную фазу к «глобальным дисбалансам» стали относить разрывы в соотношениях темпов роста между странами, неравномерное использование природных ресурсов и человеческого капитала [7].

Выход из мирового дисбаланса предполагается при переходе к новым технологическим укладам. Научная дискуссия о смене технологических укладов, как первопричине глобальной нестабильности позитивно воспринимается в обществе, поскольку позволяет определить временные горизонты преодоления негативных последствий и обосновать стратегию проведения управленческих реформ.

Период смены укладов составляет примерно полвека и сопровождается ростом конкуренции ввиду увеличения числа участников рынка, освоивших новые технологии, ростом цен на ресурсы из-за востребованности большим количеством игроков и более острыми кризисами. Начало нового уклада происходит тогда, когда стоимость производства по новым, ранее дорогим, технологиям становится ниже производства по старым, сменяемым технологиям.

Начало нового технологического уклада прогнозируется в глобальном масштабе на 2020-е годы. Шестой технологический уклад основывается на нанотехнологиях, биотехнологиях, альтернативных источниках энергии и новой медицине, что приведет к обновлению мировой экономики, росту производительности, сокращению потребления ресурсов.

По оценкам отечественных в экономике Казахстана доля пятого технологического уклада не достигает 1%, четвертого – составляет порядка 35%, а третьего II – около 65%, «основной линией развития остается наращивание четвертого технологического уклад инвестиции в этот уклад в промышленности достигают почти 60%, тогда как в промышленные технологии пятого уклада – менее 1%» [6].

Для республики важно уже сейчас закладывать материально-технические и интеллектуальные предпосылки для развития производства шестого технологического уклада: современные коммуникации, обрабатывающую промышленность, инфраструктуру, сферу услуг, образование и науку.

Признавая смену технологических укладов, как процесс производственного развития, ряд ученых указывают на его ограничительное применение в качестве макроэкономической концепции. Они исходят из посылки, что «любая экономическая система избегает равновесия, чтобы продолжать успешно функционировать, она должна эволюционировать – «находиться далеко от равновесия» [10].

В критическом анализе технократической парадигмы активную позицию занимают в частности, специалисты по развитию образования. Они отмечают, что «искушение технологией создания цифровой личности — это одна из наиболее радикальных этических проблем XXI век. Под угрозой оказываются вечные ценности: духовность, свобода, творчество и др. Главная угроза «тотальной оцифровки» — возможность изменить сущность человека, превратив его в биоробота» [2,3,4].

Концепцию устойчивого неравновесия выдвигает российский ученый Р.М. Нижегородцев, расширяя ее применение от моделей кривых совокупного спроса и совокупного предложения до уровня парадигмы при которой «макроэкономическое неравновесие не следует рассматривать как отклонение

от ситуации равновесия. Решающим моментом является то, неравновесие не является временным, а, скорее, устойчивым и возобновляемым в течение длительного периода» [9].

По мнению ученого, в ближайшем будущем именно за счет влияния технологических сдвигов будет снижаться устойчивость динамики современных макросистем и увеличиваться значение эвристических моделей нарастать. Парадигма устойчивого неравновесия (the sustainable disequilibrium paradigm) претендует на базовую теоретическую основу анализа и прогнозирования развития как экономических, так и социальных систем.

Разработка мета-моделей, позволяющих интегрировать сложные и противоречивые тенденции динамики многомерных социо-экономических систем происходит в теории управления. Активно продвигает новые ценностно-целевые установки управления концепция эвергетики, разрабатываемая школой профессора В.А. Виттиха [5].

Эвергетика возникла и развивается как «попытка развернутой многоуровневой рефлексии сути управления, его ценностно - целевых основ, взаимосвязи теории и практики управления, из развития в исторической и диахронической перспективах» [1].

Спецификой эвергетики как метатеоретического подхода к управлению сложными системами является переосмысление роли социальных коммуникаций. В современном инновационном и интерсубъектном бизнесе жесткая иерархия и разделение функций менеджмента заменяются социальным партнерством, консенсусом, горизонтальными коммуникациями. Эвергетика использует трансдисциплинарный и трансдискурсивный подход к определению сути и технологий управления на основе приоритета ценностного развития сообществ.

Автор рассматривает стратегию управление высшим учебным заведением на основе трансдискурсивного подхода. Такой подход предполагает, что ВУЗ, как субъект сложной институциональной природы, находится в центре дискурса и управление воздействует на круг проблем, которыми живет данный дискурс. Применение трансдискурсивного подхода обусловлено спецификой образовательной деятельности и необходимостью развития образовательного субъекта в новых условиях устойчивой нестабильности.

Традиционно система образования создавала основы духовной ценности личности, раскрывало индивидуальные качества учащегося и фиксировало их в интересах развития общества. Индустриальное общество расценивает образование как ресурс развития человеческого капитала. По оценке Б. Саймона и Ж. Аллак основная функция образования заключается не в преобразующей силе, а в воспроизводстве заданных социальных отношений, функций и статусов [13].

Образование имеет дуалистическую природу содержания и функционирования. С одной стороны, оно является совокупностью систематизированных знаний, умений и навыков и определяет социальный статус индивида. При этом образование, как вид деятельности и отрасль хозяйствования, выступает специфическим социальным институтом, выполняющим функцию подготовки и включения человека в сферы общественной жизнедеятельности.

Информационное общество, как этап постиндустриального развития,

предоставляет глобальные возможности для динамичного процесса интеллектуального развития и востребует соответствующий человеческий ресурс с определенными навыками и способностями. Образование становится формой воспроизводства социальной и трудовой идентичности, «все более важной предпосылкой для того, чтобы выстоять во все более усложняющемся постиндустриальном обществе. По сравнению с другими факторами карьеры человека образование приобретает тенденцию становиться все более важным фактором успеха в жизни, социального статуса, достигаемого индивидом» [12].

Резюмируя исследования изменений в мировой экономике и социальной среде, мы можем утверждать, что черты «новой глобальной реальности» уже определены в первом приближении. Дефиниция «устойчивое неравновесие» становится определением мейнстрима экономической теории и практики жизни всей мировой системы. Длительный период неустойчивости формирует совокупность социально-экономических факторов. Совпадение волн циклов экономического развития разного типа приводит к созданию зоны неустойчивости на десятки лет. Происходит смена технологических платформ и производственных укладов и парадигму устойчивого развития сменяет парадигма устойчивого неравновесия.

Неравновесие будет основным состоянием на ближайший период не только в экономике, но и в социальной жизни, политическом поведении стран и сообществ. Противостояние цивилизационных ценностей, присущее периодам трансформации изменяет базовые модели взаимоотношений. Поскольку происходит смена циклов и моделей развития организации, в менеджменте формируются принципиально иные модели управления, призванные обеспечить деятельность организации и индивида в условиях *sustainable disequilibrium*. Для успешного функционирования ВУЗа в условиях устойчивого неравновесия необходима смена парадигмы системного мышления.

Смена стратегического управления высшим учебным заведением заключается в применении трансдискурсивного подхода, определяющего вектор воздействия не извне на ВУЗ, а от ВУЗа, как интерсубъекта во внешнюю среду, составляющую его дискурс [9]. Дискурсивное мышление осуществляется в последовательности освоения понятий и явлений и противостоит интуитивному мышлению, охватывающему целое сразу, независимо и вне последовательного познания. Интуитивное мышление было свойственно моделям управления, успешно реализуемым в условиях устойчивого развития. Нестабильная реальность требует применения в менеджменте иного-дискурсивного-мышления.

В управленческом смысле трансдискурсивный подход в управлении высшим учебным заведением включает принципы, в соответствии с которыми, внешняя реальность деятельности ВУЗа классифицируется и репрезентируется в менеджменте в зависимости от места и времени развития не только экономики, но и общества.

В условиях стабильного экономического, политического социокультурного окружения сложная система вырабатывает определенные универсальные механизмы, которые воспроизводятся созданные ее ранее устойчивые связи и отношения. Высшие учебные заведения являются институциональной формой передачи знаний и ведения экономической деятельности в сфере образования. Кардинальная трансформация внешних условий социального

существования определяет адаптационные способности системы. Система высшего образования способна сохранять устойчивость и инерционность, с одной стороны, и при этом активно искать и формировать новые подходы к организации и управлению своей образовательной деятельностью.

Устойчивость и определенная инерционность системы высшего образования позволяют ей сохранить некоторый внутренний стержень, человеческий ресурс, способствует стабильности и целостности. В данном случае, инерционность системы образования выступает в качестве защитного механизма, являясь условием самосохранения и самореализации. Определяя стратегию управления ВУЗом в кризисных и крайне нестабильных условиях, необходимо помнить, что как хозяйствующий субъект ВУЗ адаптируется к изменениям внешней среды, а как организация образования он «производит будущее» в котором сам же потом будет существовать.

Источники:

1. Арпентьева М.Р. Энергетические стратегии и управление развитием сообществ. Сборник трудов XVII Международной конференции «Проблемы управления и моделирования сложных систем» под ред. акад Федосова Е.А., Самара, 22-25 июня 2015 Самарский научный центр РАН, 2015, 736С. стр 174.
2. Боргест Н.М. Принципы управления вузом на основе самоорганизации // Проблемы управления и моделирования в сложных системах: Труды XIII Международной конференции (15-27 июня 2011 г., Самара, Россия). – Самара: Самарский НЦ РАН, 2011. – С. 391-400.
3. Боргест Н.М. Будущее университета: онтологический подход. Часть 3: автоматизация бизнес-процессов / Онтология проектирования. №1(11), 2014. – с.24-41.
4. Боргест Н.М. Процессы управления в обществе; онтологические доминанты и информационные технологии.
5. Виттих В.А. Проблемы эвергетики. - Проблемы управления, № 4, 2014, с.69 – 71.
6. Глобальная циклическая динамика и особенности технологического развития Казахстана. Ф.М. Днишев, Ф.Г.Альжанова.
7. Маричева Н. Н. Глобальные дисбалансы в мировой экономике [Текст] / Н. Н. Маричева // Молодой ученый. — 2014. — №6. — С. 446-448.
8. Акутина А.Ю., Горемыкина Г.И., Мастяева И.Н. Моделирование системы оценки влияния факторов внешней среды на стратегию поведения ВУЗа на рынке образовательных услуг // Труды XVII Международной конференции проблемы управления и моделирования в сложных системах. Российская академия наук Самарский научный центр Институт проблем управления сложными системами.
9. Послание Президента Республики Казахстан Н.Назарбаева народу Казахстана. 30 ноября 2015 г. «Казахстан в новой глобальной реальности: брось, реформы, развитие». <http://www.akorda.kz/ru/addresses/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-nnazarbaeva-narodu-kazahstana-30-noyabrya-2015-g>
10. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: новый диалог человека с природой. М.: Прогресс, 1986. – 432 с.
11. Рефлексивный подход: от методологии к практике / Под ред. В.Е. Лепского – М. «Когито-Центр», 2009. — 447с.
12. Саймон Б. Общество и образование / Б. Саймон. М.: Прогресс, 1989. - 197 с.
13. R. M. Nizhegorodtsev, The Globe Split: a view of the sustainable disequilibrium paradigm. <http://almanac.ebaoxford.co.uk/>

Повышение эффективности деятельности предприятия на примере АО НАК «КазАтомПром» через показатель экономической добавленной стоимости Economic Value Added (EVA)

А.К. Бердигулов¹

ТОО «Семизбай-У», г. Астана

Аннотация. В статье отражено текущее положение компании уранодобывающей отрасли РК, а также освещены ключевые факторы повышения эффективности деятельности компании, которые могут существенно повлиять на стратегическое развитие компании в условиях мирового финансового кризиса.

Ключевые слова: Economic Value Added, KPI, стратегический менеджмент.

Improving the efficiency of the company by the example of JSC NAC "Kazatomprom" via the indicator of Economic Value Added (EVA)

Almat Berdigulov¹

LLC «Semizbai -U», Astana

Abstract. The article reflected the current situation of the company of uranium mining industry of the Republic of Kazakhstan, as well as highlighted the key factors for improving the efficiency of the company, which could significantly affect the strategic development of the company during the global financial crisis.

Keywords: Economic Value Added, KPI, strategic management.

Уранодобывающая отрасль всегда являлась и является одной из ключевых в мировом масштабе и, конечно же, одной из приоритетных мест в Казахстане. В настоящее время Казахстан обеспечивает около 40% общемирового объема производства урана. АО «НАК «Казатомпром» – это национальный оператор Казахстана по экспорту урана и его соединений, редких металлов, ядерного топлива для атомных электрических станций, специального оборудования, технологий и материалов двойного назначения. Организация входит в число лидеров - уранодобывающих компаний мира. Среди основных задач АО НАК «КазАтомПром» является переход к статусу одного из лидеров в области поставок ядерного топлива.

Необходимость обеспечения постоянного эффективного контроля за добычей урана, важность налаживания взаимовыгодного сотрудничества и реализации совместных проектов с ведущими иностранными компаниями также являются ключевыми в обеспечении конкурентоспособности компании на международном уровне.

Ключевые показатели деятельности компании выглядят следующим образом:

¹ Бердигулов Алмат Кудайбергенович, слушатель программы DBA Алматы Менеджмент Университета, заместитель генерального директора по экономике ТОО «Семизбай-У», г. Астана. Email: berdigulov@semyzbay-u.kz

¹ Almat Berdigulov is DBA student of AlmaU, deputy general director on economy of LLC «Semizbai-U», Astana. Email: berdigulov@semyzbay-u.kz

Таблица 1

	2013	2014	1 квартал, 2015
Объем добычи урана в РК, тонн	22 501	22 829	5 334
Объем добычи урана АО «НАК «Казатомпром» по доле участия, тонн	12 568	13 624	2 908
Чистая прибыль относящаяся на долю собственников материнской организации, млн. тенге	35 904	15 489	4 457
Рентабельность деятельности (отношение прибыли за год к общим расходам)	11,95%	4,84%	8,69%

Однако в 2014 году показатель экономической добавленной стоимости (EVA) составил **-25 миллиардов** тенге, что явилось критически значимым индикатором необходимости реализации программы трансформации бизнеса, которая послужила основой для обновленной стратегии развития компании на 2015-2025 годы. Основной целью программы трансформации АО «НАК «Казатомпром» является именно увеличение экономической добавленной стоимости Компании.

Показатель EVA (Economic Value Added) – это чистая операционная прибыль после уплаты налогов (NOPAT – Net Operating Profit after Tax) за вычетом затрат на капитал. В рамках концепции EVA необходимо осуществить ряд корректировок, которые приближают прибыль компании к её денежному потоку, помогают корректнее отразить инвестированный капитал, а также устранить влияние изменений учётной политики.

Главным отличием между экономической прибылью в классическом понимании и EVA является понятие капитальных эквивалентов (equity equivalents). С помощью измерения изменения «невидимой» части инвестированного капитала, оценка инвестированного капитала становится ближе к рыночной, а бухгалтерская прибыль в чистом виде исчезает.

И именно этот показатель был выбран в качестве ключевого показателя эффективности KPI (key performance indicator) для оценки результата в сбалансированной системе показателей (BSC – Balanced Scorecard) АО НАК «Казатомпром».

Почему именно этот показатель стал основополагающим в оценке эффективности деятельности АО НАК «Казатомпром»? Раскроем терминологию:

Отделение владения акционерным (собственным) капиталом от функций контроля над этим капиталом, осуществляемых профессиональными менеджерами (управленцами), создает потенциальный конфликт интересов. Менеджеры, которые управляют компанией, вовсе не обязательно руководствуются в своей деятельности интересами собственников и преследуют цели повышения их благосостояния. Экономисты называют это проблемой агентских отношений. Управление корпорацией на основе показателя EVA ведет к максимизации благосостояния акционеров (собственников). Для достижения этой цели акционеры (собственники) должны компенсировать (вознаграждать) старания менеджеров, исходя из достигнутого ими прироста показателя EVA. Использование EVA заставляет людей отчитываться не только за результаты, но и за ресурсы, использованные для достижения этих результатов. Например, если

используется система, отличная от системы, основанной на EVA, то работники отдела маркетинга, как правило, требуют выделения больших ресурсов для того, чтобы продавать больше и получать более высокую компенсацию, которая базируется на объеме продаж, даже когда величина маржинальной прибыли организации меньше суммы маржинальной себестоимости возросшего объема продаж.

Большинство компаний оценивают маржинальную рентабельность своей продукции без учета альтернативной стоимости акционерного (собственного) капитала. Допустим, что какая-то компания считает одно из своих направлений деятельности прибыльным (исходя из традиционных показателей оценки) и решает инвестировать в него дополнительные средства (с тем, чтобы увеличить производство). В результате может получиться так, что прибыль этой компании выросла, однако цена ее акций упала, поскольку акционеры (собственники) заработали бы более высокую маржинальную прибыль, если бы вложили свои средства в какой-либо другой проект. Анализ, основанный на применении EVA, всегда предлагает решение, которое соответствует интересам акционеров (собственников). Для того, чтобы побудить менеджеров действовать в интересах акционеров (собственников), необходимо, чтобы их вознаграждение (компенсация) ставилась в зависимость от прироста показателя EVA, которого они добились. Управленческие цели, ориентированные на рост прибыли или доли рынка, достижение более высоких показателей прибыли на активы или капитал и на другие традиционные показатели могут давать стимулы, не совместимые с целью максимизации благосостояния акционеров (собственников). Ориентация на достижение максимальных показателей EVA всегда стимулирует максимизацию благосостояния акционеров.

Стратегия развития АО «НАК «Казатомпром» на 2015 – 2025 годы как предполагает упор на планомерную диверсификацию производства, строительство АЭС, усиление позиций компании на мировом рынке природного урана, повышение эффективности производства, восполнение ресурсной базы, упрощение структуры активов, увеличение вклада науки в эффективность производства, автоматизацию и интеграцию бизнес-процессов внутри группы компаний, повышение эффективности персонала, выход на IPO (Initial Public Offering).

Именно EVA, как итоговый коэффициент, поможет ориентировать компанию на достижение долгосрочного результата, и, как результат, повышение стоимости собственного капитала через планомерное увеличение чистой прибыли АО НАК «КазАтомПром».

Цели программы трансформации включают в себя увеличение стоимости компании, реализацию/продажу непрофильных активов, совершенствование бизнес-процессов и корпоративного управления, внедрение ERP (Enterprise Resource Planning), улучшение маркетинга и продаж в соответствии с лучшими мировыми практиками.

Главными пунктами в реализации стратегических инициатив компании являются следующие моменты:

1. Повышение эффективности производства	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение себестоимости готовой продукции • Передислокация производственных предприятий
2. Увеличение вклада науки в эффективность производства	<ul style="list-style-type: none"> • Концентрация исследований на приоритетных направлениях • Укрепление кадровой, финансовой и лабораторной базы науки • Оформление и закрепление прав на патенты и другие НМА
3. Автоматизация и интеграция бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение цифрового рудника
4. Повышение эффективности персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка технических специалистов • Переподготовка и повышение квалификации персонала

На сегодняшний момент, проблемными зонами компании АО НАК «Казатомпром» являются:

1. Высокая доля серной кислоты в себестоимости готовой продукции, цена на которую в последние годы значительно возросла.
2. Рост цен на энергоресурсы.
3. Слабое внедрение результатов НИОКР.
4. Недостаток квалифицированных профильных специалистов.
5. Дефицит перерабатывающих мощностей производства с 2020 года.
6. Слабая автоматизация технологических процессов.

Таким образом, единый комплексный показатель EVA даст возможность менеджменту предприятия связать краткосрочные финансовые показатели с долгосрочным результатом, избежать агентской проблемы и конфликта интересов между топ-менеджерами и акционерами компании, а также заодно повысить эффективность деятельности компании, нацеленную на стратегический результат.

Важно подчеркнуть, что потенциал минерально-сырьевой базы металлов является основой развития экономик промышленно развитых государств. Роль и значение мирного атома как стратегического продукта, благодаря своим химико-физическим характеристикам, для функционирования экономики в условиях пятого технологического уклада и последующих сложно переоценить. И с каждым годом потребление урановой продукции будет только увеличиваться в высокотехнологичных отраслях по причине роста спроса со стороны атомной промышленности, nanoиндустрии и электронной промышленности. Поэтому стратегически приоритетным направлением развития является повышение конкурентоспособности данной отрасли через повышение эффективности деятельности основного оператора АО НАК «Казатомпром».

Источники:

1. <http://www.kazatomprom.kz/>
2. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента // Пер. с англ. — М.: Дело, 2001. — 360 с.
3. Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления: Учебное пособие. — М.: Дело, 2003.
4. Оценка бизнеса: Учебник/ Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. 2-е издание. — М.: Финансы и статистика, 2004.
5. EVA & Strategy II: Portfolio Management. Stern Stewart & Co Research, The Americas, 2001.

6. http://www.pdhealth.mil/downloads/Characterisation_of_DU_projectiles.pdf
7. NEA, IAEA. Uranium 2005 – Resources, Production and Demand. — OECD Publishing, 2006. — ISBN 9789264024250.
8. World Nuclear Association. Supply of Uranium. 2011.
9. Консалтинговое агентство TradeTech - <http://www.uranium.info/>;
10. Консалтинговое агентство Ux Consulting - <http://www.uxc.com/>;
11. Агентство по снабжению Евроатом (Euroatom Supply Agency – ESA) - http://ec.europa.eu/euratom/index_en.html;
12. Управление по энергетической информации (EIA) Министерства Энергетики США (DOE) - <http://www.eia.doe.gov>;
13. Всемирная Ядерная Ассоциация (World Nuclear Association - WNA) - <http://www.world-nuclear.org/>;
14. Брокерская компания New York Nuclear Corporation (NYNCO) - <http://www.uranium.com>;
15. Информационная компания Energy Intelligence - <http://www.energyintel.com/>;
16. Уранодобывающая канадская компания Cameco - <http://www.cameco.com>;
17. TradeTech, Мировое производство и потребности в уране, World Uranium Production & Requirements, июнь 2014 г.
18. (<http://www.uranium.info/view/public/resources/uploaded/TradeTech-WorldUraniumProduction&Requirements.xls>)
19. TradeTech, Список международных атомных энергокомпаний, International Directory of Nuclear Utilities, 4 июня 2014 г.
20. (<http://www.uranium.info/view/public/resources/uploaded/IDNU-2008.xls>)
21. WNA, Мировые атомные электростанции, World Nuclear Power Reactors, июнь 2014. (<http://www.world-nuclear.org/info/reactors.html>)
22. WNA, Мировая добыча урана, World Uranium Mining, июнь 2014 г. (<http://www.world-nuclear.org/info/inf23.html>)
23. Ux Consulting, Обзоры рынка урана, Uranium Market Outlook 2010- 2014 г.
24. Michael Кnapik, Methods of Calculating Uranium Spot Prices, Uranium Institute, 1992.
25. Агентство по снабжению Евроатом (ESA), Годовой отчет за 2009 г., Annual Report 2008, 21 июля 2010 г. (<http://ec.europa.eu/euratom/ar/last.pdf>)
26. Управление по энергетической информации (EIA) Министерства Энергетики США (DOE), Годовой отчет по маркетингу урана за 2013 г., 2013 Uranium Marketing Annual Report, 18 августа 2010 г. <http://www.eia.doe.gov/cneaf/nuclear/umar/umar.html>
27. TradeTech, ежемесячный отчет «The Nuclear Review», июнь 2014 г. (<http://www.uranium.info/view/public/resources/uploaded/NucRev2014-06.pdf>)
28. TradeTech, ежеквартальный отчет «Uranium Market Study», май 2014г.
29. Годовые отчеты уранодобывающих компаний за 2009-2013 гг.

Управление инвестиционными процессами по формированию морской судоремонтной инфраструктуры Казахстана в условиях макроэкономической неопределённости и вариативности

Михаил Гандрабура¹

«Центр исследования и освоения новых рынков
«АВАЛЬМАН», Алматы

Сакин Агаев²

ТОО «САГА Аташ», Актау

В статье с учётом формирования новой модели глобализации международных рынков капитала и существенной трансформации инвестиционной среды исследуются новые тренды развития инвестиционных процессов, по формированию морской судоремонтной инфраструктуры Казахстана. В основе этих изменений - смена циклов инвестиционной активности, трансформация инвестиционной составляющей, казахстанской модели экономического роста, которая должна базироваться не только на сырьевых доходах, но и на возрастающей финансовой роли обрабатывающих производств, инфраструктурных отраслей. Рассматриваются проблемы финансирования морских инфраструктурных проектов, в период макроэкономической неопределённости. Выдвигаются пути адаптации инвестиционной политики Казахстана, к условиям макроэкономической неопределённости и вариативности, к новым реалиям (new normal), настоящего времени. Обосновываются направления её совершенствования на период макроэкономической неопределённости: кардинально реформировать систему государственной поддержки инвесторов; повышение роли бюджетного финансирования в реализации приоритетных проектов; разработать систему «инвестиционных лифтов»; разработать и внедрить компенсаторные инструменты, минимизации валютных рисков, по контрактам на закупаемое сырьё и оборудование, по новым и уже реализованным инвестиционным проектам; повысить эффективность работы государственных органов, регулирующих инвестиционный процесс; создать работающие механизмы хеджирования и разделения инвестиционных рисков; выстроить систему накопления и перераспределения внутренних финансовых ресурсов, для целей реализации инвестиционных проектов. Раскрывается двойственная экономическая природа инфраструктурных проектов, обосновывается механизм хеджирования финансовых рисков инфраструктурных проектов, выдвигаются рекомендации по координации политики стран ЕАЭС и Китая, с целью создания инвестиционной синергии. Предлагаются меры, по использованию нового «окна возможностей», для развития морского транспортно-логистического комплекса Казахстана. Учитывая существующую макроэкономическую неопределённость и мультипликативную природу инфраструктурных проектов, выдвигается ряд предложений, по внесению изменений в «Закон об инвестициях»: распространить режим приоритетных проектов на все инфраструктурные проекты стоимостью свыше 2 миллионов долларов и предоставить им инвестиционные субсидии; вместо ускоренной амортизации, предоставить прямые льготы на корпоративный подоходный налог; совершенствовать систему разделения инвестиционных рисков между государственными институтами развития и инвестором.

Ключевые слова: управление, новая реальность, глобализация, инвестиции, транспортная инфраструктура.

¹ Гандрабура Михаил Васильевич, к.э.н., доцент, эксперт по инвестициям, «Центр исследования и освоения новых рынков «АВАЛЬМАН», г. Алматы. Email: avalman-kz@mail.ru

² Агаев Сакин Абдулгусейин оглы, слушатель программы DBA Алматы Менеджмент Университета, управляющий партнер ТОО «САГА Аташ», г. Актау. Email: sagayev@saga-service.com

Management of investment processes, the formation of marine ship repair infrastructure in Kazakhstan, in an environment of macroeconomic uncertainty and variability

Michail Gandrabura¹

«Center for research and development of new markets
«AVALMAN», Almaty, Kazakhstan

Sakin Agayev²

«AGA Atash» Aktau, Kazakhstan

Abstract. In this article, taking into account the formation of a new model of globalization of international capital markets and a substantial transformation of the investment environment, explores new trends in the development of investment processes, the formation of marine ship repair infrastructure in Kazakhstan. At the heart of these changes - the change cycles of investment activity, the transformation of the investment component of Kazakhstan's model of economic growth, which should be based not only on commodity revenues, but also in increasing financial role of manufacturing industries, infrastructure sectors.

The problems of financing maritime infrastructure projects in the period of macroeconomic uncertainty. Put forward ways to adapt the investment policy of Kazakhstan, to the conditions of macroeconomic uncertainty and variability, to the new realities (new normal), date.

The directions of its perfection, for a period of macroeconomic uncertainty: to radically reform the system of state support for investors; enhancing the role of budget financing in the implementation of priority projects; develop a system of "investment lifts"; develop and implement compensatory instruments to minimize currency risks, contracts for purchased raw materials and equipment for new and already implemented investment projects; improve the efficiency of government agencies that regulate the investment process; establish working arrangements and division of hedging investment risks; build a system of accumulation and redistribution of domestic financial resources for the implementation of investment projects. Reveals the dual nature of economic infrastructure projects justified hedging mechanism of financial risks of infrastructure projects put forward recommendations for policy coordination EAEC countries and China, in order to create investment synergy.

Proposed measures for the use of a new "window of opportunity" for the development of marine transport and logistics complex in Kazakhstan. Given the current macroeconomic uncertainty and the multiplicative nature of infrastructure projects put forward a number of proposals on amendments to the "Law on Investment": to extend the regime of priority projects in all infrastructure projects worth more than 2 million dollars and provide them with investment subsidies; instead of accelerated depreciation, to provide direct benefits to the corporate income tax; improve the system of separation of investment risks between public institutions of development and investor.

Keywords: management, new reality, globalization, investment, transport infrastructure.

¹ Mikhail Gandrabura is Ph.D., associate professor, an expert on investment, «Center for research and development of new markets «AVALMAN», Almaty. Email: avalman-kz@mail.ru

² Sakin Agayev is DBA student of AlmaU, managing partner of LLP «SAGA Atash» Aktau city, Kazakhstan. Email: sagayev@saga-service.com

1. Необходимость формирования новой модели инвестиционного обеспечения экономического роста в условиях макроэкономической неопределённости

В мировой экономике под воздействием технологических, социальных и экономических трендов происходит формирование новой модели глобализации экономических процессов. Наблюдается существенная трансформация рынка капиталов. В этих условиях необходимо разрабатывать новые подходы к решению проблем повышения инвестиционной конкурентоспособности экономики Казахстана [1, с. 84]. По существу, на повестке дня вопросы формирования новой модели инвестиционного обеспечения экономического роста. На наш взгляд, мы сейчас находимся на стадии осмысления всех практических и теоретических аспектов трансформации инвестиционной составляющей казахстанской модели экономического роста, которая будет базироваться не только на сырьевых доходах, но и на возрастающей финансовой роли обрабатывающих производств, инфраструктурных отраслей и агропромышленного сектора.

В настоящее время экономики стран-членов Евразийского экономического союза (ЕАЭС), в том числе и Казахстана, функционируют в условиях значительной макроэкономической неопределённости и вариативности. Причины такой неопределённости - резкое падение цен на энергоносители, сохранение кризисных трендов в банковской сфере, дефицит тенговой ликвидности, ограничения внешних заимствований и ряд других факторов. Учитывая экономический «вес» Российской Федерации в ЕАЭС, также нельзя недооценивать воздействие, введённых против неё экономических санкций, на рост неопределённости инвестиционной ситуации в Казахстане. Мы ещё раз убеждаемся, насколько актуальны и своевременны были рекомендации Президента РК Н.А. Назарбаева, высказанные им ещё в декабре 2012 года, по учёту в экономической политике Казахстана, возросшей скорости исторических изменений [2, с. 4].

Такая макроэкономическая неопределённость повлияла на все основные характеристики инвестиционного процесса – систему привлечения инвестиционных ресурсов и их стоимость; сроки окупаемости и критерии отбора приоритетных проектов; уровень инвестиционной конкурентоспособности; характер взаимодействия бизнеса и государства, соотношение бюджетного и рыночного финансирования, валютную окупаемость проектов. Более того, она оказала значительное влияние на качество и меру интеграционного взаимодействия стран-членов ЕАЭС.

В целом макроэкономическая неопределённость вызвала нестабильность финансовых индикаторов, вариативность в развитии инвестиционных процессов, расширение диапазона инвестиционных рисков, изменения в выборе критериев приоритетности в инвестиционной политике.

В условиях возникшей экономической неопределённости, выстроенные ранее системы управления инвестиционными процессами, уже не соответствуют новой экономической реальности (new normal).

Необходима их существенная корректировка. В странах Евразийского экономического союза, предпринимаются попытки разработки новых стратегий экономического развития и приоритетов. Так, в Казахстане принята и реализуется комплексная программа институциональных реформ. Как

показывает опыт многих стран (Сингапура, Германии, Финляндии и др.), проводимая инвестиционная политика не может быть эффективной без создания соответствующих институциональных условий. В России руководство страны поставило задачу перейти к такой модели развития, которая позволит существенно повысить конкурентоспособность экономики [3, с.12]. В этих новых стратегиях на переднем плане – идея формирования новых моделей экономического роста, в основе которых, ориентация на внутренние инвестиционные источники развития, ускорение процессов импортозамещения, выработка методов локальной дедолларизации денежного обращения, повышение уровня согласования национальных инвестиционных программ с аналогичными программами развития других стран.

2. Смена циклов инвестиционной активности и проблемы финансирования морских инфраструктурных проектов, в период макроэкономической неопределённости

На смену длительному сырьевому циклу инвестиционной активности, пришла новая экономическая реальность (new normal). В этой, новой экономической действительности, меняется структура, содержание и объёмы инвестиционных источников экономического роста, кардинально повышается значение мобилизационного механизма внутренних инвестиций, институциональных и инфраструктурных условий развития.

На наш взгляд, можно выделить следующие основные направления, по которым необходимо совершенствовать управление инвестиционными процессами в Казахстане, на период макроэкономической неопределённости:

- кардинально реформировать систему государственной поддержки инвесторов, с целью адаптации национального бизнеса, к изменившимся условиям его функционирования, с учётом реформ проводимых в этой сфере в России;
- повысить значение прямого, бюджетного участия, в реализации приоритетных проектов, по сравнению, с рыночными источниками заимствования, а последние сделать более доступными;
- повысить эффективность работы государственных органов, регулирующих инвестиционный процесс;
- создать работающие механизмы хеджирования и разделения инвестиционных рисков;
- выстроить систему накопления и перераспределения внутренних финансовых ресурсов, для целей экономического развития страны;
- разработать и внедрить компенсаторные инструменты минимизации валютных рисков, по контрактам на закупаемое сырьё и оборудование, по уже реализованным инвестиционным проектам, в условиях резких курсовых колебаний национальной валюты;
- разработать и внедрить систему «инвестиционных лифтов»;
- повысить экономическую ответственность государственных институтов развития, во всех формах государственно-частного партнёрства, при реализации совместных инвестиционных проектов;
- развивать политику по социальной модернизации инвестиционного

процесса, особое внимание при этом, обращая на бюджетную эффективность инвестиционных проектов;

- усилить поиск альтернативных источников экономического развития;

- повысить уровень согласованности, с другими странами (Россией, Китаем, Азербайджаном, Турцией, странами ЕС), разрабатываемых инвестиционных программ, в сфере развития морской транспортной инфраструктуры.

Ряд из названных направлений совершенствования управлением инвестиционными процессами в Казахстане, применимы только в период макроэкономической неопределённости, другие же должны учитываться постоянно, в проводимой инвестиционной политике.

В настоящее время, резко усложнилась ситуация с финансированием морских инфраструктурных проектов. Ранее они могли финансироваться за счёт многих источников - привлечения бюджетных средств, через государственные институты развития, реинвестирование прибыли отечественных компаний, привлечение иностранных инвестиций, кредитов коммерческих банков, различных инвестиционных фондов.

Сейчас выбор инвестиционных ресурсов для их реализации крайне ограничен. Коммерческие банки, так называемые банки второго уровня (БВУ), в условиях высоких девальвационных ожиданий не хотят выдавать бизнесу тенговые кредиты. Интересы банков как стейкхолдеров пришли в противоречие с интересами бизнеса. Как российские, так и казахстанские банки, в результате девальвации существенно увеличили свои активы в национальных валютах.

Между тем, международная практика показывает, что **без обеспечения относительной стабильности национальных валюты страны, её инвестиционный климат резко ухудшается**. После введения Национальным банком Казахстана (НБК) политики, свободно плавающего курса тенге (таргетирования) произошла его резкая девальвация (свыше 40%). 16 сентября 2015 г. курс тенге превысил 300 тенге за доллар. С целью стабилизации ситуации на валютном рынке Казахстана, с 16 сентября НБК начал проводить интервенции на валютной бирже. Общий объём интервенций финансового регулятора (НБК) за период с 16 сентября по 2 октября 2015 года, включительно составил 1,28 млрд. долларов. [4,].

В этих условиях, многие предприятия казахстанского среднего бизнеса оказались на грани банкротства. Ряд, начатых инвестиционных проектов, в стоимости которых велика доля валютной составляющей, был заморожен. Мы отчасти разделяем мнение С. Хакимжанова относительно низкой эффективности валютных интервенций и инфляционного таргетирования, без соответствующих мер в области налоговой политики [5]. Но этого на сегодняшний момент не достаточно. На наш взгляд, помимо мер фискальной политики, необходимо обеспечить для казахстанских товаропроизводителей, уровень господдержки бизнеса не ниже чем в России. В силу введённых против России санкций, она **была вынуждена усилить в различных формах господдержку реальному сектору экономики**. Казахстан также вынужден, чтобы не снизить конкурентоспособности экономики, в **догоняющем режиме** усиливать меры господдержки. В противном случае, девальвационные ожидания в Казахстане, будут усиливаться. [6, с.42].

Интеграционная взаимозависимость стран ЕАЭС в периоды экономической неопределённости без принятия соответствующих мер может проявиться

негативными сторонами. В данной ситуации актуальны слова Э. Хемингуэя – «По ком звонят колокола!». Реализация курса на дедолларизацию денежного обращения требует создание соответствующих финансовых институтов и времени. К примеру, с момента начала торгов по юаню на Казахстанской фондовой бирже (KASE), совокупный объём сделок, на начало октября 2015 года, составил всего 1,39 млрд. тенге [7]. Центральный банк Китая с 8 октября 2015 года запустил международную платёжную систему CIPS, что со временем существенно ускорит процесс дедолларизации денежного обращения, особенно в приграничных странах [8]. Для государств с преимущественно сырьевой направленностью экономики «окно возможностей», связанное с высокими ценами на нефть и на другие сырьевые ресурсы, резко сузилось. И гораздо раньше, чем предполагалось. По различным причинам им не удалось в полной мере реализовать инвестиционный потенциал сырьевого сектора для развития обрабатывающих производств. Авторы данной статьи ещё в 2010 году подняли проблему ускорения трансформации инвестиционных конкурентных преимуществ сырьевого сектора Казахстана в потенциал индустриально-инновационного развития [9,с.12.]

До резкого падения цен на нефть, развитие судостроительной и судоремонтной морской инфраструктуры в основном обеспечивалось нефтедобывающими компаниями. К примеру, строительство судостроительного завода в пос. Курык предполагается финансировать за счёт финансовых ресурсов НК АО «КазМунайГаз» (КМГ) и итальянской компании «ENI». В настоящее время, рентабельность нефтегазовых проектов упала на порядок. К примеру, чистая прибыль НК АО «КазМунайГаз» в первом полугодии 2015 года, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года уменьшилась в 4,4 раза [10]. По этим же причинам компания «Тенгизшевройл» (ТШВ) резко сократила на 2015 год объём инвестиций на реализацию проекта будущего расширения. И хотя на прошедшем форуме KAZENERGY (октябрь 2015) были высказаны надежды на увеличение добычи нефти крупными казахстанскими компаниями в условиях низких цен на неё (свыше 2 млн. баррелей нефти в сутки к 2020 году), думается, что без существенной корректировки инвестиционной и налоговой политики государства решение этой задачи весьма проблематично [11].

В России и Казахстане предпринимаются попытки решить проблему дефицита государственного бюджета за счёт увеличения налоговой нагрузки. Заслуживает внимание позиция И. Сечина, озвученная им на инвестиционном форуме Сочи-2015 - повышение налоговой нагрузки на нефтедобывающие компании в период неопределённости может привести к параличу инвестиционного процесса в отрасли [12]. Мы разделяем предложение депутата парламента РК Т. Омурзакова о предоставлении бизнесу в условиях макроэкономической нестабильности льготного периода путём уменьшения налоговой нагрузки [13].

Проблемы, связанные с резким падением цен на нефть, затронули и развитые страны. К примеру, британские компании, добывающие нефть на шельфе Северного моря, сократили в первом квартале 2015 года десятки тысяч своих работников, заморожен ряд инвестиционных программ. Причина – низкая рентабельность добычи нефти при её себестоимости 38-40 долларов за баррель и цене реализации 48-52 доллара. В этих условиях нефтедобывающие компании обратились к правительству страны оказать им государственную поддержку [14].

В условиях макроэкономической неопределённости решения в сфере инвестиционной политики должны приниматься оперативно и последовательно реализовываться. Мировая практика и международный опыт (Сингапура, Южной Кореи, Индонезии и ряда других стран) показывают, что только создав необходимые институциональные условия, можно выстроить эффективную гибкую инвестиционную политику, адаптированную к новым мировым трендам. То есть не следовать в фарватере «внезапных» макроэкономических изменений, защищая свою инвестиционную среду пожарными, антикризисными мерами, а оперативно и своевременно реагировать на них, прогнозировать векторную направленность названных изменений в инвестиционном процессе, а значит в какой-то степени, управлять ими [15, с.88].

В полной мере названный вывод относится и к управлению инвестиционными процессами, связанными с формированием современных судостроительных и судоремонтных производств Казахстана. Накопленная практика формирования морской транспортной инфраструктуры (МТИ) в казахстанском секторе Каспийского моря (КСКМ) на передний план выдвинула проблему её инвестиционного обеспечения.

В комплексном исследовании инвестиционной привлекательности Казахстана, проведённом в 2014 году, компанией EY, инвесторы выделяют необходимость ускорения развития инфраструктуры как первоочередной фактор улучшения инвестиционного климата страны.

По расчётам экспертов этой компании, необходимый объём инвестиций, которые надо привлечь для развития инфраструктуры Республики Казахстан, в период до 2030 года составит более 20 млрд. долларов. Из них не менее 2,5 млрд. долларов на создание современной морской инфраструктуры [1, с.89].

Главная концептуальная идея Послания Президента РК Н.А. Назарбаева народу Казахстана, на 2015 год – **создание инфраструктурных условий для устойчивого и динамичного развития экономики страны** [16]. В том числе в сфере предоставления морских судоремонтных услуг. Инвестиционные проекты по созданию морской транспортной инфраструктуры выполняют функции стимулятора экономического роста не только в период их реализации, но и в долгосрочной перспективе. Это драйв устойчивого экономического развития. Их осуществление создаёт долгосрочные условия стабильного экономического роста.

По нашим расчётам, существующие морские судоремонтные мощности Казахстана могут обеспечить только 30% от имеющихся потребностей в судоремонте. Сейчас в республике зарегистрировано более 280 работающих судов различного назначения и типов. После запуска второй очереди месторождения Кашаган и других месторождений, количество судов увеличится до 550. Дефицит судоремонтных услуг возрастет и составит, по нашим расчётам, 60-70% [1, с. 86].

Если сейчас ежегодная упущенная выгода РК, связанная с недостатком сервисных услуг по судоремонту исчисляется сотнями миллионов тенге, то при реализации вышеназванного сценария она вырастит на порядок.

Понятно, что для удовлетворения растущих потребностей экономики Казахстана в судоремонтных услугах и ускорения экономического роста в прикаспийском регионе необходимо динамично развивать судоремонтную инфраструктуру.

По нашему мнению, **основная причина** низкой динамики развития морской транспортной инфраструктуры в Казахстане, **это игнорирование экономической природы инфраструктурных проектов, в используемых инструментах их финансирования**. С точки зрения инвестиционного процесса, развитие морской транспортной инфраструктуры, необходимо рассматривать с двух сторон. С одной стороны, проекты по развитию морской транспортной инфраструктуры, являются объектом инвестиционных вложений, а значит их целью, является получение коммерческой выгоды и создание соответствующих финансовых условий дальнейшего развития. Мы разделяем мнение Н. Исингарина, что на сегодня чрезвычайно актуальна **задача создания всех необходимых условий для развития рыночных процессов в морской инфраструктуре** [17, с. 4].

С другой стороны, реализация проектов по развитию морской транспортной инфраструктуры, выступает важнейшим, необходимым условием, создания привлекательного инвестиционного климата в стране и в прикаспийском регионе Казахстана (ПКРК). Помимо этого они стимулируют решение экономических и социальных задач региона. Такие проекты обладают высоким мультипликативным воздействием на другие сегменты экономики.

На наш взгляд, можно выделить следующие особенности инвестиционного процесса, в создании морской транспортной инфраструктуры, которые должны учитываться в инвестиционной политике РК и ЕАЭС.

Во-первых, эффективность инвестиционных затрат в развитие морской транспортной инфраструктуры **более чем на 50% проявляется на макроуровне региона, страны или интеграционного объединения**. А это означает, что существующие стандартные подходы при оценке эффективности инфраструктурных проектов (IRR, NPV, простого и дисконтированного срока окупаемости и так далее) не позволяют оценить и измерить мультипликативные эффекты (социальный и экономический), а также финансовые риски, которые возникают в ходе их реализации. Игнорирование этих особенностей транспортной инфраструктуры, как объекта инвестирования, является основным барьером на пути её ускоренного развития. Прежде всего, по этой причине морской порт Актау, не может формировать собственные финансовые источники модернизации и развития. Без принятия соответствующих мер, как показывает практика, эти проекты, стимулируя развитие смежных отраслей, могут оказаться в положении убыточных предприятий.

Для таких проектов, необходимо создавать адекватные условия финансирования, особенно в условиях макроэкономической неопределённости. Эти условия должны компенсировать низкий коммерческий эффект таких проектов. К примеру, Европейская комиссия (ЕК) согласовала инвестиции на 2015 год в размере 11,9 млрд. евро на развитие транспортной инфраструктуры ЕС. В рамках «Программы объединения европейских инфраструктур» (Connecting Europe Facility - CEF), суммарный объем инвестиций в период 2014-2020 составит 26 млрд. евро. С 2007 по 2013 годы на инвестиции в развитие транспорта было направлено всего 8 млрд. евро.

Цель программы - обеспечить расширения пропускной способности девяти основных транспортных коридоров Европы [18].

Учитывая экономическую природу инфраструктурных проектов, они будут финансироваться из фондов Европейского Союза, исключая

возможность национального финансирования. Это дешёвые и длинные деньги. Финансируются только конкурентоспособные проекты, **которые обеспечивают максимальный экономический эффект для всех членов ЕС**. Руководство Китая не случайно инициировало создание, в марте 2015 года, Азиатского банка инфраструктурных инвестиций (АБИИ), с уставным капиталом в 100 млрд. долларов. Оно прекрасно понимает значение дорожного коридора «Шёлковый путь» и других инфраструктурных проектов, для дальнейшего развития экономики страны.

Во-вторых, для успешной и коммерчески оправданной реализации инфраструктурных проектов необходимы не только дешёвые, но и «длинные деньги», а ими, как было отмечено выше, банки второго уровня (БВУ) в настоящее время не располагают.

Внесённые в 2014 году изменения в «Закон об инвестициях», согласно которым инвесторы получают право на возмещение до 30% затрат на реализацию проекта в форме инвестиционных субсидий, нуждаются в существенной корректировке. Эта норма распространяется только на инвестпроекты стоимостью 20 млн. долларов и больше. Такое стоимостное ограничение, особенно для инфраструктурных проектов, по нашему мнению, не обоснованно [1, с. 88]. Учитывая существующую макроэкономическую неопределённость и мультипликативную природу инфраструктурных проектов, необходимо отменить в «Законе об инвестициях» указанные «входные» финансовые ограничения для предоставления им инвестиционных субсидий.

Думается, что норма, согласно которой инвестиционные субсидии выплачиваются после ввода проекта в действие, также не обоснована. По существу, государственные институты развития все финансовые риски перекладывают на инвестора. Это характерный синдром нашей банковской системы, когда все мыслимые и немыслимые риски перекладываются на инвестора. В отличие от принципов финансирования инфраструктурных проектов в странах Европейского Союза и Исламского финансирования.

В условиях обострения конкурентной борьбы за инвестиции на мировом рынке капиталов необходимо кардинально пересмотреть подходы к инвестиционному субсидированию инфраструктурных проектов и ввести соответствующие изменения в «Закон об инвестициях» и в другие нормативные акты.

Также, наш взгляд, **нуждается в изменении сама процедура предоставления инвестиционных субсидий** по приоритетным проектам. Это ненормально, когда по каждому субсидируемому приоритетному проекту необходимо решение Правительства РК.

Для улучшения инвестиционного климата и привлечения новых инвестиций в 2015 году направляется 3 млрд. долларов. До 2020 года планируется инвестировать в развитие транспортной инфраструктуры порядка 20 млрд. долларов. Думается, эта мера существенно снизит названные риски реализации инфраструктурных проектов, но проблему в целом не решает. Крайне важно, чтобы в условиях макроэкономической неопределённости был создан эффективный механизма разделения и учёта инвестиционных рисков инфраструктурных проектов [19, с.31].

В случае использования неуправляемой модели развития инвестиционных процессов в данной сфере экономики упущенные выгоды для казахстанской

экономики могут измеряться миллиардами тенге.

В рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) роль финансового института по инвестированию проектов транспортной инфраструктуры, думается, успешно может выполнять Евразийский банк развития (ЕАБР). С его помощью можно было бы перейти к проведению скоординированных мер в области инфраструктурной политики на Северном Каспии. Это позволило бы избежать роста дисбалансов судоремонтных мощностей, создало бы условия для оптимизации использования инвестиционных ресурсов стран ЕАЭС в Каспийском регионе. Заслуживает внимание предложение председателя Мажилиса Парламента РК К. Жакыпова о необходимости разработки Программы промышленного развития стран ЕАЭС в свете взаимодействия с Китаем [20]. Повышение уровня координации инвестиционной политики Казахстана и других стран-членов ЕАЭС с Китаем, а также с Азербайджаном - важнейший тренд современности.

Смогут ли страны Евразийского экономического союза (ЕАЭС), в условиях сильной экономической турбулентности и неопределённости, реализовать свои интеграционные замыслы, учитывая особые интересы каждой из них? Вопросов больше чем ответов. Но одно ясно - разработка адекватной новым реалиям инвестиционной политики Казахстана и Евразийского экономического союза, становится важнейшим критерием достижения их высокой конкурентоспособности.

Источники:

1. Гандрабура М.В., Агаев С.А., Куропатчик О.П. Инвестиционные аспекты развития морской судоремонтной инфраструктуры Казахстана. Журнал «Экономика. Финансы. Исследования.» (Материалы 8-го Астанинского экономического форума.) №1(37), Астана, 2015, с.84.
2. Назарбаев Н.А. Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства: Послание Президента Республики Казахстан – Лидера нации народу Казахстана// «Казахстанская правда». – 2012.- 15 декабря.
3. Медведев Д.А. Новая реальность: Россия и глобальные вызовы. «Вопросы экономики», №10, 2015.
4. <http://tengrinews.kz/markets/obyem-interventsiy-natsbanka-podderjki-kursa-tenge-dostig-13-281848/>
5. <http://kapital.kz/finance/44329/dlya-stabilizacii-tenge-nuzhna-vysokaya-volatilnost-obmennogo-kursa.html>
6. Гандрабура М.В., Агаев С.А., Куропатчик О.П., Проблемы финансирования развития морской судоремонтной инфраструктуры Казахстана. Журнал «Налоги и финансы», №4(89), Алматы, 2015, с.42. www.taxfin.kz
7. http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=33764201
8. http://kapital.kz/world/44372/kitaj-zapustil-mezhdunarodnuyu-platezhnuyu-sistemu.html?utm_source=mail.ru&utm_medium=rss
9. Гандрабура М.В. Проблемы трансформации конкурентных преимуществ сырьевого сектора Казахстана в потенциал индустриально-инновационного развития. Журнал «Парламентаризм Казахстана», 2010, №2(8)
10. <http://novosti-dny.com/index.php?newsid=449521><http://novosti-dny.com/index.php?newsid=449521>
11. <https://i-news.kz/news/2015/09/30/8135985-rk-smozhet-dobyvat-svyshe-2-mln-barrelei.html>
12. <http://neftegaz.ru/analysis/view/8373/>
13. <http://kapital.kz/business/44150/biznesu-neobhodim-lgotnyj-period.html>
14. <http://neftegaz.ru/news/view/141788>

15. Гандрабура М., Куропатчик О. Развитие Евразийской интеграции и проблемы формирования управляемой трансформации инвестиционных процессов в Казахстане. Журнал «Экономика. Финансы. Исследования», №2(22), 2011. стр.84-90.
16. Назарбаев Н.А. Послание Главы государства Нурсултана Назарбаева народу Казахстана на 2015 год. «Нурлы Жол - путь в будущее». zakon.kz/4670339-poslanie
17. Исингарин Н. Генезис транспортно-логистического бизнеса в Казахстане. «Бизнес и власть» №37 (514),2014, стр.4.
18. belgruz.by/infocenter/news-320.html
19. Гандрабура М.В., Агаев С.А., Куропатчик О.П. Проблемы страхования инвестиционных рисков морских инфраструктурных проектов. Журнал «Рынок страхования», №5(128), май 2015.
20. <http://kapital.kz/economic/44280/v-eaes-predlozhili-razrabotat-programmu-promyshlenno>

Концептуальные основы и механизмы совершенствования медицинской помощи государственным служащим

Вячеслав Дудник¹

РГП «Больница Медицинского центра Управления
Делами Президента Республики Казахстан», г. Астана

Аннотация. В целях совершенствования системы медицинского обеспечения государственных служащих разработана обоснованная Концепция. Для практического воплощения основных положений Концепции и в качестве механизмов ее реализации проведено моделирование всего процесса оказания медицинской помощи государственным служащим. Реализация Концепции способствовала существенному улучшению состояния их здоровья и достижению образцового уровня оказываемой медицинской помощи.

Ключевые слова: государственные служащие, медицинская помощь, Концепция совершенствования, моделирование.

Conceptual framework and mechanisms to improve health care to civil servants

Vyacheslav Dudnik¹

Medical Centre Hospital of the President's Affairs
Administration of the Republic of Kazakhstan, Astana

Abstract. In order to improve the system of medical provision of public servants a sustainable concept was developed. In practicing the basic concept and its implementation mechanisms a simulation of the whole process of medical help to civil servants was carried out. Implementation of the Concept contributed to a substantial improvement in their health status and to achieve exemplary levels of care.

Keywords: government officials, health care, concept of improving, modeling.

Введение. В Послании Президента страны народу Казахстана [1], одним из основных социальных направлений развития общества указана охрана здоровья и улучшение медицинского обслуживания населения. При этом важным является совершенствование действующей системы медицинской помощи различным группам населения. Одной из таких социальных групп являются государственные служащие, отличающейся спецификой трудовой деятельности и занимаемому социальному статусу [2].

Система оказания медицинской помощи государственным служащим имеет своеобразную, отличающуюся от общей сети здравоохранения специфическую особенность, начиная от порядка прикрепления, условий амбулаторно-поликлинической помощи, кончая стационарной и реабилитационной услугами [3]. В связи с этим, система может быть удобным полигоном для разработки и реализации путей совершенствования службы [4, 5].

¹ Дудник Вячеслав Юрьевич, доктор медицинских наук, главный врач РГП «Больница Медицинского центра Управления Делами Президента Республики Казахстан», г. Астана. Email: priemnaya_bmc@mail.ru

¹ Vyacheslav Dudnik is DBA student at AlmaU, doctor of medical sciences, chief doctor of the Medical Centre Hospital of the President's Affairs Administration of The Republic of Kazakhstan in Astana. Email: priemnaya_bmc@mail.ru

Целью нашего исследования является разработка концептуальных основ и механизмов реализации комплекса мер совершенствования медицинской помощи государственным служащим.

Базой исследования являлась Центральная больница Медицинского центра Управления Делами Президента Республики Казахстан, которая является самой крупной многопрофильной клиникой в системе, где имелись все условия для реализации поставленной цели.

Результаты и их обсуждение

Концептуальной основой совершенствования деятельности Больницы явились: модернизация, основанная на эффективном использовании кадрового, финансового и экономического менеджмента в достижении конкурентоспособности на рынке медицинских услуг.

При этом основными задачами были:

1. Развитие организационно-функциональной структуры и повышение клинического имиджа больницы.

2. Достижение должной эффективности, продуктивности и результативности при использовании кадровых, финансовых, материально-технических и медико-технологических ресурсов.

3. Обеспечение конкурентоспособности оказываемых медицинских услуг за счет применения современных достижений медицинской науки, клинической практики, информационного сопровождения медико-технических процессов и эффективных методов организации труда работников.

Организация первичной медико-санитарной, квалифицированной, специализированной и высокоспециализированной медицинской помощи государственным служащим будет оставаться стратегическим направлением деятельности больницы.

При этом, как и прежде, пристальное внимание должно уделяться вопросам медицинского освидетельствования при отборе работников на государственную службу; организации профилактических и целевых медицинских осмотров; ограничению факторов риска и качественному оздоровлению и лечению государственных служащих. Для этих целей внедряются современные методы скрининг обследования с использованием чувствительных лабораторных и функциональных тестов. Продолжается внедрение и расширяется перечень эффективных оздоровительных процедур, ограничивающих влияние на государственных служащих негативных факторов, связанных со спецификой их труда и обеспечивающих их высокую стрессоустойчивость. Осуществляются мероприятия по максимальной доступности государственных служащих к необходимым оздоровительным услугам.

Следует подчеркнуть настоятельную необходимость разработки и внедрения для государственных служащих медицинских стандартов, которые одновременно отражали бы их реальную потребность в медицинской помощи и строго регламентировали перечень оказываемых нормативных медицинских услуг. Такие стандарты позволили бы без ущерба для социальных гарантий упорядочить организацию амбулаторно-поликлинической и больничной помощи и повысить их качество.

При этом следует исходить из того, что в условиях кризисных явлений в экономике и социальной сфере страны Глава Государства и Правительство

настоятельно требуют свести до минимума неоправданные бюджетные траты, дублирование затратных диагностических, лечебных процедур, использование дорогостоящих медикаментов в тех случаях, когда этого можно избежать благодаря высокой компетенции и ответственности специалистов.

Важным вопросом поступательного развития больницы стало следование двуединому принципу – единство государственных гарантий по бесплатной медицинской помощи и превалирование клинической целесообразности над экономической – при организации платных медицинских услуг.

Известно, что в такой важной социальной сфере, как здравоохранение, постоянно проводятся различные реформы. Между тем, они должны быть обеспечены обоснованной научной поддержкой и отработаны на отдельных медицинских организациях на основе исследования специфики оказания медицинской помощи отдельным группам населения. Такие исследования на “микроуровне” призваны дополнительным образом укрепить и в некоторой степени скорректировать “макроуровень” реформы с тем, чтобы добиться максимальной эффективности преобразований.

Существенное расширение хозяйственной самостоятельности больницы диктует настоятельную необходимость перехода менеджмента больницы - от управления структурно-функциональными подразделениями к управлению целевыми клинико-экономическими, программами, ориентированными на достижение конкурентоспособных конечных результатов.

Особое внимание необходимо было уделить оценке конечных результатов клинической и экономической деятельности больницы. Она должна базироваться на системе индикаторов, позволяющих оценить уровневые, структурные изменения в оказываемых медицинских услугах, их клиническую и экономическую целесообразность, востребованность и рыночную ценность, а также возможность принимать своевременные оперативные и перспективные управленческие решения по повышению их качества и расширению спектра услуг.

Целесообразно особое внимание уделить совершенствованию системы управления качеством медицинских услуг и организации внутрибольничного их аудита. Для реализации этой задачи была сформулированы новые приоритеты и разработаны организационно-клинические технологии оценки, основанные на анализе промежуточных, конечных результатов, а также клинической и экономической эффективности. При этом важным является интеграция различных служб внутри клиники и их четкое взаимодействие.

Для повышения профессиональной компетенции врачебного корпуса больницы необходимо было продолжить работу по обучению и переподготовке врачей в медицинских образовательных учреждениях, ведущих научно-клинических центрах и вузах страны, ближнего и дальнего зарубежья, а также через институт бакалавриата, магистратуры и докторантуры и приглашения зарубежных специалистов больничного дела.

Вышеотмеченные предпосылки явились основой для разработки концептуальных основ совершенствования медицинской помощи и выработке механизмов их реализации государственным служащим. При этом научные исследования проводились в нескольких основных направлениях:

1. При комплексном изучении состояния здоровья государственных служащих установлены важные закономерности его формирования. Так, при

исследовании факторов, формирующих социально-гигиенические условия профессиональной деятельности и быта государственных служащих, среди выявленных значимых негативных факторов следует назвать регулярные стрессовые нагрузки, систематическое нарушение нормативов рабочего времени, недостаточный уровень чистоты воздуха в рабочем помещении, недостаточное внимание к занятиям спортом, употребление алкоголя и курения.

Проведенные исследования позволили нам выстроить **системную модель** оценки здоровья, формирования здорового образа жизни и оздоровления государственных служащих, основанная на том, что каждый из используемых показателей одновременно свидетельствует и о первом аспекте (здоровье) и о втором (качество). Данная модель базировалась на следующих основных принципах:

- первоначального отбора на государственную службу;
- активного побуждения к здоровому образу жизни действующих государственных служащих;
- психологической реабилитации государственных служащих от стрессовых ситуаций;
- активного участия медицинских работников в формировании здорового образа жизни;
- информирования

Удалось, в частности, показать, что увеличение доли государственных служащих, не испытывающих стрессов в процессе работы, на 10% может привести к уменьшению доли встречаемости патологий в среднем на 11.3 случая на 100 первичных заболеваний.

2. Разработана **комплексная модель** совершенствования системы оказания медицинской помощи государственным служащим, представляющая собой совокупность взаимосвязанных медико-организационных мер, направленных на всестороннее улучшение качества ее оказания медицинской помощи этому важному контингенту населения при сохранении потенциала и возможностей системы. Модель затрагивает все основные этапы оказания медицинской помощи (амбулаторно-поликлиническую, диагностическую, стационарную, реабилитационную) государственным служащим.

3. **Модель модернизации** медицинского обслуживания государственных служащих. При этом первым этапом было обоснование разработки модели на основе социологического исследования мнений врачей, среднего медицинского персонала и пациентов. На основе изучения этих материалов была разработана организационно-функциональная модель модернизации деятельности больницы, состоявшая из следующих основных элементов:

- повышение уровня профессиональной категорированности медицинского персонала;
- модернизация материально-технической и медико-технологической базы;
- внедрение современных клинических технологий профилактики, диагностики, лечения и реабилитации;
- обеспечение высокого качества и безопасности медицинских услуг;
- создание высокотехнологичных рабочих мест и автоматизация основных медико-технологических процессов
- реструктуризация коечного фонда и внедрения эффективных технологий больничного менеджмента;

- применение современных технологий экономической заинтересованности работников в конечных результатах труда;

- достижение высокой конкурентоспособности на рынке медицинских услуг.

Реализация модели проводилась с формированием соответствующей инновационной среды, которая представляла собой совокупность функциональных сегментов (кадрового, организационного, информационного, финансового, технологического и внедренческого). Практическое воплощение модернизации основывалось на выстроенной логичной и надежной системе взаимодействия служб, имеющей вертикальные и горизонтальные связи, обеспечивающая движение необходимых интеллектуальных, управленческих и идеологических процессов.

В рамках реализации данной модели инициированы и выполнялись следующие задачи. Первая из них обеспечивала повышение полноты охвата континента комплексным профилактическим медицинским осмотром (КПМО). Своевременность и качество диспансеризации; повышение уровня своевременного оздоровления лиц с высоким риском развития заболеваний. Вторая задача заключалась в всемерном укреплении и модернизации материально-технической базы, и медико-технологическому переоснащению больницы, которые сопровождалась внедрением инновационных, организационных и клинических технологий. Основной задачей было обновление клинической деятельности, направленной на повышение полноты использования диагностического, лечебного, медико-реабилитационного оборудовании, обеспечивающее необходимое качество медицинской помощи, а также рациональное использование стационарзамещающих технологий. Важной задачей было внедрение автоматизированной системы управления основными медико-технологическими процессами, которая обеспечила улучшение качества труда персонала.

Важным направлением был переход на международные стандарты качества и безопасности медицинских услуг. В связи с этим проводилась работа по внедрению стандартов JCI с последующей аккредитацией. Внедрение системы JCI было необходимо не только для улучшения качества и безопасности медицинских услуг, но и для вхождения клиники в международное медицинское пространство.

Реализация основных блоков модели по инновационному пути позволили приблизить качественный уровень медицинской помощи к общемировым стандартам, переориентировать клинику на достижение общественно значимых результатов деятельности, внедрить рыночные механизмы в степени, необходимой для эффективной работы и обеспечения высокой конкурентоспособности больницы. Основным результатом этой модернизации явилось повышение качества медицинского обслуживания государственных служащих.

4. В комплексе мер совершенствования медицинской помощи государственным служащим нами разработано **моделирование** процессов организации непрерывной медицинской помощи по основным звеньям – поликлиника, стационар, диагностические и вспомогательные службы. При оказании медицинских услуг обслуживаемое население при по результатам проведенного КПМО было условно подразделено на 4 группы (I-условно здоровые, II-лица с высоким риском заболевания, III-пациенты с выявленными

признаками патологического процесса и IV- больные с клинически обоснованными заболеваниями). Далее по каждой группе определялись объемы мероприятий с разработкой целевых программ профилактических, диагностических, лечебных и оздоровительных мероприятий, обеспечивших последовательность и целенаправленность непрерывной медицинской помощи. Данная организационная технология была ключевым звеном улучшения преемственности между поликлиникой и стационаром и одновременно пусковым механизмом сокращения неоправданных затрат на проведение дополнительных диагностических исследований и обеспечивала рациональное использование дорогостоящих коек.

Для отслеживания взаимодействия поликлиники и стационара были разработаны 13 индикаторов интеграции их деятельности, а также 9 индикаторов мониторинга интеграционных процессов между стационаром и диагностическими службами. Использование разработанных индикаторов позволяло не только отслеживать позитивные и негативные явления в функционировании отдельных звеньев непрерывной медицинской помощи, но и обеспечивало измерение интеграционных процессов, направленных на рациональное и эффективное использование кадровых, медико – технологических и финансовых ресурсов.

Таким образом, достижение основных целевых показателей Концепции будет основанием для существенного улучшения состояния здоровья государственных служащих, достижения образцового уровня эффективности оказания им медицинской помощи, а также активно пропагандировать накопленный позитивный опыт для внедрения в систему здравоохранения страны.

Источники:

1. Послание Президента страны народу Казахстана «Казахстан в новой Глобальной реальности: рост, реформы, развитие». Астана, 30.11.2015.
2. Указ Президента Республики Казахстан «О государственной службе», имеющий силу Закона. Алматы. 1995.
3. Бенберин В.В., Бюрабекова Л.В., Тулеуова А.С. Повышение потенциала кадровых ресурсов организаций Медицинского центра Управления Делами Президента Республики Казахстан как основной фактор, способствующий оказанию качественной и доступной медицинской помощи населению//Вестник Медицинского центра Управления Делами Президента Республики Казахстан. 2014. №4. С.30-34.
4. Танбаева Г.З. Контекст и идентификация рисков устойчивого развития современной больницы//Вестник Медицинского центра Управления Делами Президента Республики Казахстан. 2014. №4. С.25-30.
5. Бенберин В.В., Искаков Н.З., Куанышкалиева А.Н., Каиргельдина С.А., Ахметова К.М. Инновационная деятельность в системе Медицинского центра Управления Делами Президента Республики Казахстан//Вестник Медицинского центра Управления Делами Президента Республики Казахстан. 2015. №2. С.17-22

Трансформация институциональной природы труда казахстанских госслужащих

Нурлан Искаков¹

АО «Центр медицинских технологий и информационных систем», Астана

Аннотация. В статье рассматривается трансформация содержания труда государственных служащих Казахстана. Управленческий труд государственного служащего обладает внутренней противоречивостью выраженной в наличии парных свойств-дихотомий.

Ключевые слова: государственное управление, труд, дихотомия, деперсонализация, содержание труда, интересубъективность, человеческий капитал.

The transformation of the institutional nature of the work of Kazakhstan civil servants

Nurlan Iskakov¹

JSC «Center for Medical Technologies and Information System», Astana

Abstract. The article considers the transformation of civil servants' content of work in the Republic of Kazakhstan. Management of civil servants has internal contradictions expressed in paired properties, dichotomies.

Keywords: state management, labor, dichotomy, depersonalization, human capital, content of the labor, intersubjectivity.

Динамичные и сложные изменения в развитии производительных сил общества, имевшие место в 20 веке, отразились в содержании экономической науки в целом и в том числе, в теоретических подходах к роли человеческого ресурса в развитии общества и отдельной фирмы.

Категории «человеческий ресурс», «человеческий капитал», «человеческий потенциал» уточняются и определяются в теоретических изысканиях и практических положениях современной экономики и, в частности, менеджмента. Это обусловлено требованиями современной конкуренции в экономической системе, которая изменяет принципы развития человеческих ресурсов страны и управления персоналом в современных фирмах.

Понятие «человеческие ресурсы» используется в равной мере на макро и на микроуровне, образуя в настоящее время целый спектр мнений, которые имеют право на существование.

В наиболее обобщенном виде труд можно определить, как объективно присущую индивиду сферу деятельности по превращению природных, материальных и интеллектуальных ресурсов в продукты, предназначенные как для личного, так и общественного потребления. Одновременно труд является основой жизнедеятельности и развития человека, способом его самореализации.

¹Искаков Нурлан Зайкешевич, MBA, слушатель программы DBA Алматы Менеджмент Университета, Президент АО «Центр медицинских технологий и информационных систем», г. Астана. Email: cmtis@mcudp.kz

¹Nurlan Iskakov holds MBA, DBA student of AlmaU, President JSC «Center for Medical Technologies and Information System » in Astana. Email: cmtis@mcudp.kz

В процессе труда человек (или группа индивидов) взаимодействует с предметами и средствами труда, а также с окружающей средой. Подобное взаимодействие находит отражение в создании и функционировании систем «человек – машина – изделие – среда» и «социотехнических систем», в которых приоритетная роль труда реализуется на основе использования максимально приспособленных к нему технических средств и условий труда. За последние полвека в процессе становления постиндустриального общества в сфере труда произошли радикальные изменения. Они явились результатом долгих трансформаций во всех областях общественной и экономической жизни. В значительной мере изменилось содержание труда государственных служащих. Эта трансформация, происходящая с трудом госслужащих Казахстана, является объектом рассмотрения данной статьи.

Труду государственных служащих присущи как внутренняя специфика содержания, так и жестко сформированная обособленность внешнего представления. Государственный служащий совершает мыслительные и волевые операции (анализ, оценку, выбор, решение, подчинение и исполнение, команды и контроля и т.д.). Перманентность процесса, наличие жестких иерархических и более слабых сетевых связей формируют специфическую субкультуру «государственного служащего».

Даже внешние проявления публичного образа и поведения государственного служащего призваны помогать ему в исполнении государственных обязанностей, требующих постоянного напряжения воли, груза ответственности, дисциплинированности, подчинения собственного «я».

Рассматривая государственную службу как институт особого свойства, мы принимаем труд государственных служащих как ключевой ресурс повышения эффективности государства, а чиновников, как акторов, специфически функционирующих производственных сетей.

Труд государственных служащих обладает рядом признаков, обособливающих его от родственного управленческого труда и, одновременно, объединяющего в сети сослуживцев. Функциям государственного управления и труду по его исполнению свойственны внутренняя противоречивость, выражающаяся в наличии парных свойств-дихотомий.

Дихотомия регулирования частных взаимосвязей выражается в выполнении труда, который заключается в обосновании целей и направлений общественного развития и регулировании общественной жизнедеятельности. Дихотомия эмоциональной вовлеченности отражает интеллектуальный, психологически насыщенный характер труда, состоящий в осмыслении и продуцировании сложнейшей управленческой информации. При этом труд госслужащего очень ответственный и основан на эмоциональном воздействии как на самого чиновника, так и на людей.

Дихотомия имплицитности отражает внутренне присущую государственной службе авторитетность и гарантию, которую объективно не может дать конкретный функционер. Профессиональные знания и опыт государственных служащих не создают непосредственно материальные ценности, но «формируют особый духовно-материальный «продукт», обеспечивающий рациональность, гармоничность и эффективность общественных отношений, явлений и процессов» [1]. Диалектическое противоречие нематериального продукта управления и его связь с удовлетворением общественных потребностей мы

обозначаем как дихотомию потребительской ценности.

Дихотомия деперсонализированного труда заключается в том, что труд, выполняемый персоналом государственного управления, является высокопрофессиональным и предъявляет к каждому из его субъектов жесткие требования. При этом достижение высокого уровня профессионализма возможно только за счет личных усилий каждого конкретного специалиста.

Основой функционирования государственного управления является «мир систем», как абстрагированное отражение «мира повседневности». «Идеальная бюрократия» Вебера и его «инструментальное сознание» с развитием индустриального общества легли в основу концепций деятельности всех современных государственных устройств и корпоративного управления. Системный подход в управлении рассматривает мир как сложные системы, состоящие из других систем.

Логическим продолжением теории систем стал ситуационный подход, который, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям, внес важный вклад в развитие государственного администрирования.

В текущем периоде в Казахстане происходит переход от государственного администрирования к государственному менеджменту (public management), соответственно труд государственных служащих эволюционирует от защиты государственных интересов к оказанию государственных услуг.

Содержанием труда госслужащего становится:

1. более ориентированным на результаты и эффективность;
2. обязательно применение инструментов и технологий современного менеджмента;
3. госслужащие рассматриваются как наемные, высокопрофессиональные менеджеры, с заключением с ними соответствующих контрактов;
4. на государственную службу распространяется моральный принцип «принципал-агент» и в связи с этим возникают агентские издержки.

Позицию государства выразила депутат Мажилиса Парламента РК Светлана Ферхо. «Программа «Сто конкретных шагов» опирается на пять институциональных реформ, в числе которых важное место занимают вопросы государственного управления. - Это управление, безусловно, должно быть профессиональным, - считает Светлана Ферхо. - Этому нужно научить. Но многие государственные служащие, сдав экзамены и получив ту или иную должность в органах исполнительной власти, преследуют только одну цель - получать высокую заработную плату. Сегодня в корне должен поменяться менталитет и восприятие управленческой работы, поскольку мы говорим о высоком коэффициенте труда. Необходимо всегда задавать себе вопросы: «Что я сделал для страны и общества? Каков мой вклад в государственное управление?» [4].

Наблюдая возрастающую роль и ценность персонифицированного участия субъектов управления, автор придерживается принципа интересубъектного управления по отношению к оказанию услуг здравоохранения государственным служащим.

Концепция интересубъектного управления разрабатывается в Институте проблем управления сложными системами РАН. По утверждению ученого этого института, профессора В.А.Витиха «наука о процессах управления в обществе должна иметь две составляющие: классическую науку, занимающуюся

управлением в мире систем и науку о процессах управления в повседневности» [3]. Виттих называет управление в повседневности «эвергетикой» и развивает новое направление на основе принципа интерсубъектности.

Автор разделяют предложение Виттиха о необходимости применения более «повседневных» моделей в системах управления медицинскими услугами. Однако современная тенденция развития в медицинской науке лежит именно в плоскости создания успешных многомерных математических моделей, включающих различные объективные показатели диагностики. Принципы «эвергетики» как «постнеклассический и коммуникативной рациональности» не в полной мере применимы к управлению системами по оказанию медицинских услуг [2].

Понятие интерсубъектности описывал Э.Гуссерль, как структуру индивидуального сознания определяя интерсубъективную и изначально очевидную данность мира, предшествующую его научным тематизациям [3]. «Жизненный мир» носит субъектно-относительный характер применительно как к коллективам, так и к индивидуальным субъектам. Интерсубъектность позволяет избежать односторонне экономистской интерпретации развития общества, сосредоточить внимание на взаимодействии государства и экономики и таким образом выявить основные характеристики государств, как сложных систем. Интерсубъективность предполагает рассматривать участников систем не как обезличенные «элементы систем», а как неоднородных акторов-живых людей с наличием индивидуальных (интерсубъективных) признаков.

Государственные служащие, являются обладателями специфического свойства - «диалектической дихотомии» -разделения объекта на две противоположности, вступающие между собой в противоречие. С одной стороны они являются «винтиками» бюрократической системы и с усложнением задач этой системы (государственного управления) возрастает требование к качеству их функционирования и однородности, неустойчивости этого качества.

С другой стороны их «нерасчлененная духовная и телесная целостность» делает их неоднородными акторами системы управления и требует интерсубъективного подхода. На основе использования подхода к труду специалиста, как возобновляемому человеческому капиталу, авторам разработана и внедрена система подготовки кадров в Центре развития человеческих ресурсов. Медицинского центра Управления делами Президента Республики Казахстан.

Функционирование Центра развития человеческих ресурсов Медицинского центра Управления делами Президента Республики Казахстан опирается в своей деятельности на стратегические цели развития организации. Для обучающих и развивающих подразделений, чей функционал выделен и специализирован для достижения наибольшей эффективности, важно постоянно сверяться в текущей деятельности на соответствие стратегическим целям организации, что бы не превратиться в самодостаточную, оторванную от задач развития здравоохранения структуру.

Именно через обучение и развитие персонала происходит повышение производительности труда, рост финансовых показателей, усиление конкурентоспособности на рынке. Развитие человеческого капитала представляет собой непрерывный процесс, начинающийся в поиска и аккумуляции новых знаний, навыков и умений, необходимых для развития

организации в постоянно меняющемся и усложняющемся мире.

На современном этапе развития общества, знания - основной ресурс развития и ключевое конкурентное преимущество отдельной личности, организации и общества в целом. Ежедневно растет потребность в приобретении новых и совершенствовании имеющихся знаний, навыков и умений. То, что вчера было уникальным преимуществом, завтра становится базовыми требованиями.

Новые знания зарождаются как часть новых технологий, они транслируются по новым каналам коммуникации и в итоге сами порождают инновационные процессы. Развитие человеческого капитала предусматривает постоянную технологическую инновацию, что особенно важно в такой сфере, как здравоохранение.

Постоянный поток новых знаний и непрерывное возникновение новых функциональных задач требует организации системных усилий и создания комплексной и целостной базы обучения. В свою очередь, система обучения является частью общей кадровой политики. При этом система обучения должна решать задачи, выполнять заказ принятой кадровой политики, но при этом система обучения должна иметь возможность влиять на саму кадровую политику, обновлять ее и, в случае надобности, реформировать.

Кадровая политика развития государственных сотрудников медицинской службы решает двуединую задачу: повышение профессиональной квалификации и развитие человеческого ресурса. Подготовка специалиста высокого профессионального уровня, конкурентоспособного по уровню компетенций на мировом уровне - обязательная, но не единственная задача обучения персонала. Развитие человеческого ресурса понимается автором в более широком смысле, как формирование лояльного сотрудника, патриота с активной гражданской позицией, саморазвивающейся личности с высокими нравственными стандартами и гуманитарными ценностями. Медицинский работник-врач, медсестра, менеджер-все они должны следовать в своей работе высоким стандартам профессиональной и гражданской этики.

С развитием каждого сотрудника в организации возникает эффект синергии накопления человеческого капитала, когда рост уровня деятельности коллектива становится больше, чем механическая сумма приращений личного человеческого ресурса. Человеческий капитал организации здравоохранения является главным ресурсом развития в XXI веке, когда технологии медицины меняются непрерывно и накапливать материальные ресурсы становится неэффективно. Единственный ресурс, который по мере накопления увеличивает свою ценность и укрепляет позиции организации - это совокупный человеческий капитал. Закладывая основы непрерывной и комплексной системы образования, мы повышаем конкурентоспособность и укрепляем имидж Медицинского центра Управления делами Президента Республики Казахстан.

Источники:

1. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. Курс лекций. М.: Юрид. лит., 1997.
2. Виттих В.А. «Что такое эвергетика?»/ Сборник трудов XVII Международной конференции «проблемы управления и моделирования сложных систем» под ред. акад Федосова Е.А., Самара, 22-25 июня 2015 Самарский научный центр РАН, 2015, сс. 26-35.
3. Гуссерль, Э. Логические исследования. Картезианские размышления. Кризис наук и трансцендентальная феноменология. Кризис европейского человечества и философии. Философия как строгая наука. Мн., М., 2000. Сс. 433-515.
4. <http://altaynews.kz/19689-pay-civil-servants-work-svetlana-ferkho.html>

Пример имплементации складского учета в бухгалтерский учет

Арман Исламгалеев¹

ТОО «КазПромКомплекс», г. Астана

Аннотация. В статье приведен пример введения складского учета на предприятии без отрыва от бухгалтерского учета. Создание блока складского учета позволило ускорить отгрузку товара клиенту, устранить ошибки при вводе веса товара.

Ключевые слова: Складской учет, 1С бухгалтерия, снабжение, погрузочный лист.

An example of the implementation of inventory control in accounting

Arman Islamgaleev¹

LLP "KazPromKompleks", Astana

Abstract. The article is an example of the introduction of inventory accounting in the company on the job accounting. Creating of inventory control unit allowed to accelerate shipment of goods to the customer, eliminate errors when entering the weight of the goods.

Keywords: Inventory, 1C, supply, loading list.

Точность и своевременность ввода данных в систему учета и контроля товарных потоков в торговых компаниях определяет задачи эффективного управления запасами, а также удовлетворенность или даже превышение ожидания покупателей наличием товаров на складе. Единственно правильное решение было выделить отдел Оперативного Учета в компании как отдельную структурную единицу, отвечающую за информационную логистику, от правильной работы которой зависит сохранение средств[1].

В группе компаний «Kazprom» для этого был создан блок Складской Учет (СУ) по управлению запасами в 1С бухгалтерии, позволяющий добиться высокой рентабельности вложений в складские запасы. Складской учет внедрен прямо в бухгалтерский учет, что позволило не делать отдельную программу. Преимущество заключается введении складского учета без отрыва от бухгалтерского учета.

ие, потери эффективности внутри этого процесса.

Оперативное планирование сбыта в компаниях, как правило, определяется маркетинговой деятельностью, стратегическим планированием сбыта и предпродажной подготовки сделки. В случае, если Отдел Закупок не имеет точных сведений о наличии товаров на складах, они не смогут определить, когда надо пополнять запасы, а менеджеры не смогут точно информировать клиента о наличии товаров на складе, тем самым создавая итерационные взаимодействия между сотрудниками компании, что ведет к потерям эффективности внутри этого процесса.

¹ Исламгалеев Арман Хасанович, слушатель программы DBA AlmaU, генеральный директор ТОО «КазПромКомплекс», г. Алматы. Email: islamgaleyev@mail.ru

¹ Arman Islamgaleev is DBA student of Almaty Management University, general director of LLP 'KazPromKompleks' in Almaty. Email: islamgaleyev@mail.ru

Система позволяет вводить приход товаров по пачкам и присваивает каждому уникальный номер. Это позволяет иметь точное определение движения товара от прихода до реализации клиенту.

Также помимо пачечного учета, каждая пачка имеет свое складские места – ячейки. Разработана нумерация ячеек и система кодировки ячеек. Система ячеек позволяет перераспределить популярные товары, которые будут находиться ближе к зоне отгрузки, чтобы минимизировать стоимость выполнения заказа. Медленно оборачивающиеся товары отнесены дальше от этой зоны.

До внедрения блока складского учета, складские работники записывали пришедшие на склад товары рукописно в журнал, каждую отгрузку записывали в листы отгрузки, а вечером все отгруженные товары переписывали в итоговый дневной отчет, что вызывало массу проблем с подсчетом итогов отгрузки за день (и тем более за месяц), по внесению исправлений рукописно. Данный Блок позволил устранить эти проблемы, и переписывание в журналы отгрузки осталось в прошлом.

Принципы действия блока по управлению складским учетом

После того, как товар отгружен на склад, складские работники в блок складского учета заносят по пачкам товар в 1С. Это делается через создание складского ордера. В складском ордере указывается номер пачки, ячейка отгрузки, тоннаж. Также указывается номер вагона (автотранспорта), дата и время отгрузки. В отчете, формируемый за счёт созданных складских ордеров, видно общий объем находящего на складе товаров с разбивкой на пачки товара и располагаемых ячеек. Параллельно бухгалтерские работники по приходным документам формируют остатки товаров на складе в бухгалтерском учете. Это позволяет контролировать учет запасов товаров, избежать ошибок как со стороны бухгалтерии, так и со стороны склада при неправильном оприходовании товаров на склад (рис 1).

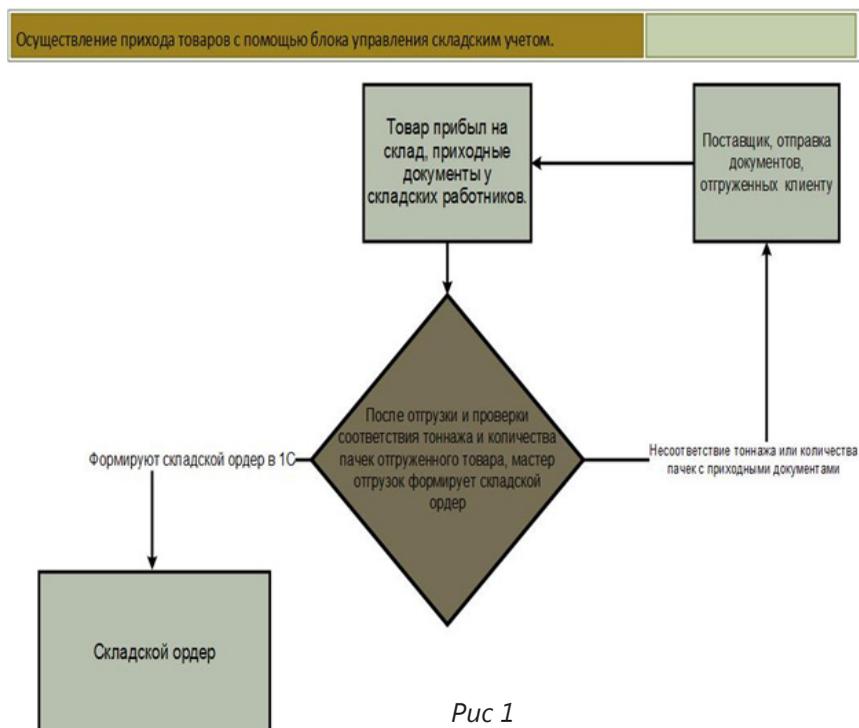


Рис 1

Также для реализации со склада был создан складской документ – погрузочный лист. В этом документе заносятся фактический тоннаж загруженных товаров.

На рисунке 2 показано, как поэтапно взаимодействуют документы между складским и бухгалтерским учетами.

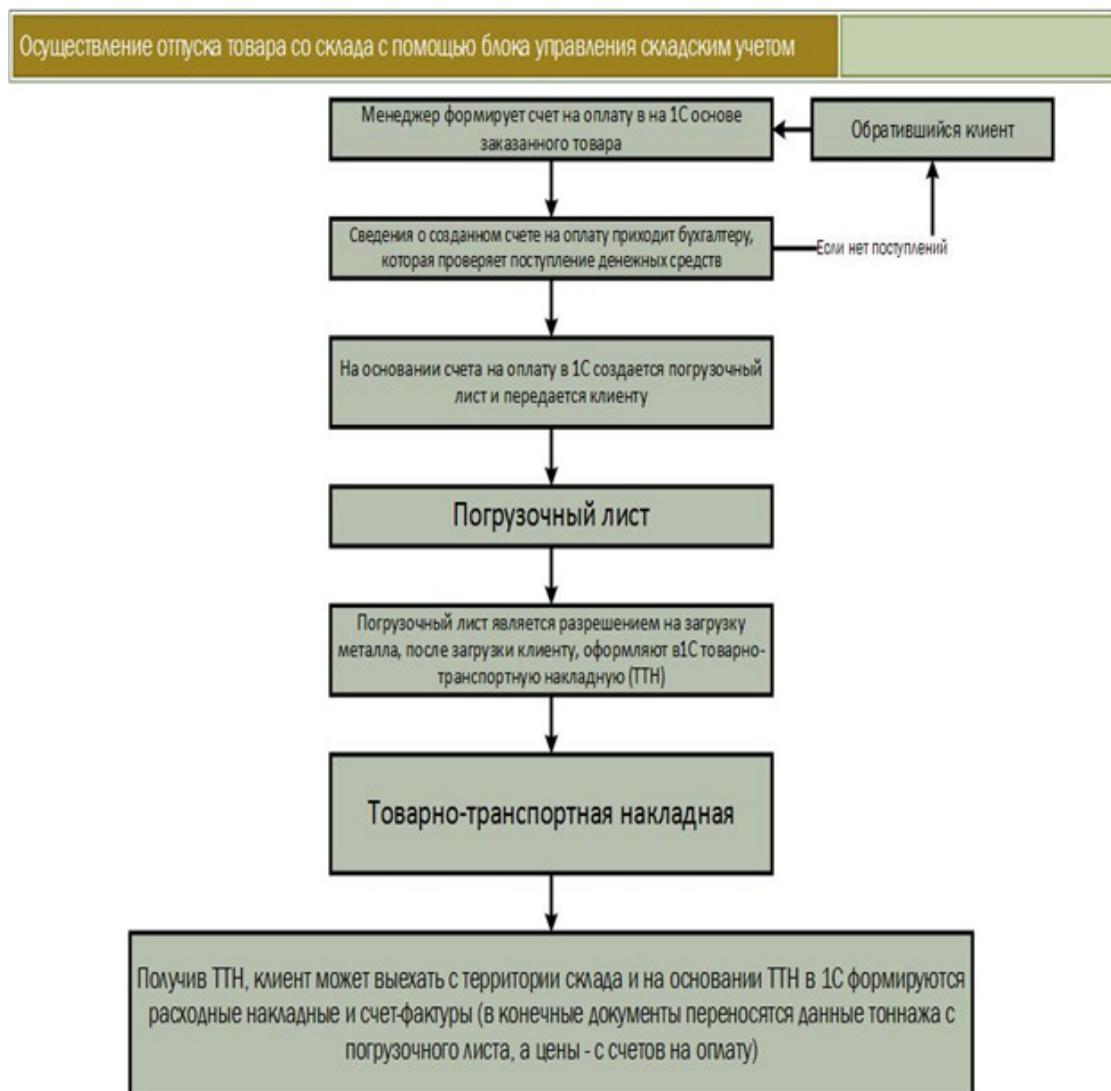


Рис 2

Менеджер, получив заявку от клиента, формирует в 1С бухгалтерии документ - счет на оплату и информирует бухгалтеров об отгрузке. Далее 1С предоставляет бухгалтерскому работнику информацию о поступлении денежных средств от клиента или предоставляет информацию о лимите дебиторской задолженности. Если лимит превышен, 1С не дает доступа по дальнейшему созданию отгрузочных документов. Получив положительное заключение об оплате или лимите, бухгалтерский работник, на основании документа – счета на оплату, в 1С формируют погрузочный лист с теоретическими тоннажами (многие виды металлопроката не имеют точного веса, и поэтому часто используется понятие теоретический вес – по сертификатам. Поэтому наши товары отписываются по теоретическому весу). В погрузочный лист автоматически переносятся следующие данные:

- Контрагент

- Заказанная номенклатура товаров.

Погрузочный лист является разрешительным документом для въезда транспорта на территорию склада, и на основании этого документа осуществляется загрузка заказа.

Отметка загрузки и точный вес товара отмечается на погрузочном листе, после клиент возвращается к специалисту по отгрузкам, и он формирует погрузочный лист с фактическим весом в электронном виде в блоке управления складским учетом в 1С бухгалтерии.

На основании погрузочного листа с фактическим весом специалист по отгрузкам формирует товарно-транспортную накладную (ТТН) и передает клиенту. ТТН является разрешительным документом для окончательного выезда с территории базы с заказанным товаром. Также в ТТН автоматически фиксируется время нахождения транспорта на складе, и время выезда с территории. Это позволяет клиенту знать, как долго находился их транспорт на складе и во сколько он выехал.

Бухгалтерские сотрудники на основании погрузочного листа с фактическим весом, сформированный специалистом по отгрузкам и проведенный им (без проведения документа специалистом по отгрузкам, создание последующих финансовых документов (расходных накладных, счетов-фактур, приходных кассовых ордеров и акта выполненных работ) невозможно), создают финансовые документы. Все введенные фактические веса в погрузочном листе 1С переносятся в расходные накладные и счет фактуру, в акт выполненных работ переносятся произведенные и прописанные в счетах на оплату услуги, в приходный кассовый ордер – окончательные суммы. Все документы имеют связь между собой, и при поиске хоть одного из них, 1С предоставит сведения о связанных документах.

Взаимосвязь блоков бухгалтерского и складского учета позволяет избежать проблем с контролем отгрузки, исключается необходимость выгрузки сначала данных с одного блока, потом со второго блока, с последующей перепроверкой отгрузок.

Созданные для удобства необходимые отчеты по сверке погрузочных листов с расходными накладными, а также по сверке складских ордеров с приходными накладными позволяют оперативно устранять ошибки в загрузке, недовесе и нехватке в количестве товаров.

Создание блока складского учета позволило ускорить отгрузку товара клиенту, устранить ошибки при вводе веса товара.

Блок постоянно совершенствуется, по мере работы со стороны сотрудников поступают предложения по упрощению занесения данных в документы складских и бухгалтерских документов.

Для примера, клиент заказал 40 тонн продукции, норма загрузки в один автотранспорт составляет 20 тонн. Приезжая на первую загрузку, клиент выбирает, что в первую очередь загрузить. Формируется погрузочный лист с фактическим весом и отписываются бухгалтерские документы. После, приезжая второй раз, 1С бухгалтерия определяет, что было загружено первый раз, и программа автоматически переносит остаток незагруженных товаров, и сотруднику нет необходимости проверять, не загрузил ли один и тот же товар два раза. Блок полностью исключает эти ошибки, и складские сотрудники загружают оставшийся товар.

Созданные отчеты определяют, какие наименования товаров были отгружены за день, за неделю, за месяц и за год.

Поскольку в 1С бухгалтерии за основную единицу измерения взята тонна, а клиенты порой не знают, сколько им нужно в тоннах (но точно знают, сколько штук им нужно). В разработке находится автоматический пересчет данных по штукам в тонну, что значительно облегчает работу менеджера при разговоре с клиентом и ускоряет время обработки заявки на металлопрокат.

Блок снабжение

Эффективное управление снабженцем запасов подразумевает наличие достаточного и небольшого запаса нужных для покупателя товаров.

Прогноз спроса, созданный в блоке снабжения, позволяет достичь желаемого уровня запасов для удовлетворения потребности покупателей.

Создание надежного поставщика, где покупатель ожидает найти товар, который нужен ему – одна из задач эффективного управления запасами. С одной стороны, мы должны оправдать ожидания клиентов, а с другой стороны, нам надо избежать затоваренности складов.

Основные принципы деятельности блока снабжения показаны на рисунке 3.

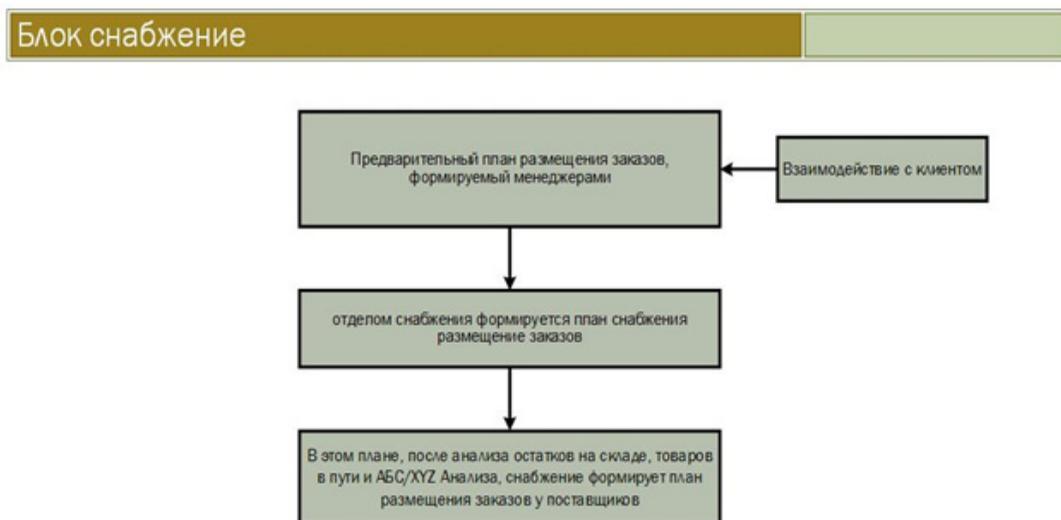


Рис 3

Снабженец каждый месяц получает от поставщиков производственный план, чтобы точно знать, когда каждый из товаров будет готов для поставки, и смог соответственно планировать выставление заказов на пополнение склада.

В блок снабжение в настоящее время внедрен совместный контроль и прогнозирование запасов. Каждый месяц менеджера до 15 числа просят у клиентов представить прогноз потребления на следующий месяц.

Совместное прогнозирование призвано решить следующие проблемы, возникающие перед снабженцем и заведующим складом:

- Дефицит важных товаров;
- Избыток страховых запасов.

Максимально точный прогноз – залог эффективности управления запасами.

Получив прогноз потребления от клиента на следующий месяц, менеджер забивает их в блок бюджетирования. Так на основе этих данных и с небольшой корректировкой в последующем формируется план продаж для менеджера на следующий месяц.

Через три дня специалист по снабжению формирует план снабжения на следующий месяц на основе занесенных прогнозных данных потребления товаров клиентами.

План снабжение имеет следующие пункты:

1. Наименование товара.
2. Плановый вес товара – формируется на основе прогнозных данных потребления на следующий месяц, получаемых от клиентов.
3. Остаток товара на складе на дату формирования отчета (предоставляет снабженцу информацию об остатках и является важной информацией при формировании заказов поставщикам. Специалисту не надо будет перемещаться между отчетом об остатках товара на складе и планом снабжения).
4. ABC/XYZ анализ – 1С бухгалтерия самостоятельно подсчитывает, к какой категории товар относится, что дает для специалиста полезную информацию об оборачиваемости и прогнозируемости товаров.
5. В пути – помимо формирования плана снабжения, специалист по снабжению заносит в блок договора все договора и спецификации, заключенные с поставщиками. Помимо этого, он заносит в фактические отгрузки с заводов, которые будут находится в пути, пока будут формироваться новый план снабжения. Все что в пути – отражается в этом пункте, это помогает снабженцу не ошибиться при формировании заказа на тот товар, который уже направлен в нашу компанию.
6. План размещения заказа – в этом пункте специалист по снабжению, после анализа предыдущих пунктов, заносит данные по окончательному размещению заказов поставщикам.
7. Плановая цена – цены заводов с учетом доставки до компании.

Остальные пункты 1С бухгалтерия пересчитывает автоматически (это сумма, цена без НДС, НДС, сумма без НДС).

После заполнения плана снабжения снабженцем, с этим планом знакомятся отдел продаж, юридический отдел, финансовый отдел, директор. При согласии с прогнозом размещения заказов, отдел утверждает план.

Важно подчеркнуть, что план снабжения делится на два вида:

1. план снабжения под склад;
2. план снабжение под контракт.

План снабжения по контракту формируется так же, как план снабжения под склад, но при формировании размещения заказа на заводы, учитывается доставка товаров напрямую клиенту.

В данный момент в разработке находится создание в плане снабжения следующих пунктов:

- коэффициента запаса товара в месяц;
- средние продажи в месяц с учетом сезонности.

План снабжения помогает специалисту определить страховой запас и защищает от дефицита товара в период пополнения запасов. Постоянно идет контроль за остатками товара, в том числе и на создание страхового запаса.

Таким образом, введенные системы обеспечивают высокий уровень обслуживания при минимальных страховых запасах.

Источники:

1. Бузова Е. Закупки и поставщики. Курс управления ассортиментом в рознице. ООО Издательство «Питер», 2012.

Рынок электрической энергии Казахстана: история реформ

Б.Т. Кажиев¹

Председатель Правления
АО «KEGOC», г. Астана

Аннотация. Архитектура Единой электроэнергетической системы (далее - ЕЭС) Казахстана доставшейся в 1991 году, была частью единой энергосистемы СССР. Политические перемены, связанные с обретением суверенитета в полной мере, отразились на энергетической отрасли. Об этом наглядно свидетельствует статистика: по сравнению с 1990 годом потребление электроэнергии в 1996 году упало в два раза, со 100 до 50 млрд. кВтч.

В электроэнергетике страны, где все процессы, начиная от производства до распределения и сбыта находились в единой организации, начались значительные реформы. Период этих реформ продолжался менее десяти лет, в течение которого, с начала 2000-х годов электроэнергетика Казахстана стала переходить на рыночную систему отношений. Электроэнергия превратилась в товар, за который необходимо платить по рыночной цене.

Ключевые слова: Реформы, реструктуризация, тарифы, развитие рыночных отношений, балансирующий рынок электроэнергии, рынок мощности.

Electricity market of Kazakhstan: history of reforms

Bakytzhan Kazhiev¹

JSC «KEGOK», Astana

Abstract. The architecture of the Unified Power System of Kazakhstan was inherited from the unified energy system of the USSR, when the country took it over in 1991. Political changes associated with the challenges of building the new independent country have fully reflected in the power sector. The statistics clearly shows that compared with 1990, electricity consumption in 1996 fell by half, from 100 to 50 billion kWh.

The unbundled industry, where everything was in the same hands from generation to distribution and sales, started radical reforms. The transition had taken about ten years, and since 2000 the power industry of Kazakhstan have been moving towards market relations where electricity is a commodity with a market driven price.

Keywords: Reforms, restructuring, tariffs, market relations development, balancing electricity market, energy power market.

Общепризнано, что приоритет в реформировании энергетики среди стран СНГ принадлежит Казахстану. Если проследить процесс перевода электроэнергетики на рыночные рельсы, то стоит начать с 1993 года, когда в республике завершилось создание государственной энергетической компании с функциями единого покупателя – РГП НЭС «Казахстанэнерго».

В период с 1996 по 2003 года реформы затронули электростанций и электрические сети, в ходе которых были приватизированы генерирующие мощности и региональные распределительные компаний, а также были выделены в отдельные организации сбытовые компании. На базе оставшихся активов РГП НЭС «Казахстанэнерго» государство оставило за собой электрические сети высокого напряжения по передаче электроэнергии между регионами и

¹ Кажиев *Бакытжан Толеукажиевич*, слушатель программы DBA, Председатель Правления АО «KEGOC», г. Астана. Email: Kazhiyev@kegoc.kz

¹ Bakytzhan Kazhiev is DBA student of AlmaU, Chairman of the Board of JSC «KEGOK», Astana. Email: Kazhiyev@kegoc.kz

энергосистемами сопредельных государств и функции диспетчеризации – так в 1997 г. появилась Национальная компания АО «KEGOC», на которую возложили роль Системного оператора ЕЭС Казахстана (1).

С образованием АО «KEGOC» одновременно был начат процесс по восстановлению параллельной работы ЕЭС России, ЕЭС Казахстана и ОЭС Центральной Азии. Реформы, проведенные в электроэнергетике Республики Казахстан, позволили организовать открытый конкурентный рынок электроэнергии, преодолеть проблему неплатежей и создать реальные предпосылки к восстановлению параллельной работы с энергосистемами приграничных стран. Существенную роль сыграло взаимодействие сторон в рамках Электроэнергетического Совета СНГ. На этой отраслевой площадке мы находим общие знаменатели и единое решение по различным процессам, касающимся совместной работы.

В результате переговоров в 2000-м году была восстановлена параллельная работа ЕЭС Казахстана и ЕЭС Российской Федерации, а также произведено объединение энергосистем Казахстана, Узбекистана, Таджикистана, Туркменистана, Кыргызстана и Российской Федерации.(1).

Созданный в годы реформ, конкурентный оптовый рынок электроэнергии в Казахстане, имел следующие особенности:

- отрасль разделена на конкурентную (производство и купля-продажа) и монопольную (передача и распределение) части, приватизирована большая часть электрических станций и региональных электросетевых компаний;
- действует конкурентный оптовый рынок электроэнергии на основе прямых договоров купли-продажи между потребителями и производителями и не дискриминационного доступа к линиям электропередач НЭС Казахстана;
- тарифы на услуги по передаче электроэнергии по НЭС и по сетям региональных электросетевых компаний регулируются Антимонопольным агентством.

В 1999 году впервые в истории отрасли независимого Казахстана, был принят Закон «Об электроэнергетике», в котором наряду с другими нормами впервые законодательно была закреплена норма о том, что электроэнергия является товаром.

Одним из объективных доказательств того, что рынок реально работает, стало снижение в результате конкурентной борьбы отпускных цен крупных электростанций с 4 центов/кВтч в 1994 году до 0,8-1,2 цента/кВтч в 2003 году.

В 2004-2008 годах продолжены дальнейшие рыночные преобразования на основе следующей нормативно-правовой базы:

- Концепции дальнейшего развития рыночных отношений в электроэнергетике Республики Казахстан, одобренной постановлением Правительства от 18 февраля 2004 года (2);

- Нового Закона Республики Казахстан «Об электроэнергетике» от 9 июля 2004 года № 588-ІІ. (3).

В целях реализации данного Закона принят ряд новых нормативных правовых актов. Это позволило в основном сформировать необходимую правовую основу для реализации нового этапа реформ в электроэнергетике.

Основные положения и нормы нормативных актов разработаны с учетом лучшей международной практики организации функционирования конкурентных рынков электроэнергии в развитых странах.

В ходе этого этапа в дополнение к существующему оптовому рынку создан рынок централизованной торговли электроэнергией, на котором организованы торги по заключению долгосрочных сделок купли-продажи (год, месяц, неделя), а также спот-торги в режиме «за день вперед», в последующем была реализована возможность проведения спот-торгов «в течение операционных суток», т.е. «за час вперед».

Для активизации отношений на рынке электроэнергии предусматривалось увеличение числа покупателей решение вопросов по повышению конкурентоспособности производителей электроэнергии, присоединенных к электрическим сетям распределительных электросетевых компаний по отношению к крупным производителям, что должно расширить число межрегиональных поставщиков электроэнергии и повысить конкуренцию.

Для повышения конкуренции предусматривались следующие направления:

«- реструктуризация вертикально интегрированных региональных энергокомпаний путем разделения на самостоятельные юридические лица региональные электростанции (ТЭЦ, ГЭС, ГТЭС и др.), электросетевые компании (РЭК) и предприятия тепловых сетей;

- приватизация и реорганизация электросетевых компаний, создание условий для конкуренции между энергоснабжающими организациями, покупающими электроэнергию на оптовом рынке, и предоставление розничным потребителям права выбора среди них своего поставщика. Это право будет включать в себя также право потребителей объединяться в территориально-обособленные группы для выхода на оптовый рынок;

- по мере технического оснащения субъектов рынка расширение границ конкурентного оптового рынка за счет снижения минимального уровня мощности, требуемого для выхода на оптовый рынок» (4).

С 2008 года в Казахстане введен балансирующий рынок электроэнергии и рынок системных и вспомогательных услуг.

Балансирующий рынок является инструментом Системного оператора, для поддержания баланса электроэнергии и мощности, обеспечения надежной и устойчивой работы, соблюдения установленных государственных стандартов качества электрической энергии в ЕЭС Казахстана.

В настоящее время на постоянной основе проводится комплексное тестирование работы БРЭ в имитационном режиме с использованием программных продуктов: АСКУЭ, программы БРЭ SIEMENS и информационной системы управления ИСУ Oracle E-Business Suite, с целью выявления и устранения имеющихся замечаний.

В адрес потребителей-провайдеров баланса направляются счета-фактуры за купленную балансирующую электроэнергию на БРЭ и акты сверки объемов покупки-продажи балансирующей электрической энергии. Направленные счета-фактуры имеют пометку «тестирование» и не подлежат оплате.

Также в системе БРЭ SIEMENS каждый Провайдер баланса имеет возможность, с использованием дистанционного удаленного доступа, просмотреть имеющиеся дисбалансы в стоимостном выражении (тенге) и физических объемах (кВт*ч), купленной - проданной балансирующей электроэнергии и при необходимости выставить тестовый счет-фактуру в адрес Расчетного центра за электроэнергию, поставленную на балансирующий рынок (с пометкой - тестирование) (5).

Внедрение балансирующего рынка в Республике Казахстан продиктовано

логикой развития рыночных отношений в электроэнергетическом секторе. Модель казахстанского балансирующего рынка разработана с учетом скандинавского опыта и полностью основана на рыночных принципах.

С вводом балансирующего рынка Системный оператор планирует осуществлять покупку услуг по поддержанию в готовности резервов мощности, в том числе из энергосистем других государств. Данный сегмент балансирующего рынка позволит энергосистемам размещать незадействованные резервы мощности в Казахстане.

В результате внедрения балансирующего рынка субъекты рынка должны будут осуществлять более детальное планирование производства и потребления электроэнергии, в первую очередь за счёт экономических ориентиров и стимулов, а вся электроэнергетика Казахстана сделает очередной шаг к повышению своей надежности и конкурентоспособности.

На розничном рынке для развития конкуренции предприняты следующие меры:

- в региональных электросетевых компаниях монопольная функция по передаче электроэнергии отделена от функции по купле-продаже электроэнергии, т.е. созданы энергоснабжающие организации, с целью развития конкуренции между ними за право поставки электроэнергии розничным потребителям;

- для стабилизации развития рынка в переходный период назначается «гарантирующий поставщик».

На сегодняшний день в Республике принята следующая последовательность действий по развитию рынка электроэнергии.

На период до 2015 года Постановлением Правительства Республики Казахстан были утверждены предельные тарифы на электроэнергию по группам энергопроизводящих организаций. Данное решение было вынужденной мерой, позволившей энергопроизводящим организациям получить средства для реконструкции и модернизации своего генерирующего оборудования.

Принятые в 2012 году поправки в законодательство в части внедрения рынка мощности позволят обеспечить:

- долгосрочную балансовую надежность работы Единой электроэнергетической системы Республики Казахстан посредством опережающего развития генерирующих мощностей за счет повышения инвестиционной привлекательности отрасли;

- возобновление конкуренции на рынке централизованной и децентрализованной торговли электроэнергией.

Основная цель создания рынка мощности это обеспечение балансовой надежности энергосистемы Казахстана. Под балансовой надёжностью понимается способность энергосистемы удовлетворять потребительский спрос на электроэнергию в любой момент времени.

Для обеспечения надёжности электроснабжения, суммарная рабочая мощность генераторов, в любой момент времени должна равняться потреблению плюс резерв, который принят в Казахстане на уровне 11 %.

Динамика роста потребления и отставание в строительстве новых генерирующих мощностей показывает, что дефицит мощностей в Казахстане в долгосрочной перспективе будет нарастать. Дефицит мощности в зимний период приведет в лучшем случае к покупке дорогой российской электроэнергии, в

худшем – грозит ограничениями потребителей.

В условиях дефицита мощности в ЕЭС Казахстана Системный оператор будет выступать в качестве единого покупателя и единого продавца мощности в ЕЭС Казахстана. Это позволит не допустить спекуляций и необоснованного повышения цен на мощность, а также гарантировать предоставление мощности потребителям и оплату мощности аттестованным энергопроизводящим организациям.

С вводом рынка электрической мощности АО «KEGOC», как Системный оператор, будет оказывать участникам рынка новый вид услуг – по обеспечению готовности электрической мощности, включающий в себя функции по организации функционирования рынка электрической мощности и по обеспечению готовности аттестованной электрической мощности и резервов мощности в ЕЭС Казахстана к несению нагрузки (6).

Оплата услуг по обеспечению готовности электрической мощности будет осуществляться энергоснабжающими и энергопередающими организациями, а также потребителями за прогнозную величину максимального потребления электрической мощности на предстоящий период.

На рынке электрической мощности Системный оператор будет закупать услуги по поддержанию готовности электрической мощности у энергопроизводящих организаций. Данные услуги заключаются в поддержании в постоянной готовности к использованию электрической мощности энергопроизводящей организации к несению нагрузки величиной аттестованной электрической мощности. Системный оператор перед началом года/квартала определяет необходимую величину закупаемых услуг по поддержанию готовности электрической мощности для обеспечения заданной надежности с учетом требуемого резерва мощности. Закуп данных услуг у энергопроизводящих организаций будет осуществляться в соответствии с установленным законодательством порядком (на конкурсной основе или на торгах оператора рынка централизованной торговли).

Услуги по обеспечению готовности электрической мощности будут отнесены к сфере естественной монополии. Оплата таких услуг будет осуществляться по утвержденному в установленном порядке тарифу (6). Тариф на услуги по обеспечению готовности электрической мощности будет устанавливаться уполномоченным органом по специально разработанной методике расчета такого тарифа. Таким образом обеспечивается прозрачность и обоснованность величины тарифа и расходов, включаемых в тарифную смету.

В конце 2015 года по инициативе промышленников Республики Казахстан Правительством Республики Казахстан рассмотрен и одобрен вопрос по переносу срока ввода рынка мощности с 2016 года на три года т.е. с 2019 года. Вызвано это, необходимостью обеспечения конкурентоспособности продукции отечественных промышленных предприятий на мировом рынке в условиях продолжающегося глобальной рецессии. (7).

На период до ввода в действие рынка мощности, приказом Министра энергетики Республики Казахстан от 30 ноября 2015г № 676 «О внесении изменений и дополнений в некоторые приказы Министра энергетики Республики Казахстан» утверждены уровни предельных тарифов на 2016, 2017, 2018гг, которые в целом соответствуют уровню ранее действовавшего предельного тарифа 2015г. (8)

Перенос сроков ввода рынка мощности стал возможен в том числе из-за наблюдаемого избытка генерирующих мощностей по производству электроэнергии, которая в свою очередь образовалась по причине снижения потребления электроэнергии в последние годы (9). (см.нижеуказанную таблицу).

Показатели	За год				2015 г. к 2014 г.	
	2012	2013	2014	2015	±	%
Потребление (млрд. кВтч)	91,4	89,6	91,6	90,8	-0,8	99,1
Выработка электроэнергии (млрд. кВтч)	90,2	91,9	93,9	90,7	-3,1	96,6

На сегодняшний день перед электроэнергетикой Казахстана стоит ряд ключевых задач и вызовов, в числе которых: необходимость совершенствования организационной структуры управления электроэнергетикой; организация эффективного и конкурентоспособного рынка электроэнергии; улучшение применяемых методов ценообразования и тарифного регулирования для стимулирования привлечению масштабных инвестиций в сегмент производства, передачи и распределения электроэнергии; обеспечение национальных интересов в рамках создаваемого общего электроэнергетического рынка стран Евразийского Экономического Союза. Решение этих задач позволит обеспечить стабильное и эффективное развитие отрасли в будущем.

Источники:

1. <http://kegoc.kz/ru/o-kompanii/nasha-deyatelnost>
2. http://adilet.zan.kz/rus/docs/P040000190_/links
3. http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=1049314
4. О мерах по дальнейшему развитию рыночных отношений в электроэнергетике Республики Казахстан Постановление Правительства Республики Казахстан от 18 февраля 2004 года N 190.
5. «Состояние и перспективы развития электроэнергетического рынка Республики Казахстан». Доклад АО «KEGOC» Казахстанский форум энергетиков в рамках 9-ой казахстанской международной выставки «POWER KAZAKHSTAN» 2 ноября 2010 г.
6. Об утверждении Правил организации и функционирования рынка электрической мощности Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 марта 2013 года № 303 www.kegoc.kz/up.../prav_org_i_funk_rynka_el_m.doc
7. <http://365info.kz/2015/10/vvedenie-v-kazahstane-rynka-elektricheskoy-moshhnosti-predlagayut-otsrochit-na-3-goda/>
8. Приказ Министра энергетики Республики Казахстан от 30 ноября 2015г № 676 «О внесении изменений и дополнений в некоторые приказы Министра энергетики Республики Казахстан».
9. Фактические и оперативные данные (за 2015г) Национального Диспетчерского Центра Системного оператора.

Анализ научной и инновационной деятельности национального медицинского холдинга: состояние, проблемы и перспективы

Н.К. Отарбаев¹

АО «Национальный медицинский холдинг», г. Астана

С.Ж. Сыпабеков²

Докторант программы «Доктор делового администрирования»

К.П. Ошакбаев³

АО «Национальный медицинский холдинг», г. Астана

Аннотация: Целью настоящей статьи является обзор текущего состояния инновационной активности АО «Национальный медицинский холдинг» (далее – Холдинг) с выявлением основных проблем с предложениями по их решению и перспектив развития. Данные приводятся в разрезе всех шести дочерних организаций Холдинга с анализом динамики показателей за последние годы. Автор обращает внимание на важность поддержки инновационных процессов в Холдинге, являющемся транслятором новых технологий на всю систему здравоохранения Республики Казахстан, в особенности в период надвигающихся негативных макроэкономических тенденций.

Ключевые слова: Национальный медицинский холдинг, Госпиталь будущего, инновационная активность, научно-технические программы, инновационные технологии, высокоспециализированная медицинская помощь.

Analysis of scientific and innovative activity of the national medical holding: state, problems and prospects

Nurzhan Otarbayev¹

“National Medical Holding” JSC, Astana

Seitzhan Syrabekov²

Doctoral candidate of the Doctor of Business Administration program
Almaty Management University, Almaty

Kuat Oshakbayev³

“National Medical Holding” JSC, Astana

Abstract: The purpose of this article is to review the current state of innovation activity of JSC “National Medical Holding” (hereinafter - Holding) identifying the main problems with the proposals for their solution and prospects. The data are presented in the context of all six Holding’s subsidiary companies with the analysis of the dynamics of indicators in recent years. The author draws attention to the importance of supporting of innovation processes in the Holding, which is a biggest transfer operator of new technologies into the health care system of the Republic of Kazakhstan, especially during the impending negative macroeconomic trends.

Keywords: National Medical Holding, Hospital of the Future, innovation activity, scientific and technical programs, innovative technologies, highly specialized medical care.

¹Отарбаев Нуржан Курмангалиевич, доктор медицинских наук, председатель правления АО «Национальный медицинский холдинг», г. Астана. Email: otarbaev@rambler.ru

¹Nurzhan Otarbayev is Doctor of Medicine, CEO of “National Medical Holding” JSC in Astana. Email: otarbaev@rambler.ru

²Сыпабеков Сейтжан Жунисбекович, MBA, слушатель программы DBA AlmaU, директор ТОО «Galamat Integra», г. Астана. Email: CEO@galamat.com

²Seitzhan Syrabekov holds MBA, is DBA student at AlmaU, director of LLP «Galamat Integra», in Astana. Email: CEO@galamat.com

³Ошакбаев Куат Пернекулович, директор Департамента науки и инноваций АО «Национальный медицинский холдинг», г. Астана. Email: okp.kuat@mail.ru

³Kuat Oshakbayev is the Head of Department of science and innovations of JSC “National Medical Holding”, in Astana. Email: okp.kuat@mail.ru

АО «Национальный медицинский холдинг» (Холдинг, НМХ) было образовано в 2008 году в соответствии с постановлением Правительства Республики Казахстан со стопроцентным участием государства в его уставном капитале.

Основной целью Холдинга является создание конкурентоспособного на международном уровне «Госпиталя будущего», который будет предоставлять гражданам Казахстана, ближнего и дальнего зарубежья широкий спектр медицинских услуг на основе передовых медицинских технологий, современного больничного менеджмента, международных стандартов качества и безопасности. Среди них такие услуги, как неотложная помощь, онкология, амбулаторно-диагностическая служба, акушерство и гинекология, неонатальная помощь, внутренние болезни, нейро- и кардиохирургия, а также реабилитационное лечение.

Холдинг действует по принципу медицинского кластера и объединяет 6 передовых объектов здравоохранения: Национальный научный центр материнства и детства (далее - ННЦМД), Республиканский детский реабилитационный центр (РДРЦ), Республиканский диагностический центр (РДЦ), Национальный центр нейрохирургии (НЦН), Национальный научный центр онкологии и трансплантологии (ННЦОТ). Почти все центры, кроме ННЦОТ, аккредитованы объединенной международной комиссией Joint Commission International (JCI) [5].

Все перечисленные дочерние организации (ДО) Холдинга проявляют достаточно динамичную инновационную активность. На рисунке 1 представлены количественные данные по проводимым в ДО научно-исследовательским работам (НИР) в рамках научно-технических программ (НТП) и инновационных программ за 2011-2014 годы. За анализируемый период НИР проводились во всех центрах Холдинга, кроме РДРЦ, где за 2011-2013 годы проводилась одна инновационная программа (грант МИНТ РК). Самыми продуктивными в отношении проведения НТП оказались ННЦМД (от 4 до 7 НТП в год) и ННЦОТ (от 2 до 6 НТП в год). Хороший ежегодный темп набирает РДЦ с показателями неуклонного роста.

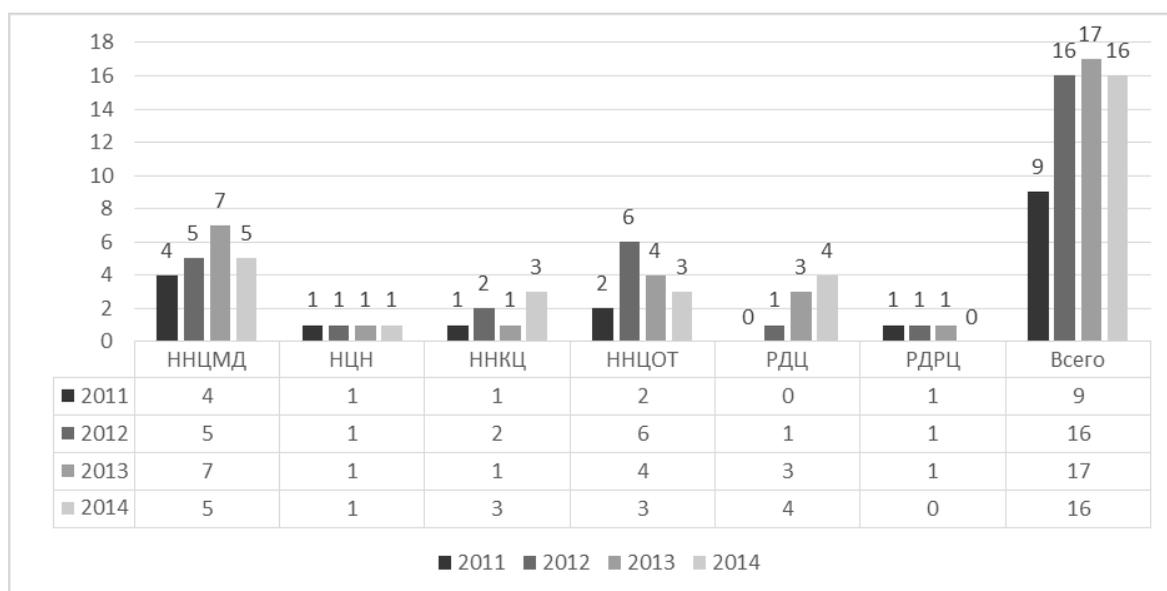


Рисунок 1 - Количество НТП за 2011-2014 годы в разрезе шести ДО Холдинга
 Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

Всего в 2011 году проводились 9 НТП, в 2012 – 16, в 2013 – 17, в 2014 – 16 НТП. Следует также отметить, что за анализируемые годы общий суммарный показатель количества реализуемых научных тем может не соответствовать (меньше) количеству НТП (больше), так как большинство НТП ведутся в течение нескольких, обычно, 3 лет.

В 2014 году из всех 16 НТП 3 проекта были международными: 2 проекта в ННКЦ были частью международного многоцентрового исследования, 1 проект в РДЦ – Международный грант (США, фонда Джефери).

В таблице 1 представлены темы международных научных проектов с многоцентровым дизайном исследования с бюджетом на 2014 год в разрезе научного центра, где выполняются данные проекты.

Таблица 1 – Международные научные проекты в ДО Холдинга в 2014 году

№	Название проекта	Финансирование в 2014 году (тыс. тенге)	ДО Холдинга
1	Исследование Heart Mate III для получения маркировки CE	13 111,28	ННКЦ
2	Научно-исследовательский проект Roxsafe FX	1 120,0	ННКЦ
3	Международный грант (США, фонда Джефери) «По иммунодефицитным состояниям»	4 277,0	РДЦ

Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

По проведенным НТП за 2011-2014 годы проанализирован финансовый бюджет в разрезе научных центров Холдинга (рисунок 2).

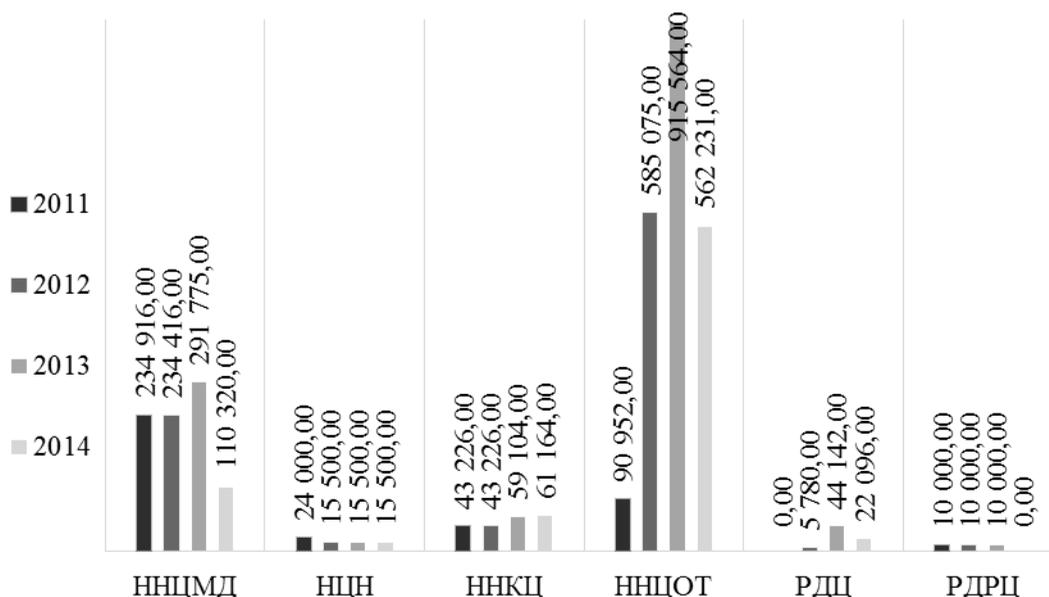


Рисунок 2 - Бюджет НТП за 2011-2014 годы в разрезе шести ДО Холдинга (тыс. тенге)

Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

По данным рисунка 2 видно, что значительные бюджетные суммы были привлечены ННЦОТ, что было связано с проведением в 2012-2014 годы НТП по программно-целевому финансированию (далее – ПЦФ). Не менее привлекаемым научным центром за 2011-2014 годы являлся ННЦМД со средним бюджетом от 100 до 300 млн. тенге ежегодно. Для полноценного представления бюджеты НТП в ДО Холдинга за 2014 год приведены изолированно на рисунке 3.

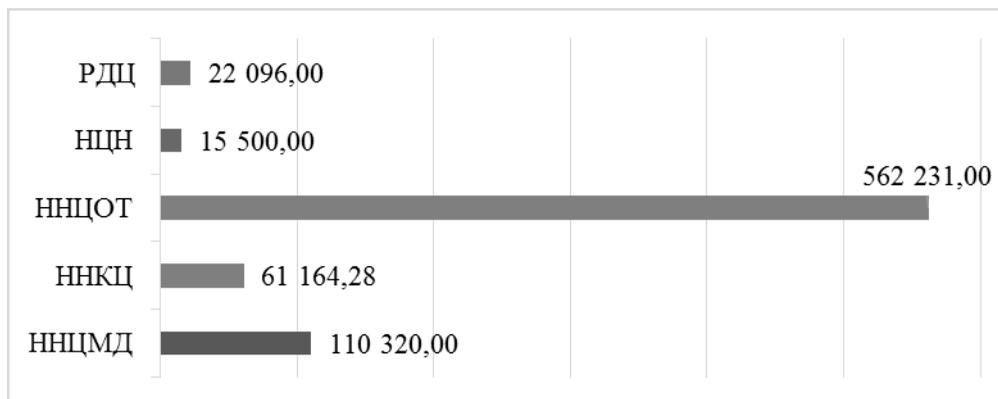


Рисунок 3 - Бюджеты НТП в 2014 году в разрезе ДО Холдинга (тыс. тенге)
 Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

С 2013 года в РДЦ и с 2014 года в ННКЦ начали проводить отдельные фазы научно-клинических многоцентровых международных исследований. Доля бюджета международных проектов в указанных ДО Холдинга представлена на рисунке 4.

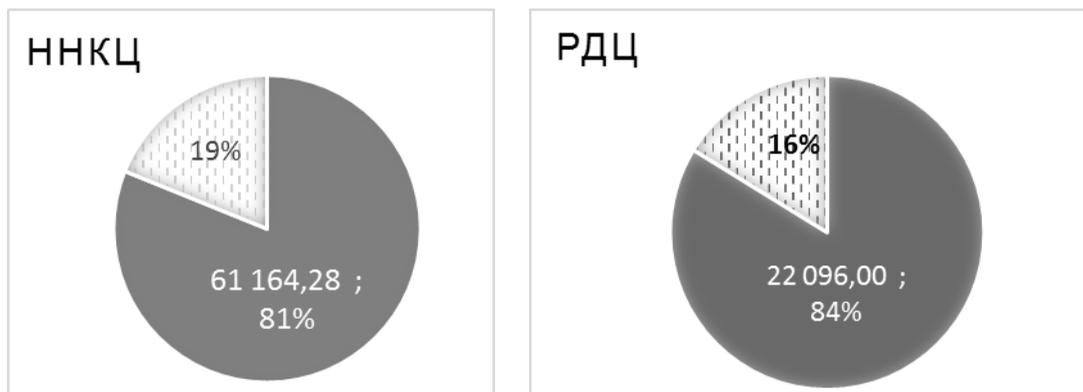


Рисунок 4 - Удельный вес в бюджете ННКЦ и РДЦ международных проектов в 2014 году (тенге; %)
 Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

Как видно из рисунка 4, в ННКЦ и РДЦ удельный вес в бюджете проводимых в 2014 году международных научно-клинических исследований, составлял 19% и 16% соответственно.

Одним из важнейших компонентов, характеризующих состояние научно-исследовательской деятельности, является научный кадровый состав, обеспечивающий установление актуальности и научно-технической новизны исследования, постановку задач для их решения, создание и получение научно-технической продукции, а также её коммерциализацию. На рисунке 5 представлен научный кадровый состав ДО Холдинга в разрезе ученых степеней по состоянию на 2014 год.



Рисунок 5 - Кадровый научный состав научных центров Холдинга в разрезе ученых степеней по состоянию на 10 декабря 2014 года

Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

По данным рисунка 5 видно, что всего в научных организациях Холдинга работают 136 кандидатов медицинских наук (КМН), 10 докторов PhD, 56 докторов медицинских наук (ДМН). На рисунке 6 указанный суммарный научный кадровый состав представлен в разрезе ДО Холдинга.

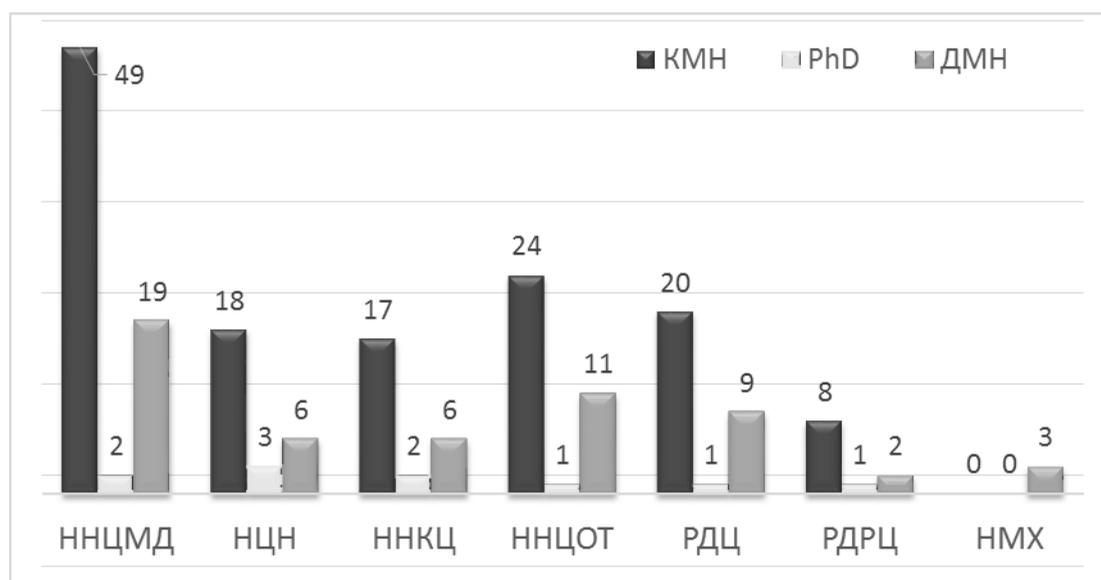


Рисунок 6 - Научный кадровый состав Холдинга в разрезе его ДО

Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

Из рисунка 6 видно, что самым сосредоточенным рабочим местом для научных кадров со степенью является ННЦМД. В остальных ДО Холдинга количество лиц с ученой степенью ДМН колеблется от 6 до 11, КМН – от 17 до 24, PhD – от 1 до 3.

В таблице 2 представлены данные о среднем возрасте научных кадров организаций Холдинга в разрезе ученых степеней.

Таблица 2 – Средний возраст специалистов с учеными степенями в ДО Холдинга

Название ДО	ДМН		PhD-доктора		КМН	
	М	м	М	м	М	м
ННЦМД	54,1	2,4	н/д	н/д	43,8	0,9
ННЦОТ	52,7	2,2	42,0	0,0	46,9	3,6

НЦН	51,1	3,2	34,8	1,5	44,6	1,9
ННКЦ	49,0	2,3	31,0	1,0	44,3	2,0
РДРЦ	67,0	8,6	31,5	0,0	47,3	2,1
РДЦ	47,3	2,6	30,0	0,0	49,1	1,4
Итого	53,5	3,6	33,8	0,5	46,0	2,0

Примечание: М – средняя арифметическая; m – ошибка средней арифметической.
Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

Как видно по данным таблицы 2, средний возраст ученых с ДМН, работающих во всем Холдинге, является достаточно молодым – $53,5 \pm 3,6$ лет. В разрезе ДО Холдинга анализ по среднему возрасту ученых показывает неравномерное распределение. Например, самые «молодые» ученые со степенью ДМН работают в РДЦ – $49,0 \pm 2,3$ лет, самые «немолодые» – в РДРЦ с показателем $67,0 \pm 8,6$ лет. Средний возраст ученых Холдинга со степенью КМН – $46,0 \pm 2,0$. В разрезе ДО Холдинга данное среднее значение достаточно равномерное – от $43,8 \pm 0,9$ лет в ННЦМД до $49,1 \pm 1,4$ лет в РДЦ. Средний возраст PhD-докторов $33,8 \pm 0,5$ лет.

Представленные выше на рисунках 5,6 и в таблице 2 количественные и качественные показатели наличия/характеристики ученых в ДО Холдинга могут прямо и обоснованно указывать на возможность функционирования PhD-докторантуры по клиническим профилям в самом Холдинге. Учитывая ограниченный выпуск научных кадров в масштабе республики, естественную тенденцию к старению научных кадров, постепенно нарастающую потребность в научных кадрах (таблица 2), необходимость повышения нематериального характера мотивации к занятию научной деятельностью, особенно для молодых специалистов, необходимость в передаче знаний от опытных специалистов молодым сотрудникам, ощущается острая необходимость создания условий в подготовке научно-педагогических и высококвалифицированных клинических кадров в научно-практических стенах Холдинга.

Для научных исследователей, врачей, молодых специалистов научных организаций Холдинга представлен доступ к базам научных и практических данных Elsevier, Scopus (по договоренности с НЦ НТИ с 28.11.2014), OVID, Wolters Kluwer (доступ открыт с 24.11.2014).

Одним из мотивации к занятию научной деятельностью в организациях Холдинга является опция, позволяющая получать научным сотрудникам, выполняющим задания научных программ и создающим научную продукцию, материальное вознаграждение в виде персональной надбавки сверх оклада до 300% (утверждена в Положении о временных научных коллективах для выполнения научно-технических программ).

Для целостного привлечения к научно-исследовательской деятельности работников научных организации Холдинга также подключаются подходы нематериального стимулирования. В этой связи огромную важность для личностного роста, особенно молодых врачей, незаменимое место занимает возможность получения ученых степеней и званий. Холдинг, в настоящее время изыскивает возможности организации PhD-докторантуры.

Научные центры НМХ являются субъектами базового финансирования и имеют республиканские и международные взаимосвязи с такими организациями,

как Медицинский университет Астана, Korea University Anam Hospital, Tel-Aviv Sourasky medical center при Tel-Aviv University (Израиль), Pittsburg University Medical center (Питтсбург, США). НМХ и его дочерние организации имеют официальный доступ к электронным международным базам данных (Thomson Reuters, Elsevier, Scopus, Medscape, Springer, BMJ, Oxford online, Journals Cambridge, Cochrane library, Pubmed и др.). Это позволяет исследователям, врачам быть осведомленным и использовать последние международные руководства и публикации по диагностике и лечению заболеваний по всем отраслям медицины, а также это дает возможность научным сотрудникам публиковать свои исследовательские статьи, книги в международных изданиях. Например, в 2011 году сотрудниками дочерних организации НМХ было опубликовано 2 международных статьи с импакт-фактором, то в 2014 году – 6 публикации в международных изданиях с импакт-фактором.

При проведении НИР по комбустиологии привлекаются специалисты из Южной Кореи – Банк тканей CGBio, Европейский Банк ткани, ожоговый центр США UPMS Mercy, ожоговый центр университетской клиники «Hallim» (Южная Корея). Налаживаются контакты с учеными и специалистами из США, Южной Кореи, стран Западной Европы.

В настоящее время в научных центрах Холдинга успешно проводится интеграция научной и инновационной деятельности с практическим здравоохранением, научным сообществом, в том числе с международным в области науки и инновационных технологий.

Специалисты Холдинга обучают отечественных врачей и внедряют инновационные технологии (ИТ), как в своей организации, так и в различных регионах республики путем оказания профессиональных услуг в рамках телемедицины, оказания квалифицированной медицинской помощи по линии санитарной авиации, лечения больных по ГОБМП (таблица 3), выезда с лекциями/ семинарами/ мастер-классами для повышения квалификации региональных врачей и внедрения новых технологий в регионах (таблица 4).

Таблица 3 – Оказание профессиональных услуг в рамках телемедицины и санитарной авиации, ГОБМП по итогам 2014 года

ДО Холдинга	Количество консультаций в рамках телемедицины	в т.ч. отобраны на оперативное лечение больных	Количество вылетов по линии санавиации в регионы	% пациентов из регионов, пролеченных по ГОБМП в клиниках Холдинга
ННЦМД	127	-	128	63,3%
ННЦОТ	204	-	330	57,9%
ННКЦ	1524	527	81	61,3%
НЦН	5	3	16	59,7%
РДРЦ	-	-	-	62,8%
РДЦ	-	-	-	46,8%
Итого	1860	530	555	58,6%

Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

Таблица 4 – Количество выездных семинаров, лекций и мастер-классов и обученных специалистов в регионах кадрами Холдинга в 2014 году

ДО Холдинга	Количество выездных семинаров, лекций и мастер-классов	Количество обученных специалистов в регионах	Кол-во пролеченных пациентов по ИТ в 2014 году
ННЦМД	8	163	361
ННЦОТ	5	563	324
ННКЦ	16	45	403
НЦН	7	95	203
РДРЦ	18	532	758
РДЦ	6	274	766
Итого	60	1672	2815

Источник: данные Департамента науки и образования АО «НМХ»

Трансфер ИТ в регионы республики осуществляется по нескольким направлениям: по каналу телемедицины – 1860 профессиональных консультаций специалистами Холдинга, из них 530 больных отобраны на оперативное лечение; оказание высокоспециализированной медицинской помощи (ВСМП) больным из регионов в клиниках Холдинга 58,6%; квалифицированная МП по линии санитарной авиации – 555 вылетов; 60 выездов специалистами Холдинга с мастер-классами и 1672 региональных врачей повысили квалификацию (данные 2014 года).

ВДО Холдинга в рамках ИТ внедряются и проводятся уникальные медицинские технологии, являющиеся одним из ведущих критериев оказания ВСМП. В настоящее время, уникальные технологии являются высокооцениваемым показателем каждого клинического центра в РК. Ежегодно список данных технологий утверждается Министерством здравоохранения и социального развития Республики Казахстан (МЗ и СР РК) [2]. В 2013 году были утверждены 39 уникальных технологий (Приказ МЗ РК №815 от 20.12.2012г.), а в 2014 году всего 14 (приказ МЗ РК №750 от 23.12.2013г.). Соответственно, по результатам 2013 года было отмечено, что в клиниках Холдинга проводилась 31 уникальная технология – это 79,5% от всех проведенных в РК (всего 39), а в 2014 году количество данных технологий равнялось 14. Фактически в клиниках Холдинга в 2014 году было пролечено по уникальным технологиям 140 пациентов (таблица 5).

Таблица 5 – Количество пациентов, пролеченных по уникальным технологиям за 2014 год

№	Центр	Наименование уникальной технологии	Пациенты
1	ННКЦ	Введение имплантируемой вспомогательной сердечной системы	50
		Трансплантация сердца	6
		Забор органа и/или ткани от кадавра для трансплантации	6

2	ННЦОТ	Заготовка гемопоэтических стволовых клеток для аутотрансплантации	7
		Проведение операции по трансплантации печени от кадавра	1
		Трансплантация почки от кадавра	6
3	ННЦМД	Трансплантация почки от кадавра детям	0
4	НЦН	Имплантация или замена электрода интракардиального нейростимулятора	50
		Имплантация или замена электрода спинального нейростимулятора	14
ВСЕГО по уникальным технологиям			140

Источник: официальный сайт НМХ

За 1 квартал 2015 года всего было оказана: помощь по уникальным технологиям - 91 пациент, в том числе 90 – в ННКЦ, 1 – в НЦН.

Количественная картина внедрения новых технологий (ВСМП) в Холдинге наглядно отражена на примере деятельности четырех его дочерних организаций (рисунок 7).

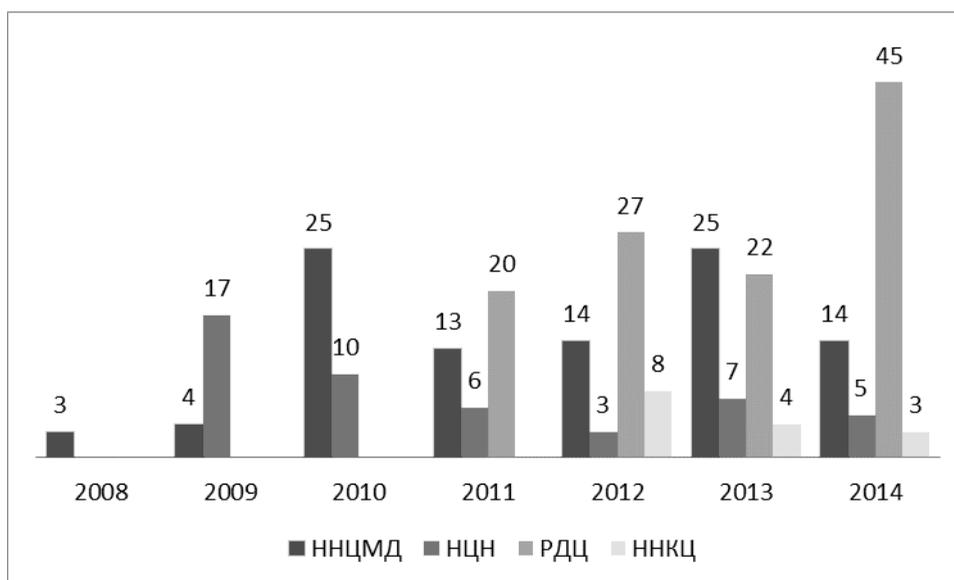


Рисунок 7 – Динамика количества внедрения инновационных технологий в ДО Национального медицинского холдинга

Источник: официальный сайт НМХ

Как видно из рисунка 7, больше всего за весь период деятельности со дня основания было внедрено передовых технологий в РДЦ – 114, далее в ННЦМД – 98, НЦН – 48. Стоит отдельно отметить, что внедренные с 2012 по 2014 год в ННКЦ 15 инновационных технологий позволили рассматривать данную дочернюю структуру Холдинга как прорывной проект в здравоохранении Казахстана и Центральной Азии. Речь идет о таких инновациях, как имплантация устройства искусственного кровообращения, имплантация искусственного желудочка сердца, трансплантация сердца.

Холдинг развивает механизмы материального и нематериального мотивирования специалистов к научно-инновационной деятельности. Направляются усилия в направлении коммерциализации научной продукции, что создаст целостную инновационную инфраструктуру Холдинга – от проведения научно-исследовательских работ и до доведения конечного продукта до потребителя.

Принимающие мероприятия будут увеличивать возможность безболезненного внедрения международных принципов научной деятельности и формированию инфраструктуры Интегрированной академической системы здравоохранения Назарбаев Университета.

Обсуждение. Таким образом, инновационная активность и внедрение новых технологий в АО «Национальный медицинский холдинг» осуществляются довольно динамично. Уровень оказания высокоспециализированной медицинской помощи по ряду нозологий на сегодняшний день отвечает международным требованиям. Проводятся многочисленные мастер-классы, конгрессы, симпозиумы с привлечением лидеров отрасли со всего мира. Многие технологии транслируются в регионы Казахстана и соседние страны.

Наряду с очевидными успехами развития инновационной деятельности Холдинга необходимо указать и на проблемы. Так, несмотря на общее увеличение финансирования системы здравоохранения Казахстана в последние годы, средства, выделяемые государством на поддержку инновационной активности субъектов здравоохранения страны и внедрение передовых технологий, недостаточны. Ввиду высокой затратности, инновационная деятельность в медицине требует серьезных дотаций со стороны государства и частных структур, как это происходит в развитых странах мира. В настоящее время в экономически развитых странах Европы затраты на здравоохранение составляют 4–9% ВВП, а в США – около 16%, тогда как в нашей стране эта цифра в 2013 году равнялась 2,4% от ВВП (838,2 млрд тенге), тогда как ВОЗ рекомендует не ниже 5,5%.

Для дальнейшей диверсификации экономики нашей страны необходимо продолжать набранные темпы внедрения инновационных технологий в практику казахстанских специалистов, так как от этого зависят конечные показатели здоровья граждан, главного капитала нашей республики. В этой связи, объективным и актуальным было бы максимально привлекать и мотивировать научные изыскания и внедрение передовых технологий через ДО НМХ в рамках интегрированной академической системы здравоохранения АО «Назарбаев Университет». Глубокое позиционирование развития Холдинга по примеру мировых университетских клиник и кластеров должно привести одновременно к значительной оптимизации затрат государства на медицинские инновации и повышению их экономической эффективности в целом для страны.

Мотивация новаторов в медицине имеет огромное значение в процессе разработки, внедрения и развития передовых технологий. Прямые доходы в виде зарплаты специалистов, занятых наукой и инновациями в здравоохранении Казахстана, несомненно, выросли за последние 10 лет, но в целом, остаются довольно низкими в сравнении с их коллегами из развитых стран. Так, средняя ежемесячная заработная плата специалистов Холдинга со степенью докторов медицинских наук и PhD составляет не более 1000 долларов США, тогда как доходы ученых в клиниках США и Западной Европы в 20-30 раз больше.

Помимо этого, к примеру, средние величины сумм, выделяемых на научно-инновационные изыскания в научно-медицинских центрах США (более 10 млн. долларов США в год), что намного больше аналогичных сумм отечественных грантов (не более 0,33 млн. долларов США). Разумеется, колоссальная разница в материальной поддержке западных и отечественных ученых была и будет достаточно серьезной. Однако следует понимать, что в современном мире, где конкурентоспособность стран определяется их инновационностью, в том числе и в здравоохранении, финансовая составляющая становится преимущественной в обеспечении успешного технологического развития. Зарубежные исследователи часто получают намного большую прибыль от коммерциализации своей научной продукции.

Для достижения положительных финансовых результатов от научной деятельности необходимо развивать стратегию коммерциализации научной продукции.

Недостаточный уровень мотивации отечественных специалистов негативно отражается не только на процессы внедрения заимствованных технологий, но и в разработках собственных. Например, в период 2009-2013 годы в НМХ было получено сотрудниками около 20 патентов на изобретение в рамках разработки различных методик диагностики и лечения, однако ни одна работа не была коммерциализирована на практике. Примечательна ситуация по всей отрасли, когда, несмотря на большой объем выполняемых научных программ (в 2013 году – 322 программы) и получаемых патентов (в 2013 году – 102 патента), - ни одна отечественная медицинская технология за последние три года не была заявлена на применение в системе здравоохранения РК [2, 3].

Важными недостатками большинства процессов внедрения передовых технологий являются неточные и неполные данные по эпидемиологии нозологий, для лечения которых эти технологии применяются. Зачастую приходится транслировать статистические данные из других стран и моделировать локальные сценарии с учетом казахстанской специфики. Например, для определения распространенности и заболеваемости всех патологий, для лечения которых внедрялись описанные в данной статье технологии, принимались данные инновационных медицинских центров США, Германии, Франции, Великобритании и Израиля [1]. В этой связи очень сложным представляется точно просчитать экономическую обоснованность и эффект от внедрения технологий в казахстанской практике как предварительно, так и постфактум на основании полученных результатов. Конечно же, практическое внедрение многих передовых новшеств в практику Холдинга помогает спасти и улучшить сотни и тысячи жизней наших сограждан, однако о величине конкретных цифр относительно их финансового результата для экономики страны приходится только догадываться.

Данное обстоятельство не позволяет четко и количественно планировать дальнейшие шаги по развитию внедренных инноваций в отечественной медицине. На сегодняшний день максимально возможный срок прогнозирования инновационной активности составляет порядка 3-4 года. Частота использования технологий впоследствии сильно зависит от объема их финансирования со стороны МЗ и СР РК, и если бюджеты сокращаются, то, увы, снижается и количество оперативных вмешательств.

Обязательным условием внедрения новых медицинских технологий, согласно приказа МЗ РК от «18» апреля 2014 года № 199 «Правила применения новых методов диагностики, лечения и медицинской реабилитации», является прохождение процедуры Оценки медицинских технологий на уровне рабочего органа – Республиканского центра развития здравоохранения [2]. Разработанные данным центром правила применения новых технологий представляются достаточно системными и понятными для специалистов, однако имеют, по их оценкам, свои недостатки. В частности, в Холдинге отмечается недостаточно качественная вовлеченность новаторов в деятельность Экспертной комиссии по оценке технологий и в процесс оценки их будущей стоимости. Зачастую возникают ситуации, когда специалисты-заявители не обладают достаточной информацией или навыками по заявляемой технологии, что приводит к отказу её в регистрации. Встречаются и обратные ситуации, когда экспертная комиссия отклоняет или недооценивает достаточно важные передовые технологии, будучи неспособной рассчитать клиническую и экономическую их полезность. То есть, очевидными являются проблемы координации между органом регистрации новых технологий и специалистами-новаторами.

За последние 5 лет произошел значительный рост публикационной активности казахстанских ученых в международных рейтинговых изданиях: в 2011 году – 894, в 2012 году – 1405, в 2013 году – 1874, в 2014 году – 2301 публикаций. Этому способствует бесплатный доступ ученых к мировым информационным ресурсам – базам Thomson Reuters, Springer, Elsevier. Хотя, доля Казахстана в общемировом числе цитирований в научных журналах в целом и отдельно по медицинским специальностям остается очень малую долю в 2013 году – 0,025% (94-е место) и 0,0031% (138-е место) соответственно. Для сравнения, данные показатели для США составляют соответственно 25,1% и 27,7%, Великобритании – 7,4% и 8,4%, Китая – 7,1% и 2,7%, России – 0,72% и 0,29% [4].

Немаловажной преградой для трансферта новых технологий из развитых стран становится их высокая стоимость в сравнении с их стоимостью в тех странах, где они были разработаны. Прежде всего речь идет о дороговизне расходных материалов, составляющих основу многих инновационных подходов. Конечно, это объясняется тем, что Казахстан территориально расположен далеко от стран-генераторов инноваций и не особо привлекателен в плане коммерческой емкости рынка, что, несомненно, влияет на окончательную цену инновационной продукции. При этом большинство расходных материалов, необходимых для внедрения новых технологий, стоит в два и более раз дороже, чем в тех странах, где они производятся. В тоже время стоимость аналогичной операции в этих странах стоит в 3-4 раза дороже, чем в Казахстане, поскольку включает в себя и высокую оплату труда зарубежных специалистов.

Заключение

Таким образом, в Холдинге в 2011-2014 годах количество проводимых прикладных НТП неуклонно увеличивалось. Кадровый рейтинговый анализ показал, что привлекать бюджетные средства в научную организацию способны единицы ученых.

По количеству и качеству научных публикации (зарубежные журналы, охраняемые документы и др.) у ДО Холдинга наблюдается положительная и стабильная тенденция к росту за последние 5 лет.

Для успешной научной и инновационной деятельности научных организации Холдинга необходимо далее разрабатывать и внедрять механизмы повышения мотивации профессиональных кадров для занятия научной деятельностью. Учитывая наличие высококвалифицированных научных кадров, естественную тенденцию к старению научных кадров, нарастающую потребность в научных кадрах и передаче знаний от опытных специалистов к молодым сотрудникам, потребность интеграции прикладных и фундаментальных исследовательских работ актуальным является внедрение международных принципов научной деятельности и формирование инфраструктуры Интегрированной академической системы здравоохранения Назарбаев Университета.

Для дальнейшего развития научно-инновационной деятельности Холдинга необходимо обозначить основные проблемы и направления:

- 1) планомерное увеличение целевого финансирования научно-инновационной деятельности;
- 2) целенаправленное повышение материальной и нематериальной мотивации специалистов-новаторов;
- 3) повышение уровня публикуемости специалистов Холдинга в международно-признанных научных изданиях;
- 4) активное внедрение механизмов коммерциализации научной продукции для решения проблем прогнозной оценки будущего экономического эффекта от внедряемых технологий;
- 5) решение межведомственных проблем координации между органом регистрации новых технологий и специалистами-новаторами в процессе оценки медицинских технологий;
- 6) устранение дисбаланса в стоимости инновационного оборудования и медицинских манипуляций в сравнении с западными клиниками.

Решение некоторых приведенных проблем выходит за рамки компетенции Холдинга. Кроме улучшения финансовой обеспеченности и улучшения процессных потоков в операционной деятельности Холдинга необходимо стратегическое понимание и над- и межведомственная поддержка научно-инновационной деятельности Холдинга, как главного провайдера передовых технологий в системе здравоохранения республики, которые, в свою очередь, будут способствовать увеличению продолжительности жизни и улучшению показателей здоровья казахстанцев, являющихся важнейшими стратегическими целями Казахстана для вхождения в число тридцати передовых стран мира.

Источники:

1. Беляков В.К., Пивень Д.В., Антонов Д.П. О проблемах инновационной политики в отечественном здравоохранении и необходимости создания кластеров медицинских инноваций [Текст] // Менеджер здравоохранения. - 2008. - № 1. - С. 411.
2. Койков В.В., Бекембаева Г.С., Аубакирова А.С., Мергентай А. Оценка уровня инновационной активности организаций здравоохранения различных уровней, анализ факторов и причин сдерживающих внедрение новых медицинских технологий в систему здравоохранения РК [электронный ресурс] // Инфо-коммуникативная платформа G-Global. 2015. URL: <http://group-global.org/ru/publication/16351-ocenka-urovnya-innovacionnoy-aktivnosti-organizaciy-zdravoohraneniya-razlichnyh> (Дата обращения 02.09.2015)
3. Койков В.В., Косумов А.А., Аубакирова А.С. Составление бизнес-плана для коммерциализации инновационных проектов в здравоохранении [Текст] // Журнал «Денсаулық сақтауды дамыту журналы». - №4.- 2012г. - С.102-108

4. Кубиева Т.Ш., Козбагарова Г.А., Пономарева Н.И. Библиометрическая оценка продуктивности науки Казахстана по информационным ресурсам Web Of Science (Thomson Reuters) // Вестник Национальной академии наук Республики Казахстан. – 2015. -2(354). –С.216-225.
5. Официальный сайт Национального медицинского холдинга [электронный ресурс]. 2015. URL: <http://www.nmh.kz> (Дата обращения: 29.08.2015)

Мотивация и стимулирование креативных работников: особенности и специфические моменты

Е.С. Расщепко¹

ТОО «STUDIO CUBIC», г. Алматы

Аннотация: В статье рассматриваются особенности и специфические моменты мотивации и стимулирования креативных работников. В отношении креативных работников одни лишь методы материального стимулирования не работают более того согласно результатам практических исследований известных ученых их использование в качестве стимулирования может играть и негативную роль. Согласно точке зрения автора, методы стимулирования креативных работников вытекают из необходимости удовлетворения их специфических трудовых потребностей, составляющих основу мотивации таких работников. На первом месте стоит потребность креативных работников в самореализации, в достижении своих творческих высот. Из этой генеральной потребности вытекает ряд других потребностей, удовлетворение которых со стороны руководства компании может выступать для них стимулом к добросовестной и эффективной деятельности.

Ключевые слова: мотивация, креативность, творчество, стимулирование, материальное стимулирование, не материальное стимулирование, креативные работники.

Motivation and stimulation of creative professionals: Features and specific points

Yelena Raschshepko¹

«STUDIO CUBIC» LLP, Almaty

Abstract. This article discusses the features and specific aspects of motivation and stimulation of creative workers. With respect to creative workers a material incentive methods alone do not work more than that according to the results of empirical research of famous scientists to use them as incentives can also play a negative role. According to the author's point of view, methods of stimulation of creative workers are derived from the need to meet their specific labor needs, forming the basis of the motivation of such workers. In the first place there is a need for creative workers in the self, to achieve their creative heights. From this follows the general requirements of a number of other requirements that are part of the company management can be a stimulus for them to fair and effective operation.

Keywords: motivation, creativity, creativity, promotion, financial incentives, not financial incentives, creative workers.

Введение

Деятельность работников креативных компаний направлена, как известно, на решение именно творческих задач, то есть разработки каких-то новых инновационных продуктов (товаров, услуг), ноу-хау, выработки и внедрения каких-либо принципиально новых идей в производство или любые другие сферы экономики и общественной жизни в целом.

Решение таких сложных задач требует соответствия характеристик работников и коллективов креативных компаний необходимым критериям креативности. Однако сама по себе креативность работников или потенциал творческих способностей заложенных в работниках компании не создает

¹ Расщепко Е.С., магистр, докторант DBA Almaty Management University, директор по маркетингу ТОО «STUDIO CUBIC», г. Алматы. Email: elena-rs@yandex.ru

¹ Yelena Raschshepko is DBA student of AlmaU, marketing director of «STUDIO CUBIC» LLP, Almaty. Email: elena-rs@yandex.ru

в полной мере условия для того чтобы компания могла решать креативные задачи. Необходимо максимально реализовать творческий (креативный) потенциал работников в текущей практической деятельности. В связи с этим в системе управления креативным коллективом ключевая роль принадлежит способности руководителя креативной компании умело направлять, побуждать своих подчиненных к эффективной творческой деятельности. Поэтому одним из важнейших составляющих управления креативными работниками и креативными коллективами в целом становятся вопросы их мотивации и стимулирования.

На первом плане методы нематериального стимулирования

То, что вопросы мотивации в процессе управления креативностью являются фундаментальными, показала в свое время и один из главных и авторитетных ученых в сфере исследований креативности профессор Гарвардского университета Тереза Амабайл. В результате масштабных исследований проблем творческой активности в организации, проводившихся в течение многих лет она выделила три основные составляющие креативности: «1) профессиональная компетентность (Expertise) - наличие общих и специальных процедурных знаний, методов исследований, общей и профессиональной эрудиции; 2) навыки творческого мышления (Creative thinking) - гибкость, воображение, интеллектуальное упорство, способность к длительному умственному напряжению; 3) мотивация, прежде всего – внутренняя целевая (Intrinsic Task Motivation)» [1, с.23].

Сама категория «мотивация» имеет достаточно широкое значение в различных аспектах. С точки зрения науки об управлении наиболее емким и точным определением мотивации является, на наш взгляд известное определение, данное западными учеными А. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури в своем ставшем классическим учебнике «Основы менеджмента»: «Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [2, с.257].

Теория вопросов управления компаниями и коллективами в процессе своего длительного развития, а также исходя из результатов практики, давно уже сформулировала основные составляющие этого «процесса побуждения себя и других к деятельности». Как известно, к ним относятся методы материального и нематериального стимулирования, формируемые на основе анализа внутренних мотивов работника. То есть в результате определения того какие мотивы движут работником и как они ранжируются по важности для этого работника. Известно, что мотивы могут проистекать из определенных потребностей человека. К ним мы относим материальные потребности (в пище, жилье, одежде и т.д.), потребности более высокого порядка (духовные, интеллектуальные), потребности психологического порядка.

Не будем в контексте данной статьи углубляться в вопросы исторического развития тех или иных методов стимулирования и их особенности, они хорошо описаны во множестве источников. Отметим только, что в современных условиях объективно на первый план выходят методы нематериального стимулирования. Нет, конечно, методы материального стимулирования продолжают играть важную роль – ведь первооснова всех потребностей человека, которые в полной мере необходимо удовлетворять для обеспечения полноценного

воспроизводства рабочей силы человека и в современных условиях – это материальные потребности. В то же время сейчас, в первую очередь в развитых странах, кардинально изменились и уровень жизни населения, он стал не сопоставимо более высоким, чем в эпоху индустриального развития, и уровень образованности и квалификации работников, и условия труда. Все эти изменившиеся параметры привели к тому, что в запросах работников большую роль начинают играть не материальные факторы. Это, разумеется, касается не только креативных компаний, но и компаний практически всех отраслей экономики.

Что касается креативных работников и трудовых коллективов креативных компаний (организаций) то большая значимость методов нематериального стимулирования, на наш взгляд, существовала для них во все эпохи. Связано это с особым специфическим характером творческого труда и его несравнимостью с трудом рутинным и механическим. Методы материального стимулирования здесь играют роль в той мере, в какой они позволяют удержать креативного работника в этой компании и не толкают его к поиску других компаний, предлагающих более высокую оплату и бонусы. То есть уровень материального стимулирования здесь, на наш взгляд, достаточен такой, чтобы он не уступал уровню, принятому на рынке в этот момент.

Попытки побудить работника к полноценной и максимальной реализации своих творческих способностей через методы только лишь материального стимулирования могут привести и к обратному результату. В целом методы внешнего стимулирования, не только материального, без учета характера внутренних мотивов работника являются не продуктивными и могут иметь негативный характер. Согласно данным теории «многие исследователи зафиксировали связь между креативностью и внутренней мотивацией. Так, Simon (1967) указывал, что начальным элементом мотивации может считаться контроль внимания. А внешняя мотивация (оценка, вознаграждение) могут негативно повлиять на креативность» [3, с.29].

Эту мысль подтверждают также и многочисленные практические опыты ученых, которые хорошо описаны в книге знаменитого автора Дэниела Пинка, ставшей бестселлером «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует» [4]. В качестве примеров приводятся такие практические исследования, которые четко и однозначно показывают психологическую особенность любого человека, которая основывается на том, что постановка перед человеком какой-либо задачи и обещание вознаграждения за решение этой задачи приводят к блокированию творческих способностей человека.

Задания в этом случае выполняются на значительно более низком уровне, чем это делалось бы, например, в условиях игры или деятельности для себя, так скажем «для удовольствия». Вывод, который делает исследователь на основе рассмотрения многочисленных опытов, является, несомненно, полезным для управленцев креативных компаний в плане понимания внутренних мотивов креативных работников: «Для художников, ученых, изобретателей, учащихся и многих других внутренняя мотивация — желание делать что-то, потому что это интересно, захватывающе и требует напряжения сил, — необходимое условие достижения творческих высот. Но стимулы из разряда «если-то», которые являются главным элементом управленческой стратегии большинства компаний, чаще душат, чем пробуждают творческое мышление» [4, с. 25].

Таким образом, главное направление в мотивации креативных работников – это использование методов нематериального стимулирования на основе выявления специфических внутренних мотивов таких работников. Причем речь идет о таких методах не материального стимулирования, которые не подпадают в стимулы разряда «если – то».

Внутренние мотивы креативных работников

Каковы же эти специфические внутренние мотивы креативных работников? Практика деятельности креативных компаний в сфере управления своими коллективами показывает, что такие специфические мотивы действительно существуют и связаны как с особенностями характера креативной (творческой) личности, так и с особенностями самого креативного (творческого) труда.

Самый главный внутренний мотив, который отличает креативного работника от любого другого работника – это высокая потребность в самореализации. Об этом говорит и вывод Д. Пинка, который мы привели выше. То есть для креативного работника на первом месте стоит возможность достичь своей творческой цели, достигнуть высот в своей творческой деятельности. Соответственно в компании должны быть созданы такие условия, которые позволяли бы креативному работнику видеть, что именно здесь для него самая высокая перспектива самореализации.

Разумеется, для руководства компании здесь возникают трудности, связанные с тем, что запросы в этом плане у разных сотрудников часто совершенно разные. Поэтому в данном случае требуется индивидуальный подход и этот принцип должен соблюдаться неукоснительно.

Создание условий для самореализации креативного работника предполагает обеспечение руководством компании следующих моментов в процессе взаимодействия с таким работником:

- задачи для решения, предлагаемые креативному работнику должны быть интересны для него, они должны быть из области его профессиональных интересов;
- перед креативным работником задачи должны ставиться, таким образом, когда для него четко были бы понятны цели его работы;
- должен быть разработан такой механизм когда креативный работник мог бы видеть результаты своей работы и понимать производимый положительный эффект от его разработок.

В данном случае мы имеем один из видов не материального стимулирования креативного работника, так как удовлетворяются его потребности. Если для обычного не креативного работника это просто создание приемлемых условий труда, а не стимулирование, то для креативного работника здесь удовлетворяются его потребности, связанные с получением интересной творческой работы в том направлении, которое его интересует. Таким образом, креативный работник мотивируется на эффективное выполнение своих обязанностей.

Приведем ряд других мотивов креативного работника, вытекающих из его специфических потребностей, удовлетворение которых выступает для него стимулом.

Творческие люди, наделенные определенными талантами, способностями часто не в состоянии нормально работать, если в организации отсутствует творческая атмосфера. Создание творческой атмосферы предполагает в первую

очередь концентрацию в коллективе не просто креативных работников, а единомышленников. Задача руководителя в том, чтобы суметь собрать в одном месте людей творческих и при этом еще совместимых в различных аспектах.

Серьезным стимулом для креативного работника является предоставление свободы творчества. Подвергать жесткому или мелочному контролю процесс творчества означает нейтрализовать творческие способности креативного работника и скорее всего, приведет к его уходу из этого коллектива.

При этом индивидуальный подход к креативному работнику со стороны руководителя, отсутствие каких-либо иерархических барьеров между ними также стимулирует работника к добросовестному и эффективному труду.

Конечно, существует еще такие методы не материального стимулирования из группы внешних стимулов, которые могут подпадать в разряд «если – то» и которые могут оказывать стимулирующее влияние на креативного работника также как и на работника любого другого типа. Они известны нам из теории и из практики, из множества источников, в том числе и из учебников. К ним можно отнести, на наш взгляд, следующие методы нематериального стимулирования:

«1) предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.;

2) организация гибкого графика работы;

3) сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда;

4) вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета;

5) покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)» [5, с.492-493].

Эти методы не материального стимулирования, конечно, также необходимо использовать в отношении креативных работников. Однако, на наш взгляд, они должны использоваться, таким образом, когда не выглядели бы как внешнее стимулирование типа «если – то». Задача руководителя разработать соответствующий механизм. Решить такую задачу возможно на основе индивидуального подхода к каждому креативному работнику и предоставления указанных мер не как стимулирование или «подталкивание» работника, а как необходимые условия труда или принятые в компании правила.

Заключение

В заключение необходимо отметить, что приведенные выше методы стимулирования необходимо использовать в комплексе, в сочетании также и с методами материального и социального стимулирования. При этом опять же методы и материального и социального стимулирования должны применяться не в качестве конкретных стимулов, а как необходимые условия работы в этой компании. Когда мы говорим о мотивации и стимулировании креативных работников именно рассмотренные нами специфические методы нематериального стимулирования играют самую важную, ключевую роль.

Источники:

1. Макашева Ю.С. Стимулирование творческой активности персонала на основе краудсорсинга. Томск, Изд-во Том. ун-та, 2013. - 104 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1997. С. 493.
3. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие/ Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. - 464 с.
4. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013.
5. Управление персоналом организации Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. -638 с. (Высшее образование).

Бизнес аналитические платформы для принятия управленческих решений как форма автоматизации бизнеса

Серик Султанов¹

ТОО «Сұлтан Сүйрік», г.Кызылорда

Abstract. This article considers the issues of business platforms for analytical managerial decision making. of theoretical base of regulation of business analytic platform for managerial decision-making, recommendations. Based on the study of economic literature Kazakhstan, Russia and other countries, analysis of sources of domestic and international practices. The author makes an attempt to formulate general principles of the business analytic platform for managerial decision-making, and explores their economic nature.

Keywords: Business, platform, automation, management, solution, technology, analytics, company.

A business analytic platform for managerial decision-making as a form of business automation

Serik SULTANOV¹

LLP ' Sultan Suirik', Kzylorda

Abstract. This article considers the issues of business platforms for analytical managerial decision making. of theoretical base of regulation of business analytic platform for managerial decision-making, recommendations. Based on the study of economic literature Kazakhstan, Russia and other countries, analysis of sources of domestic and international practices. The author makes an attempt to formulate general principles of the business analytic platform for managerial decision-making, and explores their economic nature.

Keywords: Business, platform, automation, management, solution, technology, analytics, company.

Не является секретом, что для быстрого и правильного принятия управленческого решения, необходим достаточный объем информации, доступной для понимания, т.е. верно проработанной. Собственно, на данный процесс работы с информацией и нацелены информационные технологии содействия принятию управленческих решений. Считается, что на сегодняшний день мы уже живем в мире высоких технологий, следовательно, эти технологии уже в достаточной мере разработаны. Вместе с тем, все еще осуществляются все новые и новые поиски в этом направлении в целях усовершенствовать управленческий процесс. Изложим далее информационные технологии содействия принятию управленческих решений детальнее.

Традиционные лидеры по показателям занимаемой доли рынка Бизнес - аналитики находятся в состоянии распада под воздействием платформ, которые расширяют доступ к аналитике и предоставляют более высокую значимость бизнеса. Лидеры в сфере бизнес-аналитики должны отслеживать, как традиционалисты вкладывают дальновидные инвестиции в продукт и улучшают впечатления потребителя. Рынок Бизнес - аналитики и аналитических платформ претерпевает существенные изменения. За последние десять лет BI-

¹ Султанов Серик Кеншибаевич, слушатель программы DBA AlmaU, директор ТОО «Сұлтан Сүйрік», г. Кызылорда. Email: Sultan.kz@mail.ru

¹ Serik Sultanov is DBA student of AlmaU, director of LLP ' Sultan Suirik' in Kzylorda. Email: Sultan.kz@mail.ru

платформы по большей части инвестировали в консолидацию LED технологий и в стандартизацию отчетов по крупномасштабным системам регистрационных записей. Это, как правило, хорошо отрегулированный и централизованный процесс, где отчеты о разрабатываемой ИТ продукции выходили в свет для того, чтобы предоставить широкий спектр информации клиентам и аналитикам. Сейчас, более широкий диапазон бизнес-пользователей предъявляет спрос к доступу к интерактивным стилям анализа и идеям отвечающего современным требованиям анализа без требования данных научных знаний. Так как спрос от бизнес-пользователей на расширенный доступ к возможностям обнаружения информации растет, ИТ хотят ответить на это требования без нанесения ущерба для управления [1].

Магический квадрант. Позиции поставщиков в МК отражают текущий переход рынка. 2014 г.- год сложного исполнения для лидеров рынка в БА рынке и рынке аналитики, настроенного против строгого исполнения поставщиками поиска информации, которые удовлетворяют запросы клиентов, пытаясь определить их потребности и предоставить большую значимость в бизнесе. Возрастающие требования бизнес-пользователей с упрощенным использованием, поддержкой пользователей в использовании сложных видов анализа и короткие сроки выполнения преимуществ в бизнесе не были хорошо раскрыты поставщиками которые владеют крупными, ИТ-центричными долями рынка, на которых установлены данные базы. Клиенты ИТ-ориентированных платформ, которые имеют широкий выбор возможностей для БА-платформ, используют их в более узкой сфере, в основном для создания отчетов. С другой стороны, Бизнес-ориентированные платформы, как Таблю, Клик и др. и другие развивающиеся поставщики имеют более узкий набор возможностей, но используются шире, в большем количестве БА и аналитических функций, включая отчеты, для которых они не совсем подходят, для расширения условий, потому что они просты в применении и дислокации.

Недавние ситуации БА и аналитического рынков выглядят очень схоже с ситуацией рынков ЭВМ и рабочих станций в поздних 80-х, которые претерпевали продвижение в количестве требований и покупателей. К примеру, эти изменения привели HP к переосмыслению и смене дизайна компьютерной платформы, стратегии и архитектуры. В конечном итоге этот сдвиг рынка в требованиях и покупателях уничтожили DEC, с тех пор как он не смог адаптироваться к изменениям. Лидеры рынка в области БА и анализа сейчас стоят на одной тропе.

В то время как платформы исследования информации превалирующе дополняют ИТ-ориентированные размещения **системы регистрационных записей**, которые используются для большинства новых аналитических проектов. В результате возрос уровень маргинализации установленных поставщиком баз, которые без конкуренции имеют гораздо меньшие шансы на прирост. Перемещение должностных лиц Таблю, Клик и др. возрастает, особенно в SMB, хотя этот тренд еще не является основным направлением. Гатнер по результатам опросов и запросов предположил, что возрастающими темпами компании должны расширять использование и стандартизировать платформы по изучению информации для своих крупных предприятий, но обнаружили, что во многих случаях в платформах недостает корпоративных возможностей в отношении управления и масштабируемость. Поставщики по

исследованию информации продолжают инвестировать в возможности, чтобы сократить эти ограничения. Если мы начнем рассматривать крупномасштабные перемещения этих и других поставщиков системы регистрационных записей, рыночные передвижения будут закончены, (см. «Market Trends: The Collision of Data Discovery and Business Intelligence Will Cause Destruction»). Прямо сейчас, большинство покупателей в ожидании, что БА платформы предпринимательского стандарта предоставят возможности, ориентированные на бизнес-пользователя, которые они предпочитают использовать в построении анализа. Существование платформ систем регистрационных записей и платформ исследования информации могут доставить неудобства в организации попытки управления ими, графики и поддержка этих разных сред и темпов (см. "Applying Gartner's Pace Layer Model to Business Analytics"), с не единственным поставщиком, поддерживающим оба варианта.

К счастью, 2015 будет критическим годом, в котором обнародование доступа к анализу будет преобладать на рынке спроса и подчеркивать необходимость в управлении. Возможности нового поколения в области исследования информации, которая позволяет сделать высококлассный анализ, но избегать сложности упрощения построения шаблона диаграмм, автоматизировать образец исследований, которые вероятнее всего станут более важными в предоставлении возможностей. Степень, в которой эти новые возможности и оказывают влияние на покупки в 2015 году и последующий период будет определять, какие существующие и новые поставщики выйдут из этого перехода к рыночной экономике в качестве лидеров рынка [2].

Необходимость платформ масштабировать и представить в больших количествах разнообразные данные будет также продолжать доминировать в требованиях БА рынка. В то же время, способность соединять децентрализованных бизнес-пользователей-LED-аналитики с централизованными, обслуживание предприятия является решающим аспектом для ИТ-поставщиков и ВІ. С дополнительными сложностями, добавленными введением дополнительных источников информации, (например, облака, событий и датчиков в режиме реального времени, и многоукладных данных) и новых видов анализа (например, связь / сети и анализа настроений и новых алгоритмов машинного обучения), новые вызовы и возможности будут интегрировать, управлять и использовать эти новые источники для создания бизнес-ценности. Лидеры ВІ инициатив будут находиться под давлением, для того, чтобы определить и оптимизировать эти возможности и достигнуть результатов быстрее, чем когда-либо прежде.

Этот документ представляет собой глобальный взгляд компании Gartner на главных поставщиков программного обеспечения, который должен быть рассмотрен организациями, стремящимися использовать ВІ и аналитические платформы для разработки ВІ-приложений. Покупатели должны оценивать поставщиков во всех четырех секторах, а не считать, что только лидеры могут стать успешными реализаторами ВА.

Год за годом сравнения позиций поставщиков не приносят результата, учитывая динамику рынка (например, новые конкуренты, новые дорожные карты продукта и покупательских центров); Также, опасения клиентов были развенчаны с того момента, как вышел в свет Magic Quadrant, особенно, благодаря тому, что мы находимся в середине значительного сдвига в этой сфере. Важно также принять во внимание, чтобы избежать естественной

тенденции описания личных определений полноты видения и способность выполнить системе Magic Quadrant [3].

С целью оценки в системе Magic Quadrant, критерии очень специфичны и, вероятно, шире, чем названия оси выражают их на первый взгляд. Перечислим системы анализа по Гартнеру:

Во-первых, это система OLAP. OLAP представляет собой Online Analytical Processing, то есть оперативный анализ информации. Так, OLAP является хранилищем данных, предназначенным для их последующей обработки и представлении в надлежащем виде для изучения.

OLAP - удобный инструмент анализа. Централизация и удобная структуризация - это далеко не все, что необходимо аналитику. Ему ведь еще нужен инструмент для анализа, визуализации сведений. У традиционных отчетов, даже созданных на основании общего хранилища, отсутствует одно - гибкость. Отсутствует возможность «покрутить», «развернуть» или «свернуть» для получения желаемого представления сведений. Естественно, можно пригласить программиста (если он пожелает прийти), и он (если свободен) сделает новый отчет довольно быстро - например, в течение одного-трех часов. Из этого следует, что аналитик сможет проверить за день максимум две идеи. А у него (если он является хорошим аналитиком) подобных идей может приходиться в голову по нескольку в час. И чем больше «срезов» и «разрезов» сведений аналитик видит, тем больше возникает у него идей, которые, в свой черед, для проверки требуют все новых и новых «срезов». Вот ему и необходим такой инструмент, который дал бы возможность разворачивать и сворачивать данные просто и комфортно! Таким инструментом и выступает OLAP.

Хотя OLAP и не является необходимым атрибутом хранилища информации, он все чаще и чаще используется для изучения накопленных в таком хранилище данных.

Оперативная информация собирается из разных источников, очищается, интегрируется и складывается в реляционное хранилище. При этом она уже доступна для изучения посредством разных средств составления отчетов. Далее информация (целиком или частично) подготавливается для OLAP-анализа. Она может быть загружена в специальную БД OLAP или оставлена в реляционном хранилище. Значимым его компонентом выступают метаданные, то есть информация о структуре, расположении и видоизменении сведений. С их помощью обеспечивается эффективная взаимосвязь разных элементов хранилища.

Резюмируя, можно дать определение OLAP как совокупности средств многомерной оценки данных, накопленных в хранилище. Теоретически средства OLAP можно использовать и напрямую к оперативной информации или ее точным копиям (чтобы не мешать оперативным пользователям). Но мы тем самым рискуем повторить вышеописанные ошибки, т. е. начать изучать оперативную информацию, которая непосредственно для изучения непригодна.

Многомерность в OLAP-приложениях можно разделить на три уровня:

- Многомерное представление информации - средства конечного пользователя, которые обеспечивают многомерную визуализацию и манипулирование информацией; слой многомерного представления абстрагирован от физического устройства информации и воспринимает сведения в виде многомерных.

- Многомерная обработка - средство (язык) определения многомерных запросов (общепринятый реляционный язык SQL в этом случае непригодный) и процессор, способный проанализировать и выполнить подобный запрос.

- Многомерное хранение - инструмент физической организации информации, обеспечивающий результативное выполнение многомерных запросов.

Два первых уровня обязательно имеются во всех OLAP-средствах. Третий уровень, хоть и представляет собой широко распространенный, не является обязательным, поскольку информация для многомерного представления может доставаться и из простых реляционных структур; процессор многомерных запросов тогда транслирует многомерные запросы в SQL-запросы, выполняемые реляционной СУБД.

Определенные OLAP-продукты обычно, являются или средствами многомерного представления информации, OLAP-клиент (к примеру, Pivot Tables в Excel фирмы Microsoft или ProClarity фирмы Knosys), или многомерной серверной СУБД, OLAP-сервер (к примеру, Oracle Express Server или Microsoft OLAP Services).

Слой многомерной обработки, как правило, встроен в OLAP-клиент и/или в OLAP-сервер, но его могут выделять в чистом виде, как, к примеру, компонент Pivot Table Service фирмы Microsoft.

Использование одобренных программных методов для автоматизации учетных и аналитических процедур в составе проанализированных выше платформ основательно изменяет особенности работы управленческих кадров коммерческих компаний. Подобная деятельность становится максимально творческой и эффективной. Снижается трудоемкость осуществляемых расчетов, увеличивается их оперативность. В конечном итоге, это содействует увеличению научной аргументированности утверждаемых управленческих решений и тем самым более эффективному функционированию коммерческих предприятий.

Источники:

1. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. Москва, Экономика, 2004. - 287 с.
2. Gartner: В процессе принятия решений машины превзойдут человека. www.computerworld.ru.
3. Rita L. Sallam, Bill Hostmann, Kurt Schlegel, Joao Tapadinhas, Josh Parenteau, Thomas W. Oestreich. Magic Quadrant for Business Intelligence and Analytics Platforms. <http://www.gartner.com>.

Мировой опыт развития медицинского туризма. Тенденции развития в мире

Ш.О. Тастанбекова¹

ТОО «Ранимед», г. Астана

Аннотация. В статье описываются тенденции развития международного медицинского туризма, приводится описание ТОП-10 наиболее популярных у пациентов стран, приводятся данные по объему оказанных услуг в них.

Ключевые слова: туризм, медицинский туризм, здравоохранение, пациент, медицинские услуги, здоровье.

World experience of development of medical tourism. Development trends in the world

Sholpan Tastanbekova¹

'Ranimed' LLP, Astana

Abstract. The article describes the development trend of international medical tourism, describes the top

10 most popular countries for patients, provides data on the volume of services rendered to them.

Keywords: tourism, medical tourism, health, patient, medical services, health.

Последние 10-15 лет в мировом сообществе постоянно обсуждаются вопросы медицинского туризма (МТ). Мы имеем возможность быть свидетелями становления или дальнейшего развития медицины как части туристической индустрии, или же, как самостоятельной единицы?! На сегодняшний день нет единого мнения по формулировке определения «медицинский туризм». Медицина за последние 10-15 лет развивается стремительными темпами, появились инновационные технологии, клиники оснащаются новейшим медицинским оборудованием. С каждым годом в мире увеличиваются расходы государств на здравоохранение, повышается медицинская грамотность населения, все больше проявляют активность различные благотворительные организации и фонды в поддержку больных. Отмечается тенденция во всем мире и к старению населения. Все перечисленное приводит к росту числа оказываемых медицинских услуг и соответственно поиску качественной медицинской помощи.

В 21 веке в трансплантологии достигнуты огромные успехи и сейчас практически нет органа, трансплантацию которых не освоили бы хирурги. Кардиология и кардиохирургия одни из самых динамично развивающихся областей медицины. Связано это с применением новейших операционных методов и медицинских технологий. МТ способствовал развитию новой концепции современного здравоохранения, девиз медицины 21 века – «Пациенты без границ!». Пациент, не имеющий возможности решить проблемы здоровья в своем государстве, ищет пути ее решения в другой

¹Тастанбекова Шолпан Оразхановна, слушатель программы DBA AlmaU, кандидат медицинских наук, директор ТОО «Ранимед», г. Астана. Email: ranimed_astana@mail.ru

¹Sholpan Tastanbekova is DBA student in AlmaU, PhD, director of 'Ranimed' LLP in Astana. Email: ranimed_astana@mail.ru

стране. Интернет открывает огромные возможности выбора врача, клиники, страны, где можно пройти обследование и лечение. На развитие МТ оказывают влияние социально-экономические аспекты, которые и двигают людей искать медицинские услуги за границей. С течением времени этот растущий спрос на услуги привел к формированию глобального рынка медицинских услуг с четко отлаженной инфраструктурой. В условиях глобальной экономической конкуренции МТ способствует развитию медицины стремительными темпами практически во всех странах мира. Вместе с этим создаются условия для развития специалистов в области медицинского менеджмента, агентств МТ и туроператоров, специалистов в сфере обслуживания медицинских путешествий.

Таким образом, МТ – это направление туризма, целью которой является организация лечения граждан за рубежом [1]. Для некоторых МТ - это возможность получить самую лучшую экспертизу, которая недоступна для пациента в его собственной стране [2]. По определению А. Шармана, МТ – это глобальное явление, в основе которого лежит выезд граждан в поисках качественной и недорогостоящей медицинской помощи [3]. Редакторы издания *Patients Beyond Borders* считают правильным называть медицинским туристом любое лицо, которое пересекает государственную границу в поисках медицинских услуг [4].

Сколько бы не было представлено интерпретаций МТ, суть определения сводится к одному, это прежде всего организация самого медицинского процесса, а вся выстраиваемая инфраструктура МТ - составляющее этого процесса. Рынок медицинского туризма неуклонно растет, ведь здоровье – эта та статья расходов, на которой человек не экономит.

От чего зависит развитие МТ?

Прежде всего, это:

1. Политическая стабильность страны, ее узнаваемость;
2. Хорошо развитая туристическая инфраструктура, что привлекает большой поток иностранных туристов. Это, прежде всего, отели, пути сообщения – авиа- и автодороги, страховые и банковские услуги, связь и еще многое другое, что важно в сфере туристического обслуживания;
3. Высокая репутация, достижения и инновации в сфере здравоохранения. Сюда можно отнести наличие международной аккредитации, сертификатов качества, наличие новейших или инновационных методов лечения и протоколов. Высокоспециализированный медицинский персонал, доброжелательность;
4. Государственная поддержка медицинской инфраструктуры, развитие частного медицинского сектора. Связь с посольствами, консульствами, Министерством иностранных дел;
5. Конкурентоспособность. Цены, которые позволяют сэкономить на лечении.
6. Отличная маркетинговая стратегия.

Интерес мирового сообщества к МТ растет, так как из года в год отмечаются стремительные темпы роста, и МТ – реальная возможность заметно пополнить бюджет страны. Согласно статистике, озвученной на международном конгрессе по медицинскому туризму (*Global Wellness Tourism Congress – GWTC*), за период с 2004 до 2012 года доходы выросли с \$40 млрд до 0,5 триллиона, что соответствует 14% от общего объема доходов от туризма в целом (\$ 3,2

триллиона). Уже в 2012 году МТ завоевал 1,8 процента мирового ВВП [5].

МТ развивается во всем мировом пространстве очень быстро, но найти надежный статистический источник информации остается одной из проблем. Согласно данным Patients Beyond Borders, мировой рынок медицинского туризма растет в среднем на 15-25% ежегодно. Самым быстрым признан рост в Северной, Юго-Восточной и Южной Азии [4].

Что заставляет людей искать медицинскую помощь за пределами своей страны? Почему так привлекательны другие страны? Исследователи подсчитали, что приблизительно 1 млн американцев каждый год выезжает за границу с оздоровительной целью и на диагностику здоровья, затрачивая в среднем 3500-5000 долларов (включены все расходы), что примерно составляет 38,5-55 миллиардов долларов [4]. По данным бизнес-исследователей, в 2010 году лечение за рубежом получили более трех миллионов человек, и оборот медицинского туризма составил 78,5 миллиарда долларов [6]. Медицинские туристы в 2010 году потратили 701 млн долларов на лечение и обследование в Сингапуре [7], в Корее в 2011 году доход от МТ достиг 150,28 млн вон (115,60 млн долларов) [8]. В Турции в 2014 году туристический поток с целью оздоровления достиг 400 тысяч человек, и правительство приняло программу сделать МТ одной из приоритетных программ, планируется увеличить доход от медицинского, термального и оздоровительного туризма до 9 миллиардов долларов, а число пациентов – до 750 тысяч [9]. В 2012 году Таиланд посетили почти 2,5 млн иностранных граждан с целью МТ, что составляет 16% ежегодного прироста за счет данной индустрии.

Если представить наглядно, что заставляет людей искать медицинскую помощь за пределами своей страны, выглядит это следующим образом (Рисунок 1).



Рисунок 1. Распределение пациентов, выезжающих за рубеж за медицинской помощью (из доклада консалтинговой компании по вопросам стратегического управления McKinsey and Company за 2008г.)

Как видим, 40% пациентов едут на лечение за рубеж, чтобы получить высокотехнологичную помощь, 32% рассчитывают на более высокое, чем в своей стране, качество медицинских услуг, 15 процентов заинтересованы в скорейшем лечении, и лишь 9 % лечатся за рубежом из экономии [6].

Наиболее распространенные медицинские услуги, за которыми выезжают пациенты, это:

- пластическая и косметическая хирургия;
- кардиология и кардиохирургия (трансплантация, ангиопластика, АКШ);
- ортопедия (спортивная медицина, реабилитация, проблемы с позвоночником, суставами);
- онкология (рак, паллиативное лечение);
- репродуктивная медицина (женское здоровье, ЭКО, лечение бесплодия);
- бариатрическая хирургия (шунтирование желудка, бандажирование);
- обследование по программе Check-up.

По данным PVB (Patients Beyond Borders), индустрия МТ оценивается в 40 миллиардов долларов по состоянию на 2012 год [10]. Статистические исследования ранжированы по количеству пациентов, посетивших 10-ку ведущих стран по МТ, а также основные побудительные мотивы (Рисунок 2).

Коста-Рику ежегодно посещает около 50 тысяч медицинских туристов, в основном за доступной стоматологической и хирургической помощью. Это примерно 15% всех международных туристов, посетивших страну. Именно поэтому Коста-Рика замыкает 10 топов [10].

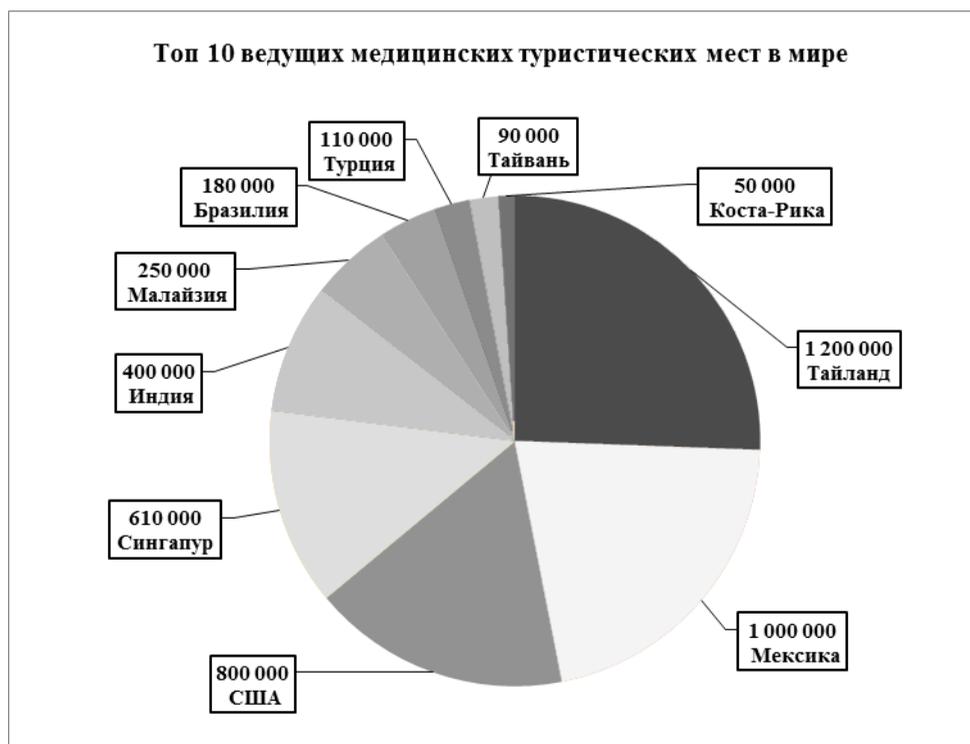


Рисунок 2. Топ 10 ведущих медицинских туристических мест в мире (с указанием количества медицинских туристов, посетивших данные страны, по состоянию на 2012 год)

Следующую позицию занимает Тайвань, которая имеет 22 аккредитованных медицинских учреждений, предлагающих лучшие услуги здравоохранения. Примерно 90 тысяч иностранных туристов посетили страну. На 8-ом месте по посещаемости стоит Турция. Самые экономичные расценки оперативных вмешательств в офтальмологии и диагностических исследований. Пациенты экономят до 75% своего бюджета.

По оказанию различных медицинских услуг в области пластической и косметической хирургии лидирует Бразилия (7-е место). Страна имеет более 4500 лицензированных пластических хирургов. Помимо профессионализма, низкая стоимость операций (на 60% дешевле, чем в США), определяет такую заинтересованность медицинских туристов.

Малайзию посещают более 250 тысяч медицинских туристов в год. Малайзия имеет колоссальный опыт ухода и выхаживания ожоговых больных по очень доступным ценам. Почти на 20% ЭКО ниже, чем в странах Запада, а аппаратные обследования в 5 раз. Занимает Малайзия 6-е место.

Индия находится в ТОП-5 из-за рекордного числа медицинских туристов на 2012 год – 400 тысяч. Интерес представляют такие отрасли медицины, как ортопедия и кардиохирургии. На 90% дешевле АКШ по сравнению в США (30 тысяч долларов против 300 тысяч). Многие пациенты посещают Индию для диагностики и лечения рака, особенно из Африки. Причем МТ ежегодно растет на 30%.

Один из самых популярных мест для МТ является Сингапур. 22 аккредитованные клиники. Страна вкладывает большие инвестиции (300 млн. долларов в 2012 году) в развитие здравоохранения. Сингапур предлагает лучшие диагностические услуги и лечение раковых заболеваний. 610 тысяч пациентов приняла страна в 2012 году.

Медицина в США считается высокоразвитой и одной из самых дорогих в мире. США возглавляет список стран с самыми лучшими высокоспециализированными услугами и отличными специалистами. Несмотря на высокую стоимость медицинских услуг, пациенты обращаются с наиболее сложными заболеваниями именно к ним, 800 тысяч обращений в год. США по праву считается родиной пластических хирургов. Третья позиция в ТОП-10.

Мексика приняла более 1 млн медицинских туристов в год. Наиболее распространенные услуги – стоматологические и операции по снижению веса. Стоматологические процедуры на 15-50% дешевле, чем в США и в два раза меньше операции по снижению веса (липосакции, бариатрическая хирургия). Более 70% пациентов – американцы. Мексика входит в ТОП-3 МТ в мире.

Возглавляет ТОП-10 Таиланд. В 2012 году страну приехали 1200000 медицинских туристов. Лучшие реабилитационные клиники, высокоспециализированный медицинский персонал и образцовое обслуживание, обеспечение конфиденциальности и сравнительно низкая цена (от 1 000 до 7 000 долларов для полной программы в сравнении с лечением в США – 30 тысяч долларов). Также большой выбор косметических услуг.

Так сколько же экономят медицинские туристы, выезжающие за пределы своей страны в поисках лучших медицинских услуг? Выше мы уже приводили результаты исследований (Рисунок 2). При исследовании учитывались многие факторы: объем рынка, количество медицинских туристов в год, стоимость одного исследования в различных странах, затраты при путешествии,

пребывание стационаре и проживание, качество медицинских услуг и т.д. (11). На Рисунке 3 представлены страны, куда выезжают пациенты и сколько на этом экономят денежных средств.

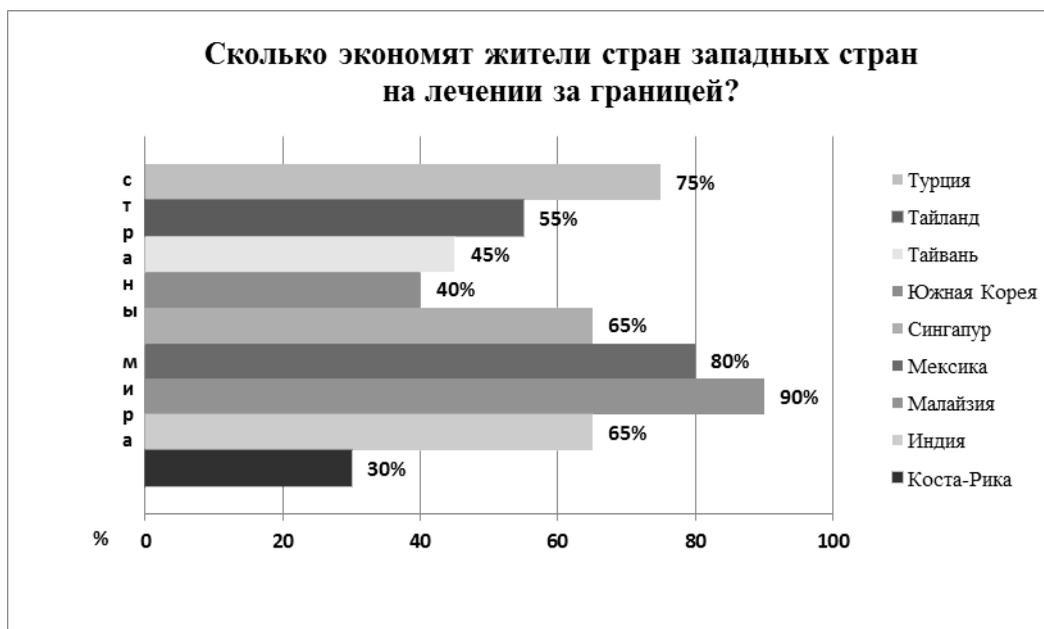


Рисунок 3. Сколько экономят жители западных стран на лечении за границей? (по данным журнала Patients Beyond Borders)

Предпочитают медицинские туристы Малайзию, Мексику, Турцию, Сингапур и Индию. Выбор не случайный, ведь эти страны предлагают огромный спектр медицинских услуг, которые предоставлены на уровне мировых стандартов с высоким уровнем сервиса, и со стоимостью значительно ниже, чем во многих странах Европы и США. Население планеты имеет тенденцию к старению, растет число серьезных и хронических заболеваний. В европейских странах, в США листы ожиданий на трансплантологию органов занимает долгое время, медицинское страхование не покрывает лечение, в некоторых странах запрещены ЭКО и суррогатное материнство, и ряд других факторов, которые вынуждают искать варианты услуг за пределами своей страны соответственно бюджету.

Как отмечалось ранее, мировой рынок МТ ежегодно растет примерно на 15-25%. Если в 2012 году индустрия медицинского туризма достигла цифры 400 млрд долларов, то, по прогнозам ВОЗ, к 2022 году эта цифра возрастет до 500 млрд долларов [12]. Цифра колоссальная. Потому очень заманчива перспектива развития этого сектора экономики.

Что предпринимают и какие шаги уже сделаны в этом направлении в некоторых странах? Индия разработала национальную стратегию в области туризма на 14 лет. Политика направлена на создание национального туристического органа – НТА, в которой участвует государство и частный сектор, цель которой – создание и увеличение туристических продуктов на рынке и продвижение на мировой рынок (йога, оздоровительный и медицинский туризм). При НТА создан Совет по МТ совместно с индийской медициной и министерством здравоохранения. Аккредитацию по Joint Commission International (JCI) прошли еще 19 клиник, создан первый в регионе Азии центр протонной терапии [13]. В Южной Корее министерство здравоохранения и

7. Медицинский туризм в Сингапуре: факты и цифры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandtour.ru/article/Medical-tourism/34269/meditsinskiy-turizm-v-singapore-fakti-i-tsifri/> (дата обращения 10.01.2016).
8. Медицинский туризм. Южная Корея [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blognefedova.com/meditsinskiy-turizm-yuzhnaaya-koreya/> (дата обращения 10.01.2016).
9. Турция в 2014 году привлекла 360 000 медицинских туристов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://antalyatoday.ru/news/antalya-5351.html> (дата обращения 10.01.2016).
10. Top Medical Tourism Spots In The World [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.the richest.com/expensive-lifestyle/location/top-medical-tourism-spots-in-the-world/> (дата обращения 10.01.2016).
11. Patients Beyond Borders World Edition. Medical Tourism Statistics & Facts [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.patientsbeyondborders.com/medical-tourism-statistics-facts> (дата обращения 10.01.2016).
12. Медицинский туризм в мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.treatment-abroad.ru/types/cardio_surgery (дата обращения 10.01.2016).
13. Медицинский туризм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://medvoyage.info/news/tourism/meditsinskiy-turizm-novosti-iz-raznykh-stran/> (дата обращения 10.01.2016).
14. Одно из приоритетных направлений туризма в Малайзии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.auda.ru/malaysia/news/3754> (дата обращения 10.01.2016).
15. Чжан Би Юй. Тенденции развития туристического комплекса Китая. Дисс....канд. экон. наук. – Москва, 2015
16. Германия. Медицинский туризм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://doktormunhen.ru/doktor-munhen/medicinskij-tourism-v-germanii.html> (дата обращения 10.01.2016).

Репутационный менеджмент в масштабе глобальных изменений экономики

Д.Е. Усюрова¹

ТОО «СемЭнергоЛюкс», г. Семей

Аннотация. В статье рассматривается такое явление, как *деловая репутация*. Репутация является крайне необходимой в ситуации неопределенности, а такие ситуации постоянно воспроизводятся в конкурентной рыночной экономике. Репутационный менеджмент, таким образом, позволяет участникам рынка получать лучшие условия, лучшие возможности и прочие преимущества за счет их репутационного капитала.

Ключевые слова: деловая репутация, менеджмент, репутационный аудит.

Reputation management at scale global changes in the economy

Dinara Ussyurova¹

«Sem Energo Lux» LLP, Semey

Abstract. The article deals with the phenomenon of goodwill. Reputation is very necessary in a situation of uncertainty, and such situations are constantly reproduced in a competitive market economy. Reputation management, thus allowing market participants to obtain the best conditions, the best opportunities, and other benefits due their reputation capital.

Key words: business reputation, management, reputation audit.

В динамично развивающемся обществе сфера развитие менеджмента и экономики подвергается существенным изменениям. Если совсем недавно любая компания оценивала свою успешность, ставила ставку на прибыль, сегодня же этот критерий уже не работает. Важнейшим критерием выступает деловая репутация, при которой стоимость компании может быть существенно выше. Несомненно, в основе деловой репутации лежит информация о реальных качествах и достоинствах организации и ее руководителей. Благодаря такой устойчивой позитивной информации положение компании остается стабильным, несмотря на изменчивость и непредсказуемость сегодняшней ситуации.

На развитие и прогрессирование явления деловой репутации оказывает мощное влияние тенденция глобализации. Совместная идея глобализационных процессов неизбежно ведет к следующим обстоятельствам.

Глобализация рынков (международный масштаб) → изменение отраслевых структур экономики (следовательно, это может вызывать необходимость в сегментации рынков) = неизбежная сегментация СМИ. В итоге постепенного развития обстоятельств, возникла новая модель бизнеса, согласно чего стоимость компании теперь определяется суммированием материальных и нематериальных активов, оформленных на балансе компании.

Стоимость компании \leq стоимости материальных активов. Ее можно рассматривать как эффективный инструмент капитализации бизнеса, а также

¹Усюрова Динара Ерликовна, слушательница программы DBA AlmaU, учредитель, финансовый директор ТОО «СемЭнергоЛюкс», г. Семей. Email: toodiager@mail.ru

¹Dinara Ussyurova is DBA student at AlmaU, founder and financial director of «SemEnergoLux» LLP in Semey. Email: toodiager@mail.ru

одно из решающих преимуществ в рыночной конкуренции.

Деловая же репутация, как и всегда, выполняет функцию «якоря», позволяющего обеспечить компании стабильность в сложных непредсказуемых рыночных ситуациях.

Репутационный менеджмент считают видом управления социального характера, который возник в результате стечения двух случайностей современной цивилизации и формирования развитой конкурентной экономики. Безусловно, репутация – это некая константа, которая имеет свое начало в любом организованном человеком обществе.

Актуальность рассматриваемого вопроса становится первоначальной для профессионалов в сфере бизнеса, политики и науки.

Еще Уоррен Баффет, один из самых успешных инвесторов и гуру современного бизнеса, сказал: «Если из-за вас фирма потеряет деньги, я постараюсь вас понять. Но если будет потеряно доброе имя фирмы, я буду беспощаден». Потерянные деньги можно снова заработать, предпринимательство – это рискованная деятельность. Сегодня ты в выигрыше, завтра – в убытках. Но изменив стратегию, поменяв тактику – все можно изменить. Но при потере репутации крах бизнеса неизбежен! [1].

В управлении репутацией жизненно важным условием процветания компании становится необходимость постоянно формировать и направлять целевым аудиториям нужные информационные потоки.

В Казахстане имеет место запаздывающий характер модернизации. Вследствие чего все процессы и явления происходят в нашей стране с известной затяжкой во времени. Соответственно репутационный менеджмент в нашей стране стал актуальным только в конце 1990-х гг., начиная от укрепления репутации страны, региона, организации и заканчивая построением и продвижением персонального бренда и управления карьерой.

Не секрет, что эффективные коммуникационные методы можно применять для репутационного менеджмента в самых разнообразных областях. Вот почему позитивная репутация сегодня становится важнейшим конкурентным преимуществом.

Жизнедеятельность современного общества не представляется возможным без наличия данного социального явления – репутации.

До того момента, когда репутация стала важной частью современного социума, ей предшествовала такая категория, как «авторитет». Особо ценный вклад в анализ генезиса авторитета в обществе внес М. Вебер, который провел сравнение культурно-исторических типов разных обществ и выделил три соответствующих им идеальных типа власти и связанных с ними три типа авторитетов: традиционный авторитет, харизматический авторитет, легальный авторитет.

Во многом традиционный и харизматический авторитет утверждаются и поддерживаются через аппарат насилия государства или протогосударственных образований, репрессивную функцию потестарной или политической власти.

Легальный тип авторитета поддерживается силой рыночных отношений или, как говорил Ф. Бродель, «силами обмена» [2].

Не секрет, что для простого человека понятия «авторитет» и «репутация» во многом являются синонимами. Но из выше приведенного анализа становится очевидно, что явление авторитета возникает намного раньше, чем явление

репутации, и к тому же они имеют разный генезис. Можно сказать, что репутация обязательно включает в себя авторитет, который выступает необходимым фундаментом, «первым этажом» репутационного феномена.

Ряд исследователей прослеживают связь между понятиями «репутация» и «честь». Честь – это внутреннее нравственное достоинство человека, вызывающее чувство уважения. В социуме репутация принимает значение важное и тесно связана с представлениями об этике и отношении.

Несомненно, зерно этого явления составляет *деловая репутация*. Это честное отношение к труду, предприимчивость, дисциплинированность, трудолюбие, верность слову, усердие, ответственность. С позиции современного общества эти качества являются по-прежнему важными в создании позитивной репутации предпринимателя. Особо необходимо подчеркнуть, что репутация является крайне необходимой в ситуации неопределенности, а такие ситуации постоянно воспроизводятся в конкурентной рыночной экономике. В таких случаях репутация позволяет участникам рынка получать лучшие условия, лучшие возможности и прочие преимущества за счет своего высокого репутационного капитала.

Особо важна деловая репутация для крупных, сложных, глобальных корпораций, например Майкрософт, Эппл, Кока-Кола, Макдональдс, в международном масштабе и ФНБ «Самрук-Казына», Корпорация Kazakhmys Plc, ТОО «Казцинк», АО «Казахтелеком» т.д. в охвате Казахстана, которые постоянно сталкиваются в режиме неопределенности, преодолевая узел взаимоотношений между их структурными подразделениями.

Бесспорно, все социальные отношения предполагают передачу в массы однозначных норм, идеалов, создающие авторитеты.

Современные социологи считают, что сегодняшний мир вошел в эру фронтальной контакта, участвуя в общем информационном мироустройстве.

С 1980-х гг. ученые стали заострять внимание на глобализацию как основного направления современного мира.

В итоге бурного развития информационно-коммуникационных технологий, в частности благодаря Интернету, охват которых составлял громадные аудитории, оказывая колоссальное влияние в позиционирование на мнение масс, на мироощущение и как следствие на систему ценностей социума.

Репутация, оставаясь в своей роли, являясь средством коммуникации, самостоятельно формируется и развивается с помощью средств массовой информации.

Полезно вспомнить весьма интересное исследование П. Бурдьё, в котором рассматривая ресурсы, оказывающие влияние на мотивы и действия людей, разделить классификацию видов власти и капитала: экономический, культурный, социальный, символический. *Символический капитал*, по мнению Бурдьё, представляет собой явления репутации и авторитета, включив сюда понятие имени, известности, престижа, социального статуса человека. Символический капитал неизбежно ведет к кредиту доверия.

Нарращивая и выставляя символический капитал на обозрение, можно научиться преобразовывать его в социальный и даже в экономический ресурсы, т.е. по возможности добиться успеха как материального так и «духовного» к примеру признания. В общем-то, PR и консалтинг активно используют этот принцип преобразования капиталов. Так как главное для их работы – массовые

коммуникации, осуществляющие связь между социальными субъектами, выявляя интересы и представления, доминирующие в социуме, достигают взаимопонимание.

Важно отметить, что для актуальности темы деловой репутации в глобальном масштабе является то обстоятельство, что в последние два десятилетия произошло изменение курса бизнеса в условиях информационного социума. Результатом чего является появление неких «постиндустриальных структур» в США, Японии и странах Западной Европы, где ставка делается на квалификационные данные работников. И как итог, весь производственный процесс принадлежит работнику, соответственно цена работника для организации резко возрастает. Все более распространенной становится горизонтальная модель управления, где путь лежит от централизованной иерархической системы к иерархическо-сетевой структуре. Таким образом, мало-помалу возрастает в разы господство экономики над работниками, и базовым аспектом жизнедеятельности становится неизменное совершенствование личностных и профессиональных способностей.

В настоящее время и отечественный деловой мир развивается в сходном направлении. Это находит свое отражение и в деятельности отечественных регулирующих государственных инстанций и практике экономических реформ. Например, Казахстан уже в 1992 году ввел понятие «деловой репутации», оно применялось в постановлении Верховного суда Республики Казахстан от 18 декабря 1992 года, и имеется поправка Закона Республики Казахстан от 31 октября 2015 года № 378-V, а в 2008 году банки Казахстана ввели с января новое для стандартов бухучета понятие «деловая репутация». Под деловой репутацией понимается дельта между ценой и общей ценой чистых активов предприятия. В случае, если сделка совершается с вознаграждением, т.е. объект приобретается дороже, чем оценка его чистых активов, дельта соответственно должна определяться как положительная деловая репутация и заноситься в баланс нематериальных активов. Возможно, сделка совершается с занижением цены, надо принимать это занижение как скидку с цены продавца из-за наличия у него недостатков и отрицательной динамики деловой репутации и, как следствие, это относится на доходы.

Безусловно, потребность в измерении процента «деловой репутации» возникает во время купли-продажи любых активов. Бизнес – это не только умелое управление, рациональная организационно-хозяйственная структура, постоянные покупатели, отработанная логистика, персонал и многое другое, что в совокупности и дает стабильный доход, но и та репутация, которая дает компании возможность очень уверенно держаться на плаву в большом океане бизнеса. В связи с этим многие владельцы бизнес процессов при продаже предприятия заинтересованы в большей цене, чем оценка материальных активов. Бытует мнение: покупатель, естественно, желает знать, за что он платит деньги, если ему предлагают цену, намного превышающую стоимость материальных активов бизнеса.

На сегодня существуют разные методы расчета данного явления, которые используются для оценки величины позитивной деловой репутации. Эксперты спорят, какой из этих методов является наиболее адекватным, универсальным и надежным. Это и метод сравнения продаж, и затратный или имущественный метод, и доходный метод.

При анализе деловой репутации организации важно помнить, что она не может быть безупречной в глазах всех граждан без исключения, ибо не существует универсального набора достоинств, который удовлетворяет всех людей.

Можно говорить о деловой репутации Страны, конкретного политика, человека, компании, сложившейся в определенном сегменте рынка или политического пространства или общественном мнении. В результате аудиторией этой репутации будут вполне конкретные узкие группы (слои, страты) социума.

Так как невозможно угодить всем сразу, правильнее всего определиться в социальных группах, которые необходимы для организации, где возможно одобрение и признание. Чтобы определить эти группы, следует выяснить, какого рода отношения их связывают с организацией и как они влияют на убеждения и ощущения этих групп, касающиеся данной организации. Конечно, если имеется такая информация, то есть целевая аудитория, ее язык предпочтения и ожидания.

В глобальном масштабе в динамично развивающемся обществе деловая репутация – это слишком важное дело, чтобы пускать ее создание на самотек и спонтанное формирование. Как правильно заметили проницательные наблюдатели, если сама компания не занимается своей репутацией, за нее это сделают конкуренты. Любые действия, любая коммуникация, так или иначе касающиеся компании, вносят вклад в ее репутацию. Естественно, что среди всей этой активности есть много случайной, недостоверной, а порой и клеветнической информации об организации. Все это стихийно накапливается, и если компания специально этим не занимается, репутации наносится серьезный ущерб.

Удачным инструментом оценки эффективности коммуникационной активности компании является международная методика *Global Reputation Index*. Она основывается на объединенном охвате, в анализ которого входит само присутствие организации в медиапространстве, а также мнение базовых консультантов рынка, клиентов, партнеров. Итогом полученных информационных данных вычисляется коэффициент репутации, позволяющий увидеть а также оценить рост компании в системе коммуникаций. Он оценивает известность компании отдельно для СМИ и широкой общественности и рассчитывается путем опросов среди населения и выявления частоты упоминаний в СМИ. Обычно при расчете индекса оцениваются следующие факторы: конкурентная позиция на рынке, имидж, известность брендов, частота упоминаний в прессе, контекст упоминаний. Результат *репутационного аудита* – первый PR-документ, позволяющий выстраивать эффективные информационные каналы и транслировать по ним позитивный образ компании. Результатом чего является капитализация бренда, внимание СМИ, лояльность клиентов и расширение бизнес экспансии.

Важным и ценным репутационный аудит становится тогда, когда публичность компании приобретает «стоимостный» смысл. Особенно важно это для компаний, чьи акции котируются на биржах, или тех, которые стремятся выйти на IPO. Естественно, это является жизненно важным критерием в настоящее время.

В заключение хотелось бы отметить, что в условиях современных глобальных

рынков организации постоянно сталкиваются с ситуациями неопределенности, которые обусловлены сложными взаимоотношениями между экономическими структурами. Всё это приводит к резкому росту значения деловой репутации в практике. Когда участники рынка не знают, какие их действия будут наиболее эффективными, деловая репутация партнеров становится для них особенно значимой, она превращается в важный ориентир в бизнесе, позволяющий экономить время и ресурсы в деловом взаимодействии. Деловая репутация аккумулирует целый комплекс конкурентных преимуществ, которые вносят весомый вклад в капитализацию бизнеса.

Источники:

1. Гриффин Э. Управление репутационными рисками. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
2. Сальникова Л.С. Репутационный менеджмент современные подходы и технологии: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013.

Стратегическое планирование в коммерческом банке в условиях неопределенности

Р.Д. Цой¹

ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) в г. Кызылорда,
директор филиала

Аннотация. В статье рассматривается такое явление, как *деловая репутация*. Репутация является крайне необходимой в ситуации неопределенности, а такие ситуации постоянно воспроизводятся в конкурентной рыночной экономике. Репутационный менеджмент, таким образом, позволяет участникам рынка получать лучшие условия, лучшие возможности и прочие преимущества за счет их репутационного капитала.

Ключевые слова: деловая репутация, менеджмент, репутационный аудит.

Strategic planning in a commercial bank in the conditions of uncertainty

Roman Tsoy¹

Bank VTB (Kazakhstan), Kzylorda

Abstract. The article deals with the phenomenon of goodwill. Reputation is very necessary in a situation of uncertainty, and such situations are constantly reproduced in a competitive market economy. Reputation management, thus allowing market participants to obtain the best conditions, the best opportunities, and other benefits due their reputation capital.
Key words: business reputation, management, reputation audit.

В разработке кредитной политики в условиях неопределенности перед банками Казахстана остро возникают проблемы выбора стратегического направления развития, осуществления планирования с применением различных мероприятий по развитию рынка банковских услуг в Казахстане.

Применение различных методов совершенствования деятельности банков второго уровня способствует развитию финансового рынка и актуальность решения проблем возрастает в условиях нестабильности и кризиса. Следует отметить, что банковская стратегия-это деятельность банков второго уровня по эффективному управлению капиталом и рисками, что в свою очередь способствует созданию банка с конкурентным преимуществом.

Современное банковское планирование предполагает усиление взаимосвязи стратегических и текущих задач, переход к динамичному процессу планирования, расширение числа участников процесса планирования и ряд других изменений.

На наш взгляд, банковское планирование необходимо понимать как непрерывный процесс определения и актуализации детальных целей развития банковского бизнеса в целом и его структурных (продуктовых) единиц. При этом следует руководствоваться принципами многовариантности, версионности,

¹ Цой Роман Данилович, слушатель программы DBA AlmaU, директор филиала ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) в г. Кызылорда. Email: R.Tsoy@vtb-bank.kz

¹ Roman Tsoi, director of the branch Bank VTB (Kazakhstan) in Kzylorda. Email: R.Tsoy@vtb-bank.kz

сочетания разных методик планирования и обеспечения логической связи между данными бухгалтерского и управленческого учета.

Необходимость банковского планирования проявляется в выявлении перспектив развития банка, в рациональном использовании ресурсов, в снижении влияния рисков и т.п. [1, 32].

Успешность банковского бизнеса зависит от имеющейся стратегии развития и планов по ее трансформации в программу действий. Банковское планирование обеспечивает четкое понимание цели развития банка и инвариантность путей ее достижения. Оно позволяет согласовывать все стороны деятельности банка через сводные показатели и связывать целевые результаты с интересами коллектива посредством системы мотиваций.

Основными этапами банковского планирования являются: анализ рыночной среды; оценка рыночных позиций банка; корректировка плана из-за изменения внешней (внутренней) среды.

Сегодня в Казахстане отсутствует достаточный объем научных исследований, связанных с разработкой стратегических планов. Множество публикаций сосредоточено на обособленных аспектах планирования, что не позволяет сформировать единый методологический подход к разработке долгосрочной стратегии прогресса и планов ее реализации в банковском секторе. Это повышает риски неудачи ввиду дублирования банками схожих ошибок и, в конце концов, снижает ценность их планов. Преодоление организационно-методических недостатков казахстанского банковского планирования сдерживается отсутствием единого центра формирования методических разработок и соответствующих запросов к научному сообществу от банковской отрасли.

В современных условиях наблюдается отсутствие информационной инфраструктуры банковского планирования в Казахстане. Система кредитных бюро слабо эффективна. Число признанных рейтинговых агентств невелико. Консалтинговые компании малочисленны. Значительный объем информации, которая за рубежом имеется в свободном доступе, в Казахстане требует затрат на ее получение либо отсутствует.

Сегодня расширилась география банковских услуг, а также усилилось межрегиональное проникновение банков, большинство банков предлагают типовой продуктовый ряд. В нем мала доля наиболее сложных и современных услуг, призванных стимулировать инвестиционный рост. Основное различие между банками состоит в длине «продуктовой линейки». Случаи разработки не имеющих аналогов в Казахстане банковских продуктов очень редки. Основным направлением конкуренции становится ценовая борьба с использованием административного ресурса. В таких условиях банки имеют низкую мотивацию в разработке банковских стратегий.

Практика банковского планирования позволила определить следующие проблемы:

- низкое качество применяемых информационных технологий;
- отсутствие достаточных механизмов стимулирования персонала по повышению производительности труда;
- не эффективные мероприятия по минимизации финансовых рисков;
- недостаточность аналитических материалов для анализа деятельности банков второго уровня;

-отсутствие программ по развитию конкурентных преимуществ банков второго уровня;

Для совершенствования деятельности банков второго уровня банку следует снижать издержки по оплате труда и снизить себестоимость предоставляемых банковских продуктов.

На сегодняшний день главная задача банков второго уровня минимизация рисков и достижение оптимального кредитного портфеля в условиях нестабильности и неопределенности. При принятии ключевых решений банк должен руководствоваться стратегией банка, что является основой системы банковского менеджмента.

Стратегическое планирование направлено на определение целей и стратегии банков второго уровня в условиях кризиса. Стратегия банка включает доходность, перспективы расширения банковской деятельности, увеличение банковских продуктов, уровень риска, увеличение рыночной стоимости банка. При разработке стратегии банки не устанавливают временные границы, так как стратегия касается деятельности банка на продолжительный период, включает показатели банковской деятельности на долгосрочную перспективу.

Сформулировав стратегию банка и стоящие перед ним задачи, руководство должно сформулировать и свой бизнес-портфель - набор видов деятельности, которыми будет заниматься банк. Хорошим считается бизнес-портфель, оптимальным образом приспособивший сильные и слабые стороны банка второго уровня к возможностям внутренней и внешней среды. Практика развития маркетинга в банках нашей республики показывает, что, к сожалению, банки не применяют метод двухмерных матричных моделей, а проводят стратегию, основанную лишь на прибыльности банковской услуги, занимаемой на рыночной нише, хотя в корне они содержат вышеперечисленные научные подходы. Для многих банковских менеджеров бывает очень сложно определить стратегические элементы своего бизнеса и оценить количественно их долю на рынке и темпы роста. Поэтому большей частью они полагаются на свой опыт.

Особое значение в деятельности банков во взаимоотношениях с населением должен сыграть социальный аспект банковского маркетинга. Социальная направленность банковского маркетинга на рынке услуг населению должна быть направлена на удовлетворение нужд, потребностей и интересов различных слоев населения в банковских услугах. Несмотря на экономические кризисы, которые усилили дифференциацию доходов населения, коммерческие банки должны стремиться укрепить имидж банкира как их партнера в достижении намеченных целей, улучшении благосостояния. Кроме того, банкиры не должны забывать о благотворительности, которая всегда приветствуется в демократическом обществе. В социальной направленности банковского маркетинга во взаимоотношениях с населением первостепенное значение должно уделяться достоверности предоставляемой информации, такой как результаты финансовой деятельности и правильность рекламирования банковских услуг.

Обычно вкладчик, как физическое лицо, не может объективно оценить вероятность банкротства различных банков. Поэтому важно усилить воздействие регулирующего органа, в частности, Национального Банка Республики Казахстан, в части проверки предоставляемой населению

банковской информации и ее достоверности. Отечественные банки второго уровня должны стремиться:

- предоставлять банковские услуги любому клиенту в любое время, повсеместно и любыми имеющимися способами;
- обеспечивать соответствующее ценообразование и уровень предоставляемых услуг;
- обеспечивать целевую информацию различным сегментам клиентуры;
- поддерживать соответствующую репутацию в отношении качества и конкурентоспособности услуг [4].

Все это должно способствовать завоеванию доверия со стороны населения не только к конкретному банку, но и ко всей банковской системе страны в целом, так как большая часть людей полагают, что их личные потребности стиль жизни и отношение к деньгам не всегда учитываются банкирами при работе с ними. Система маркетинга в банке должна функционировать таким образом, чтобы улавливать, обслуживать и удовлетворять нужды населения и улучшать качество их жизни.

Источники:

1. Маркова В.Д., С.А. Кузнецова. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2007
2. Томпсон А.А., [19] Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: [8]88 с. ЮНИТИ, 2000. - 576 с.
3. Митрофанов Н. Рынок труда и кадровые службы банков // «Банковское дело в Москве» www.bdm.ru
4. Байтанаева Б.А. Стратегическое планирование в коммерческом банке// <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/43/1201/1201.pdf>

Эволюция концепции государственного управления в Казахстане

Б.Ш. Шарип¹

РГП на ПХВ «Больница Медицинского центра Управления
Делами Президента Республики Казахстан», г. Астана

Аннотация. В статье рассматривается изменение труда государственных служащих, обусловленное изменением системы государственного управления под влиянием задач внутреннего развития и внешних угроз. Необходимость повышения эффективности деятельности госаппарата привела к эволюции государственной службы из политического института в большую управленческую систему. Рассматривая административный труд, как возобновляемый человеческий капитал, в сфере здравоохранения развивается персонализированная концепция оказания медицинской услуги государственным служащим.

Ключевые слова: государственное управление, труд, человеческий капитал, содержание труда.

The transformation of the institutional nature of the work of Kazakhstani civil servants in the process of evolution of the concept of public administration

Berik Sharip¹

Hospital of the Medical Center of President Affairs
Administration of the Republic of Kazakhstan, Astana

Abstract. This article is dedicated to the analysis of changing labor functions of the civil servants with changes by the state management system influenced by internal development and challenges. The need of efficiency increase in state service led to evolution of state service from political institute to the big management system. Considering the administrative work as a renewable human resources health system develops personalized medical services to civil servants.

Keywords: state management, labor, human capital, content of labor.

Охрана здоровья населения является одним из самых главных функций государства. Под охраной здоровья людей понимается широкая система мер предоставления гражданам страны медицинских услуг, направленных как на устранение возникающих заболеваний, так и на поддержание здоровья и его профилактику [1].

Правовое регулирование охраны здоровья - это также важнейшая задача государства. Она является целостной системой, состоящей из определенных элементов, таких, как нормы права, средства и методы, и определяет взаимодействие людей и государства в целом в области здравоохранения. Правовое регулирование охраны здоровья является многоуровневой, а также комплексной. Ее осуществление проявляется в различных отраслях как международного, так и национального права: конституционного, административного, гражданского, уголовного и т. д. Государственное регулирование обеспечивает наиболее общие правила поведения в данной

¹ Шарип Берик Шарипулы, слушатель программы DBA AlmaU, MBA, заместитель главного врача по стратегическому развитию РГП на ПХВ «Больница Медицинского центра Управления Делами Президента Республики Казахстан», г. Астана. Email: Priemnaya_bmc@bmc.mcupd.kz

¹ Berik Sharip, DBA student at AlmaU, MBA, Deputy Head for Strategic Development of the Medical Centre Hospital of the President's Affairs Administration of the Republic of Kazakhstan, Astana. Email: Priemnaya_bmc@bmc.mcupd.kz

области для защиты интересов государства и гражданина. Государство тем самым гарантирует работу системы здравоохранения в стране, стремится осуществить поставленные перед ним в данной области задачи.

В общей системе государственного правового регулирования особое место занимает механизм административно-правового регулирования. В теории государства и права механизм административно-правового регулирования представляет собой один из отдельных категорий науки административного права, который имеет свои элементы, то есть свои способы и средства воздействия на те, или иные общественные отношения.

Механизм административно-правового регулирования объединяет в себе такие элементы, как административно-правовые акты, определяющие основные принципы, толкование данных актов, реализация и применение административно-правовых норм.

Государственное управление изменяется вслед за преобразованиями, происходящими в мире и обществе. Современные системы государственного управления основаны на универсальных принципах, применимых в различных государствах. Мировое сообщество выступает единой, целостной системой, требующей единых методов управления. Процессы всеобщей глобализации ведут к конвергенции государственных систем и моделей управления.

Кризис среды обитания, истощение природных ресурсов, конфликт гуманитарных ценностей различных культур выдвигают на повестку дня новые парадигмы общественного и частного экономического поведения, которые государства должны освоить и транслировать своим гражданам. Казахстан за два десятилетия обретенной независимости, применил несколько моделей государственного устройства и находится в периоде построения новой модели, отвечающей вызовам нового времени.

Процессы мирового порядка не могут не сказываться на развитии нашей страны, активно выступающей на международной арене и сталкивающейся с многочисленными внутренними проблемами вследствие возникновения новой глобальной реальности. Эволюция государственного управления в нашей республике связана с выбором наиболее эффективной системы на каждом этапе исторического развития.

Формирование государственных систем управления имеет гносеологические корни в научной революции 17 века. В это период в интересах получения объективно-истинного знания, сформировались классические научные представления об управлении системами, абстрагированные от субъектов как личностей. Раскрывая эти идеи М. Вебер в начале 20-го века развил «модель бюрократического управления», предложив новую, эффективную модель «идеальной бюрократии» [2].

Модель Вебера рассматривает бюрократию как исторически обусловленный институт, сформированный на этапе становления национального государства, способного выделить специальную функцию государственной службы. Универсальными управленческими принципами «идеальной бюрократии» являются:

1. постоянное и регулируемое выполнение обязанностей госслужбы;
2. функциональное разделение между различными сферами управления;
3. системы контроля на основе должностной иерархии;

4. наличие правового и технического аспекта регламентирования управленческой деятельности;
5. требование специальной подготовки при исполнении функций государственного управления;
6. деперсонализация государственной должности и определение ее сферой полномочий;
7. отбор специалистов осуществляется в соответствии с квалификацией и сферой полномочий;
8. профессионализация и найм государственных служащих, вознаграждаемых по результатам деятельности;
9. наличие системы карьерного роста в соответствии с заслугами;
10. приоритетность государственной службы, с правом вето на определенную категорию их занятий.

Декларируя принципы «идеальной бюрократии» государства осуществляют эволюционный переход от государственного управления по модели лояльности к патрону («слуги государевы») к модели службы национальному, демократическому государству («слуги народа»).

Основными принципами модели являются «идеальной бюрократии» «механистичность» и «обезличенность», превращающие людей в «винтики» бюрократической машины. Предполагается, что «обезличенность» функционера обеспечивает демократизацию государственной службы, очищение ее от сословного и кланового признака.

Государственное управление тождественно другим видам управления, поскольку обеспечивает организацию внутренней и внешней жизнедеятельности объекта субъекта управления. Управленческая деятельность есть сама мысль, чувство и труд человека в управленческих процессах со стороны управляющих компонентов.

Специфичными признаками государственного управления является системность и объектная универсальность. Управленческая деятельность в целом представляет собой сложное социально-психологическое явление с ярко выраженной доминантой воли. В государственном управлении доминантная воля отражает в наиболее общем виде массовое сознание народа, принявшее регламентированную форму.

Текущее десятилетие для Казахстана характеризуется усложнением задач государственного управления и применением элементов концепции эффективного государства и концепции корпоративного управления. В период 2000-20015 гг. правительство использовало инструменты корпоративного управления (corporate governance) для согласования интересов крупного капитала, зарубежных инвесторов и интересов широких слоев общества [3].

В урегулировании взаимоотношений с отечественным бизнесом использовались инструменты концепции эффективного государства. Многочисленные полномочия были делегированы отечественному предпринимательству, развивалось государственно-частное партнерство.

В Послании Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана 30 ноября 2015 года четко выделен новый этап развития государственного управления, который предполагает дальнейшую эволюцию труда государственных служащих. «Вызовам новой глобальной реальности мы должны противопоставить целостную стратегию действий на основе

наших реальных возможностей. Нам жизненно необходимо более глубокое реформирование государственного и корпоративного менеджмента, финансового и фискального секторов. Мы ведем работу по масштабному преобразованию всех государственных, общественных и частных институтов на принципах Общества Всеобщего Труда, высокой социальной ответственности, адресной помощи наиболее уязвимым слоям населения» [4].

Новые акценты в задачах государственной службы отражают продолжающуюся эволюцию государственного управления в сторону концепции нового государственного менеджмента (*new public management*).

Государственное администрирование уступает место государственному менеджменту (*public management*). Труд государственного служащего эволюционирует от защиты государственных интересов к оказанию государственных услуг. Современная научная дискуссия разворачивается вокруг необходимости «примирить» коммуникативно структурированный жизненный мир и формально организованный мир управленческих систем.

Применение теории систем в развитии концепции государственного управления позволяет увидеть многовариантность и сложность задач в единстве с объектами управления и во взаимодействии с внешним миром. В условиях постоянно усложняющихся взаимодействий мировой экономики и возникающих новых партнерских альянсов, системный подход становится наиболее действенным инструментом в теории и практике государственного управления.

Мировой опыт свидетельствует, что персонал управления вообще (во всех видах управления) и персонал государственного управления в частности представляет собой самый ценный и воспроизводимый капитал общества и государства. Не смотря на то, что современные демократические общества утверждают приоритет «жизненного мира» над «миром систем», формализация остается главенствующим принципом в организации управления большими системами, которые все больше усложняются и развиваются.

Резюмируя эволюцию институциональной природы государственной службы в Казахстане, автор отмечает ее переход от политического института к большой управленческой системе. Это принципиальное различие определяет качество взаимоотношений элементов системы. Ключевым остается вопрос: как эффективнее использовать и воспроизводить труд государственных служащих, неотделимый от персонального носителя.

Инвестиции в человеческий капитал большой системы должны быть направлены на развитие интеллектуальной ценности, но невозможны без поддержания физической формы индивида. Здоровье государственного служащего, как части большой управленческой системы, становится неотъемлемой частью совокупного человеческого капитала страны и при всей приватности его природы, отчуждается от субъекта, поскольку приобретено системой как часть способности к наемному труду.

Поддержание физического состояния, услуги здравоохранения трансформируются из личного выбора работника в важное условие функционирования системы государственного управления и подчиняются базовым принципам эффективности инвестирования. Для построения системы медицинского обслуживания, как инвестирования в систему государственного управления, необходимо пересмотреть принципы здравоохранения на

качественно иной принципиальной основе.

На основе использования подхода к труду специалиста, как возобновляемому человеческому капиталу, в Больнице Медицинского Центра Управления Делами Президента Республики Казахстан разработана интересующая концепция оказания медицинской услуги государственным служащим, состоящая в оказании персонализированных услуг здравоохранения, рассматриваемых одновременно как инвестиции в человеческий капитал большой системы и высококастомизированные продукты эффективной медицинской системы.

Использование традиционной модели универсального лечения оказывается неприемлемым при инвестировании в человеческий капитал государственных служащих в силу высокой ценности пациентов и низкой эффективности традиционного подхода здравоохранения.

Комплицированный и дуалистический характер потребности в медицинской услуге государственных служащих возникает от двух потребителей-государства и непосредственно пациента. Однако, спрос обеих сторон может возникать одновременно и даже противоречить друг другу. Объединяющей основой для преодоления противоречия личного спроса и государственного инвестирования в медицинскую услугу является использование парадигмы персональной медицины. В Больнице Медицинского Центра Управления Делами Президента Республики Казахстан разработана и внедрена инновационная модель оказания медицинских услуг, основанная на передовых медицинских и маркетинговых подходах.

Основу функционирования модели составили интеграция парадигмы персональной медицины при формировании медицинского продукта и маркетинга взаимодействий при вовлечении пациентов в создание совместной ценности – потребительского опыта поддержания здоровья - формирующее позитивное потребительское впечатление на базе применения интересующего подхода к обслуживанию государственных служащих, как персональных потребителей и носителей наемного человеческого ресурса [5, 6, 7].

Источники:

1. Плесовский П.А. Роль государства в регулировании рынка медицинских услуг Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета, <http://koet.syktso.ru/vestnik/2008/2008-1/6/6.html>
2. Вебер М. Основные социологические понятия // Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; Предисл. П.П. Гайденко. М.: Прогресс, 2000. С.97-105
3. A Theory of Governing the Public's Business: Redesigning the Jobs of Boards, Councils, and Commissions // Public Management Review, Volume 3, Issue 1, Mar. 2001).
4. <http://www.akorda.kz/ru/addresses/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-nnazarbaeva-narodu-kazahstana-30-noyabrya-2015-g>
5. Горбачева А. Персонализированная медицина: этические проблемы и риски // Гуманитарные научные исследования. 2012. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://human.snauka.ru/2012/06/1409>
6. Петренко Е.С. Теоретико-методологические основы развития потребительских сетей на рынке услуг. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013.
7. Olivier C., Williams-Jones B., Godard B., Mikalson B., Ozdemir V. Personalized medicine, bioethics and social responsibilities: Re-thinking the pharmaceutical industry to remedy inequities in patient care and international health // Current pharmacogenomics and personalized medicine, 2008. Vol 6. № 2. P. 109.

