

операциям обратного РЕПО, составлявшие 2,8 млрд. тенге, превышали обязательства по депозитам до востребования и долг компании. Кроме того, у АО «Казпочта» имеются кредитные линии в размере около 1,1 млрд. тенге [2-3]. Усиление рыночной позиции АО «Казпочта», повышение рентабельности компании и продолжающееся улучшение инфраструктуры балансируются планами увеличить более чем в два раза инвестиционную программу (которая в значительной степени будет финансироваться негарантированными заимствованиями), и неопределенностью относительно объема капитальных субсидий, которые АО «Казпочта» будет получать из государственного бюджета в 2009-2011 гг. [5-6].

Рейтинги могут быть понижены, если понизится суверенный рейтинг или если центральное правительство сократит объем явной финансовой поддержки, но будет продолжать одобрять наращивание инвестиционной программы АО «Казпочта». Такое развитие событий привело бы к росту долговой нагрузки АО «Казпочта» сверх прогнозируемого уровня и дальнейшему повышению рисков рефинансирования. Последние уже выросли после того, как в январе 2009 г. компания привлекла краткосрочный кредит в размере 45 млн. долл. Нынешний прогноз «Негативный» может быть изменен на прежний, "Стабильный", если правительство примет решение существенно увеличить свое участие в инвестиционной программе АО «Казпочта» и тем самым позволит сократить объем негарантированной задолженности компании или, если прогноз по суверенным рейтингам будет пересмотрен на "Стабильный" [6].

Выводы

Перспективы развития АО «Казпочта» по оказанию коммуникационных и банковско-сберегательных услуг можно оценить как положительные, при условии оказания финансовой поддержки со стороны правительства.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Н.А. Назарбаев. Стратегия вхождения Казахстана в число пятидесяти наиболее конкурентоспособных стран мира. Астана, 2 марта, 2006.
- 2 Учетная политика АО «Казпочта», 28.07.08.
- 3 Программа развития почтово-сберегательной системы Республики Казахстан на 2005-2010 годы, утвержденная постановлением Правительства Республики Казахстан от 20.10.2004 г. №1077, с. 23.
- 4 Закон Республики Казахстан от 8 февраля 2003 года №386-113 «О почте».
- 5 Арыстанов А.К. Почтово-сберегательная система Казахстана на рынке финансово-банковских услуг: теория, методология и практика реформирования: автореферат на соискание ученой степени д.э.н. Алматы, 2003, 36 с.
- 6 Статистический сборник Агентства по статистике РК Алматы, 2006.
- 7 Сайт «www.telecom.com. март 2007.

УДК 338.47

Кулаков Оралхан Райханович – соискатель (Алматы, КазАТК)

МОДЕЛИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ КАЗАХСТАНА К ДАЛЬНЕЙШИМ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПРЕОБРАЗОВАНИЯМ

Моделирование и оценка готовности железнодорожной отрасли Казахстана к дальнейшим стратегическим преобразованиям осуществлено с использованием контекстуально-сенситивного подхода [1,2]. В этом подходе агент изменений через изучение всех особенностей контекста и специальные технологии находит решение требуемой проблемы с помощью четырехэтапной модели. На этапе 1 определяется содержание стратегических изменений; на этапах 2,3,4 - агент изменений анализирует контекст организационных изменений и оценивает контекстуальные

характеристики в сложившейся ситуации, определяет оптимальный набор проектных факторов изменений. В результате формируется процесс изменений, максимально учитывающий особенности организации и не основанный на каких-то типовых решениях.

При этом для создания плана изменений использована специальная модель организационных изменений (рисунок 1).



Рисунок 1. Модель стратегических изменений (составлен на основе обобщения литературных данных)

Реформирование железнодорожной отрасли относится к классу стратегических изменений. В данном направлении рассматривается воздействие внешней среды в виде программы дальнейшей структурной реформы железнодорожного транспорта, имеющей долгосрочный характер (до 2020 года), на систему организации железнодорожного комплекса.

Для анализа готовности железнодорожного комплекса Казахстана к дальнейшей структурной реформе исследованы шесть проектных факторов изменений (путь изменений, стартовая позиция, стиль изменений, цель изменений, роли в изменениях, механизмы и рычаги) с восьми точек зрения (время, масштаб изменений, степень сохранения активов, степень однородности персонала, потенциал, платежеспособность, готовность к изменениям, власть и влияние). В результате получены 48 комбинаций сравнения. В целях обеспечения гибкости анализа каждое сравнение оценивалось по пятибалльной шкале: (-2, -1, 0, +1, +2). Отрицательная оценка означает негативное влияние на готовность к преобразованиям, положительная — наоборот, позитивное, а ноль — соответственно, нейтральное влияние.

Диссертант принимал непосредственное участие в работе по созданию организационно-функциональной структуры АО «НК «ҚТЖ», в силу чего приведенные ниже оценки представляют собой экспертный взгляд.

Для проведения анализа влияния факторов и характеристик контекста организационных изменений результаты представлены в виде таблицы оценок осуществимости организационных изменений (таблица 1).

Таблица 1. Оценка осуществимости дальнейшей структурной реформы железнодорожной отрасли Казахстана

Факторы изменений	1	2	3	4	5	6	Итого
характеристики контекста	Путь изменений	Стартовая позиция	Стиль изменений	Цель изменений	Роли в изменениях	Рычаги и механизмы	
А) Время	1	1	1	0	1	-1	3
Б) Масштаб изменений	-1	-1	-1	-1	2	-1	-3
В) Степень сохранения активов	1	-2	0	2	0	0	1
Г) Степень разнообразия персонала	0	0	1	0	-1	2	2
Д) Способность, потенциал	-1	1	0	1	0	0	1
Е) Платежеспособность	2	2	1	1	1	0	7
Ж) Готовность к изменениям	-1	-2	-2	1	0	2	-2
З) Власть и влияние	0	1	2	1	1	1	6
Итого	1	0	2	5	4	3	15

Примечание* Составлено автором

Суммарная количественная оценка +15 позволяет сделать вывод о том, что в целом готовность железнодорожной отрасли к дальнейшей структурной реформе позитивна (границей “раздела“ готовности является ноль).

В результате факторного анализа установлено (рисунок 2), что преобладающим благоприятным фактором является цель изменений. Самым слабым фактором является стартовая позиция.

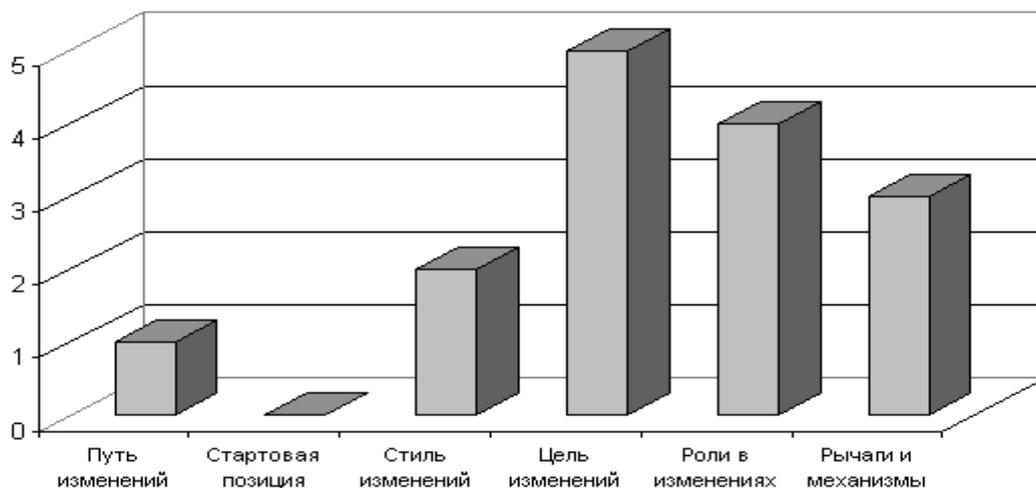


Рисунок 2. Влияние факторов изменений на осуществимость дальнейшей структурной реформы железнодорожной отрасли (составлено автором)

Анализируя данные по другому измерению (характеристики контекста организационных изменений), получаем более разнообразную картину (рисунок 3).

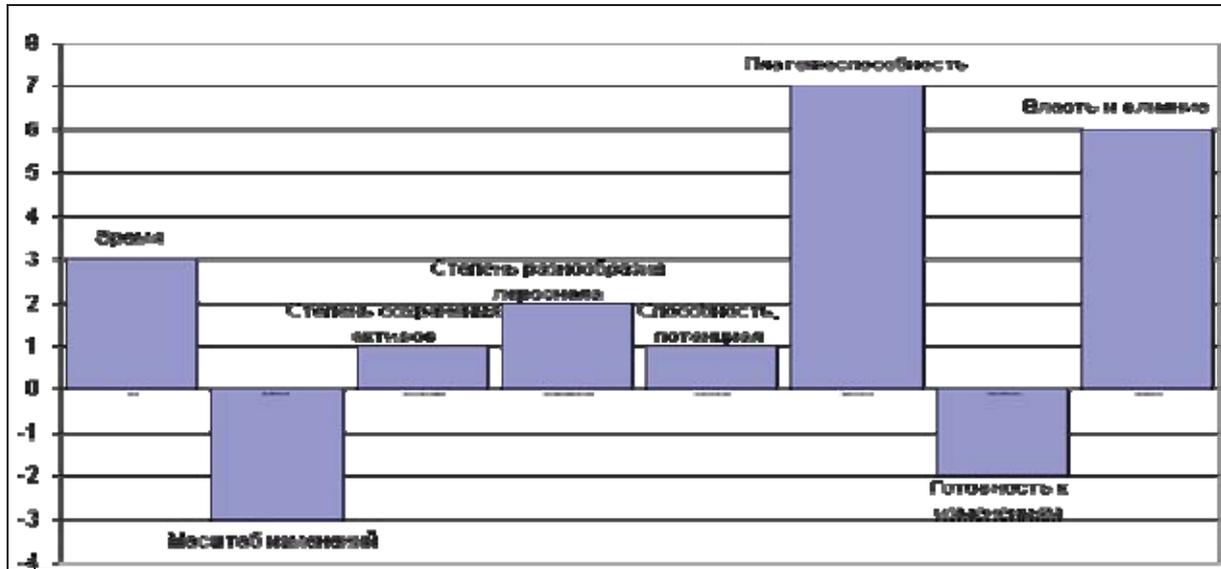


Рисунок 3. Влияние характеристик контекста изменений на осуществимость дальнейшей структурной реформы железнодорожной отрасли (составлено автором)

Здесь присутствуют как благоприятные характеристики (например, время), так и отрицательные (например, готовность к изменениям). Наиболее позитивным является платежеспособность (+7), а негативным — масштаб изменений (-3).

Такой расклад свидетельствует о том, что в целом контекст преобразований не однозначен, и в нем встречаются негативные моменты, но дальнейшая структурная реформа представляет собой взвешенную программу организационных изменений.

Все факторы изменений можно условно разбить на 3 группы. Фиксированные (заданы программой дальнейшей структурной реформы железнодорожного транспорта в виде цели изменений и стартовой позиции), малой гибкости (прописаны в программе о структурной реформе, но с относительной свободой в их реализации в виде путей изменений, рычагов и механизмов) и большой гибкости (легко изменяемые в виде стили изменений и роли в изменениях).

Итак, можно управлять четырьмя факторами изменений и посредством этого варьировать и настраивать комплекс проводимых преобразований с целью оптимального проведения реформирования.

Среди возможных путей изменений (эволюция, революция, адаптация и реконструкция) обоснована необходимость выбора эволюционного пути с элементами адаптации. Для эволюционного преобразования нет особой нужды в дополнительных рычагах и механизмах, штаб реформирования в его нынешнем качестве достаточен для координации и контроля процесса реформирования.

Для выработки рекомендаций по фактору стиль изменений можно прибегнуть к ситуационной теории жизненного цикла Херси-Бланшара, согласно которой стили руководства преобразованиями должны меняться по мере увеличения зрелости исполнителей в части поставленной задачи.

Выводы

В системе управления отрасли существует много уровней управления. В этой связи успех нововведений будет зависеть от того, насколько сбалансированно распределение задачи проведения реформ по уровням управления и подразделениям.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дятлов А.Н. Роль менеджера в управлении стратегическими изменениями // Бизнес-Образование, 2000, № 2, с. 20-27.
2. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М., Дело, 2000, 523 с.

УДК 338.47

Кулаков Оралхан Райханович – соискатель (Алматы, КазАТК)

**ПОТЕНЦИАЛ УГЛУБЛЕНИЯ РЕФОРМ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ
ОТРАСЛИ КАЗАХСТАНА**

На основе анализа реализации целей и эффективности реформ на железнодорожном транспорте Казахстана определены направления их дальнейшего развития. Для завершения процесса отделения, приватизации объектов и структур, занятых в сфере деятельности, сопутствующей основному перевозочному процессу необходимо:

- организовать в АО «НК «ҚТЖ» Транзитную комиссию, включив помимо руководителей АО «НК «ҚТЖ», представителей таможенных и пограничных структур, Ассоциации национальных экспедиторов для эффективного использования транзитного потенциала страны.
- Продолжить продажу грузоотправителю (грузополучателю) тех подъездных путей, которые предназначены только для обслуживания данного конкретного юридического или физического лица.
- Определить производственную и имущественную перспективу АО «Центр транспортного сервиса», его роль и место на рынке транспортных услуг.
- разработать Порядок предоставления услуг по грузовой работе на местах общего пользования (грузовых терминалах).
- разработать программу демонополизации рынка грузовых услуг, имея в виду роль «Кедентранссервис», как одного из участников этого рынка.

Для полного отделения, приватизации объектов, предоставляющих неперевоочные услуги населению и хозяйствующим структурам необходимо:

- определить роль и задачу АО «Транстелеком» в формировании информационной системы управления перевозочным процессом, учета и контроля деятельности железнодорожного транспорта в целом;
- обеспечить раздел имущества, сфер деятельности, прав и ответственности между АО «Транстелеком» и структурами АО «НК «ҚТЖ».
- провести имущественное разделение в хозяйстве энергоснабжения, организовать самостоятельные подразделения по обеспечению потребностей, не связанных с перевозочным процессом.

Программой реструктуризации на 2004-2006 годы необходимо было создать организационно-правовые и экономические условия для предоставления магистральной железнодорожной сети в пользование самостоятельным перевозчиком. Однако транспортные компании пока не могут использовать магистральную железнодорожную сеть как юридически оформленные перевозчики. В этой связи необходимо:

- разработать Положение о деятельности оператора магистральной сети, в котором необходимо отразить весь спектр прав и обязанностей на всех уровнях управления;