



**РЕЙТИНГ +**  
КАЗАХСТАНСКОЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЕ АГЕНТСТВО

**РЕЗУЛЬТАТЫ**  
**экспертного оценивания успешности**  
**трансформации национальных**  
**компаний**

**Астана**

**2016**

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ЭКСПЕРТНОГО ОЦЕНИВАНИЯ

В условиях неблагоприятно складывающейся финансово-экономической ситуации в стране и обострившихся глобальных кризисных явлений в мире актуальной **проблемой** является поиск оптимальных способов оптимизации деятельности национальных компаний, ориентированной на формирование механизмов высокой помехозащищенности бизнеса в близких к стрессовым условиям.

В данных условиях привлечение экспертного сообщества к поискам путей и средств решения данной проблемы является обоснованным и совершенно логичным. Именно это обстоятельство и побудило к проведению социологического исследования с применением не совсем обычного для подобных целей метода *экспертного оценивания*.

**Цель** исследования — выявление национальных компаний, наиболее эффективно оптимизировавших бизнес в условиях неблагоприятной финансово-экономической ситуации.

**Задачи** исследования:

1. Сформировать пул наиболее крупных и системообразующих национальных компаний и из открытых источников получить информацию об их деятельности по оптимизации бизнеса.
2. Разработать методику экспертного оценивания, адаптировав существующие ее варианты для цели исследования.
3. Разработать опросник для экспертов, позволяющий получить данные в числовом формате.
4. Отобрать группу экспертов и на основе методики их фильтрации по уровню компетентности сформировать группу компетентных экспертов.
5. Провести опрос группы экспертов и зафиксировать данные в виде, удобном для дальнейшей обработки.
6. Осуществить фильтрацию полученных данных и их обработку.
7. Сделать выводы из полученных результатов исследования и выработать рекомендации по дальнейшему совершенствованию оптимизации бизнеса национальных компаний.

**Метод** исследования — экспертное оценивание с использованием числовых шкал.

## 2. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЭКСПЕРТНОГО ОЦЕНИВАНИЯ

**2. 1. Учет факторов, искажающих результат оценивания.** Исходя из того, что метод экспертного оценивания построен на опыте и интуиции отдельных специалистов, необходимо учитывать, что их мнение зависящее от ряда факторов, является субъективным и, соответственно, может содержать ошибки.

Работы ряда исследователей показывают, что под влиянием воздействующих факторов эксперт совершает определенные ошибки, действие которых необходимо, по возможности, учитывать. К таким ошибкам, как правило относятся:

1) ошибка великодушия. Как правило, существует широко распространенное нежелание со стороны экспертов выставлять низкую оценку тем объектам оценивания, с которыми они хорошо знакомы. В результате большая часть экспертов выставляет оценки выше среднего;

2) ошибка предвзятости. У экспертов имеется тенденция завышать или занижать оценку под влиянием собственных предубеждений, которые выражаются в общем расположении или неприязни к объекту оценивания;

3) ошибка центральной тенденции. Она вызывается тем фактом, что эксперты часто не решаются выносить крайние суждения (особенно в отношении объектов, которые они не знают достаточно хорошо). В результате оценка приближается к средней;

4) логическая ошибка. Она обусловлена тем, что эксперты выставляют схожие оценки тем объектам оценивания, которые им кажутся логически связанными, хотя на самом деле такая связь либо отсутствует вообще, либо является весьма и весьма опосредованной;

5) ошибка контраста. Заключается в стремлении экспертов давать оценку исходя из имеющихся у них самих определенных качеств или свойств личности, занижая ее в случае, если они сами обладают данным качеством, и завышая ее, если они сами обладают этим качеством в невысокой степени;

6) ошибка близости. Причиной ее является схожесть (смежность) измеряемых параметров и близость их по месту и времени.

Для учета всех вышеперечисленных ошибок при обработке опросников, полученных от экспертов, нами было введено два фильтра:

- 1) фильтр компетентности;
- 2) фильтр субъективности (фильтр экстремумов).

1. Фильтр компетентности. Этот фильтр, повышая общую надежность экспертных оценок, призван нивелировать действие ошибок №4 (логическая ошибка) и №6 (ошибка близости). Учет компетентности экспертов имеет существенное значение для определения достоверности результатов экспертного оценивания.

За основу при оценке компетентности экспертов нами были взяты разработки в области метода экспертного оценивания, сделанные в социологии, педагогике, психологии.

На этом основании были сделаны определенные доработки метода (в сравнении с общепринятыми канонами) были введены более дробные шкалы для оценки каждого показателя компетентности, в качестве которых были избраны:

1) наличие ученой степени и ученого звания;

2) наличие печатных работ по проблематике, в рамках которой осуществляется экспертная оценка (монографии, учебники, учебные пособия, статьи, методические разработки);

3) стаж работы в изучаемой сфере.

Каждому показателю отвечает коэффициент, который учитывает вариативность сведений об экспертах. Наличие ученой степени и ученого звания соответствовали следующие значения коэффициента (назовем его условно «коэффициент учености» и обозначим  $K_U$ ):

сотрудник научного учреждения или учреждения профессионального образования без ученой степени и ученого звания — 0,1;

руководитель подразделения научного учреждения или учреждения профессионального образования без ученой степени и ученого звания — 0,2;

кандидат наук (доктор *PhD*) — 0,3;

доцент, старший научный сотрудник (ст.н.с.) — 0,4;

кандидат наук (доктор *PhD*), доцент (ст.н.с.) — 0,5;

кандидат наук (доктор *PhD*), профессор или доктор наук без звания — 0,6;

доктор наук, доцент (ст.н.с.) — 0,7;

доктор наук, профессор — 0,8.

Наличие печатных работ по проблематике, в рамках которой осуществляется экспертное оценивание, оценивается следующими значениями соответствующего коэффициента («коэффициент публикаций» —  $K_P$ ):

до 5 публикаций — 0,3;

от 5 до 10 публикаций — 0,4;

от 10 до 20 публикаций — 0,5;

от 20 до 30 публикаций — 0,6;

от 30 до 40 публикаций — 0,7;

40 публикаций и более — 0,8.

Так, для стажа работы значения соответствующего коэффициента (назовем его «коэффициент стажа» и обозначим  $K_C$ ) были определены следующие значения:

до 5 лет — 0,3;

от 5 до 8 лет — 0,4;

от 8 до 12 лет — 0,5;

от 12 до 15 лет — 0,6;

от 15 до 20 лет — 0,7;

20 лет и более — 0,8.

С учетом каждого из приведенных выше показателей расчет компетентности каждого эксперта (коэффициента компетентности —  $K_K$ ) осуществлялся по формуле:

$$K_{\hat{E}} = \frac{\sum_{j=1}^3 X_{ji}}{\sum_{j=1}^3 X_{jmax}} \quad (1)$$

где:  $X_{ij}$  — рейтинг  $i$ -го эксперта по  $j$ -му показателю;

$X_{jmax}$  — максимальная оценка по  $j$ -му показателю.

Из формулы 1 следует, что максимально возможный суммарный коэффициент компетентности (знаменатель дроби), рассчитывается как сумма максимально возможных для идеального эксперта коэффициентов по каждому из приведенных выше показателей

$$K_C + K_V + K_{II} = 0,8 + 0,8 + 0,8 = 2,4 \quad (2)$$

Следовательно, вычисление общей компетентности эксперта производится по формуле:

$$K_K = \frac{\sum_{j=1}^3 X_{ji}}{2,4} \quad (3)$$

Согласно формуле 3, для идеального эксперта  $K_K = 1$ . Однако, для подавляющего числа экспертов,  $K_K$ , соответственно, будет меньше «1».

Достоверность мнений экспертов тем выше, чем выше значение их коэффициента компетентности. Поэтому в неоднозначных ситуациях будет вполне целесообразным приоритетно ориентироваться на мнения ведущих экспертов — экспертов с наибольшим коэффициентом компетентности.

Используя данные для расчета  $K_C$ ,  $K_V$ ,  $K_{II}$ , взятые из заполненных экспертами опросников, и формулу 3, были рассчитаны коэффициенты компетентности для каждого из 35 отобранных экспертов.

Здесь же, помимо баллов, выставленные каждым экспертом в опроснике («чистые» баллы - верхняя, белая строка), представлены рассчитанные приведенные баллы (нижняя - серая строка). Приведенные баллы вычислялись по формуле:

$$B_{II} = B_{ч} \times K_K \quad (4)$$

где:  $B_{II}$  — оценка эксперта, выраженная в приведенных баллах;

$B_{ч}$  — оценка эксперта в «чистых» баллах, выставленных им в анкете;

$K_K$  — коэффициент компетентности эксперта.

Все полученные от экспертов оценки обо всех объектах оценивания сведены в Таблицу 1.

**Первичные данные экспертной оценки в «чистых» и приведенных баллах,  
полученные от экспертов после обработки опросников**

№ п/п	Код эксперта	Коэффициент компетентности, К	Национальные компании											
			1. «КазАтомПром», АО	2. «Казахстан Темир Жолы», АО	3. «Казахстан Инжиниринг», АО НК	4. «Казахтелеком», АО	5. «КазМунайГаз», АО НК	6. «КазПочта», АО	7. «Каз ГрансГаз», АО	8. «Каз ГрансОйл», АО	9. «КЕГОС», АО	10. «Разведка Добыча «КазМунайГаз», АО	11. «Самрук-Энерго», АО	12. «Эйр Астана», АО
			Оценки экспертов в «чистых» и приведенных баллах											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	<i>Эксперт №1</i>	0,71	7	9	8	7	9	8	9	7	7	6	8	7
			5	6,4	5,7	5	6,4	5,7	6,4	5	5	4,3	5,7	5
2.	<i>Эксперт №2</i>	0,67	7	8	8	8	8	9	6	7	8	8	8	7
			4,7	5,4	5,4	5,4	5,4	6	4	4,7	5,4	5,4	5,4	4,7
3.	<i>Эксперт №3</i>	0,88	7	7	7	8	7	6	8	7	6	8	7	7
			6,2	6,2	6,2	7	6,2	5,3	7	6,2	5,3	7	6,2	6,2
4.	<i>Эксперт №4</i>	0,79	7	7	7	7	7	5	7	7	5	7	7	7
			5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	4	5,5	5,5	4	5,5	5,5	5,5
5.	<i>Эксперт №5</i>	0,83	7	8	8	9	9	10	9	8	7	9	8	8
			5,8	6,6	6,6	7,5	7,5	8,3	7,5	6,6	5,8	7,5	6,6	6,6

Продолжение таблицы 1

6.	<i>Эксперт №6</i>	0,75	7	8	8	7	8	9	8	7	7	8	8	8
			5,3	6	6	5,3	6	6,8	6	5,3	5,3	6	6	6
7.	<i>Эксперт №7</i>	0,71	7	8	8	8	8	8	7	8	8	8	7	8
			5	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5	5,7	5,7	5,7	5	5,7
8.	<i>Эксперт №8</i>	0,79	7	9	7	7	9	8	9	7	7	7	8	7
			5,5	7,1	5,5	5,5	7,1	6,3	7,1	5,5	5,5	5,5	6,3	5,5
9.	<i>Эксперт №9</i>	0,88	8	7	8	9	9	8	10	7	8	7	8	8
			7	6,2	7	7,9	7,9	7	8,8	6,2	7	6,2	7	7
10.	<i>Эксперт №10</i>	<b>0,38</b>	7	7	9	9	8	8	9	8	9	8	8	9
			2,7	2,7	3,4	3,4	3	3	3,4	3	3,4	3	3	3,4
11.	<i>Эксперт №11</i>	1,0	8	8	8	8	8	10	9	8	8	9	8	8
			8	8	8	8	8	10	9	8	8	9	8	8
12.	<i>Эксперт №12</i>	0,83	9	8	10	8	10	9	10	8	9	8	9	10
			7,5	6,6	8,3	6,6	8,3	7,5	8,3	6,6	7,5	6,6	7,5	8,3
13.	<i>Эксперт №13</i>	<b>0,75</b>	10	10	10	9	10	10	10	9	10	9	9	9
			7,5	7,5	7,5	6,8	7,5	7,5	7,5	6,8	7,5	6,8	6,8	6,8
14.	<i>Эксперт №14</i>	0,88	9	7	10	9	9	9	9	8	8	9	9	9
			7,9	6,2	8,8	7,9	7,9	7,9	7,9	7	7	7,9	7,9	7,9
15.	<i>Эксперт №15</i>	0,83	9	9	9	10	9	9	8	8	9	8	10	7
			7,5	7,5	7,5	8,3	7,5	7,5	6,6	6,6	7,5	6,6	8,3	5,8
16.	<i>Эксперт №16</i>	1,0	6	5	8	7	6	7	10	7	8	7	8	8
			6	5	8	7	6	7	10	7	8	7	8	8
17.	<i>Эксперт №17</i>	0,92	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9	10	10
			8,3	8,3	9,2	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	9,2	8,3	9,2	9,2
18.	<i>Эксперт №18</i>	<b>0,46</b>	9	8	9	9	9	9	9	8	10	9	9	9
			4,1	3,7	4,1	4,1	4,1	4,1	4,1	3,7	4,6	4,1	4,1	4,1
19.	<i>Эксперт №19</i>	0,88	7	8	10	7	7	7	7	8	8	7	7	7
			6,2	7	8,8	6,2	6,2	6,2	6,2	7	7	6,2	6,2	6,2
20.	<i>Эксперт №20</i>	0,71	10	5	5	7	7	5	10	7	7	7	5	10
			7,1	3,6	3,6	5	5	3,6	7,1	5	5	5	3,6	7,1
21.	<i>Эксперт №21</i>	0,88	10	7	7	7	7	5	10	7	5	7	5	7
			8,8	6,2	6,2	6,2	6,2	4,4	8,8	6,2	4,4	6,2	4,4	6,2

Продолжение таблицы 1

∞	22.	<i>Эксперт №22</i>	0,88	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9	
				7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	8,8	7,9
	23.	<i>Эксперт №23</i>	0,75	10	10	10	8	8	10	9	8	10	8	10	9
				7,5	7,5	7,5	6	6	7,5	6,8	6	7,5	6	7,5	6,8
	24.	<i>Эксперт №24</i>	0,96	7	8	8	9	10	9	9	7	8	7	9	7
				6,7	7,7	7,7	8,6	9,6	8,6	8,6	6,7	7,7	6,7	8,6	6,7
	25.	<i>Эксперт №25</i>	1,0	9	8	10	7	10	10	8	8	9	8	10	9
				9	8	10	7	10	10	8	8	9	8	10	9
	26.	<i>Эксперт №26</i>	0,75	6	8	9	7	10	8	10	8	8	7	7	7
				4,5	6	6,8	5,3	7,5	6	7,5	6	6	5,3	5,3	5,3
	27.	<i>Эксперт №27</i>	0,38	10	10	8	10	8	10	10	10	9	8	10	10
				3,8	3,8	3	3,8	3	3,8	3,8	3,8	3,4	3	3,8	3,8
	28.	<i>Эксперт №28</i>	0,88	7	7	5	8	7	10	7	7	7	7	8	7
				6,2	6,2	4,4	7	6,2	8,8	6,2	6,2	6,2	6,2	7	6,2
	29.	<i>Эксперт №29</i>	0,75	7	10	5	6	6	10	7	10	10	9	7	5
			5,3	7,5	3,8	4,5	4,5	7,5	5,3	7,5	7,5	6,8	5,3	3,8	
30.	<i>Эксперт №30</i>	0,88	8	8	8	7	8	8	8	7	7	8	7	8	
			7	7	7	6,2	7	7	7	6,2	6,2	7	6,2	7	
31.	<i>Эксперт №31</i>	0,75	7	9	10	9	7	10	8	9	9	9	10	9	
			5,3	6,8	7,5	6,8	5,3	7,5	6	6,8	6,8	6,8	7,5	6,8	
32.	<i>Эксперт №32</i>	0,46	9	9	9	9	10	9	9	9	10	10	8	9	
			4,1	4,1	4,1	4,1	4,6	4,1	4,1	4,1	4,6	4,6	3,7	4,1	
33.	<i>Эксперт №33</i>	0,88	8	7	7	7	8	8	8	7	8	8	10	8	
			7	6,2	6,2	6,2	7	7	7	6,2	7	7	8,8	7	
34.	<i>Эксперт №34</i>	0,33	8	7	7	8	6	7	7	5	7	7	7	7	
			2,6	2,3	2,3	2,6	2	2,3	2,3	1,7	2,3	2,3	2,3	2,3	
35.	<i>Эксперт №35</i>	0,75	7	7	7	7	5	7	7	4	5	4	6	5	
			5,3	5,3	5,3	5,3	3,8	5,3	5,3	3	3,8	3	4,5	3,8	
<i>Ср. знач.коэф-та компет-ти</i>			<b>0,76</b>												
<i>Ср. значения в «чистых» баллах</i>				<b>8,0</b>	<b>8,0</b>	<b>8,2</b>	<b>8,0</b>	<b>8,1</b>	<b>8,4</b>	<b>8,5</b>	<b>7,7</b>	<b>8,0</b>	<b>7,8</b>	<b>8,1</b>	<b>8,0</b>
<i>Ср. значения в приведенных баллах</i>				<b>6,1</b>	<b>6,1</b>	<b>6,3</b>	<b>6,1</b>	<b>6,3</b>	<b>6,4</b>	<b>6,6</b>	<b>5,9</b>	<b>6,1</b>	<b>6,0</b>	<b>6,3</b>	<b>6,1</b>



На следующем этапе работы, с целью повышения достоверности результатов экспертной оценки, были отфильтрованы эксперты с  $K_K < 0,67$ .

Поступить подобным образом нас побудило то обстоятельство, что в группе имеются эксперты с крайне низкими коэффициентами компетентности 0.33, 0.38, 0.46 и т.д. Это было сделано и с учетом того, что все баллы, выставленные каждым экспертом в опроснике («чистые» баллы), должны быть умножены на его коэффициент компетентности. Соответственно, данные от экспертов с очень низкими коэффициентами компетентности заведомо сильно исказят итоговые результаты.

На основании приведенных выше рассуждений из общего списка экспертов должны быть удалены 5 экспертов. Это эксперты №№ 10, 18, 27, 32, 34. В результате в списке из 35 человек осталось 30 эксперта, данные от которых были пропущены через фильтр субъективности (экстремумов).

Фильтр субъективности (экстремумов). Назначение данного фильтра — отсечение крайних, полярных суждений, значительно искажающих результаты экспертной оценки, то есть нивелирование ошибок №№ 1,2,3,5 (ошибки великодушия, предвзятости, центральной тенденции и контраста).

В основе таких полярных суждений могут лежать совершенно различные побудительные мотивы, движущие экспертами: от профессионального обожания до профессиональных ревности, зависти. Соответственно, такие полярные суждения могут дать перекося оценок как в сторону завышения, так и в сторону занижения. Поэтому было принято решение исключить из подсчетов данные от экспертов, выставивших самые высокие и самые низкие баллы.

Для выбора уровня, на котором работает фильтр, зададимся часто применяемым уровнем точности для социологических измерений  $\pm 5\%$ . На этом основании из общего списка экспертов в 35 человек должны быть удалены 5% экспертов, выставивших самые высокие баллы, и 5% экспертов, поставивших самые низкие баллы. В общей сложности были удалены 3 эксперта: №№ 13, 23 (высшие баллы), 35 (низшие баллы).

Таким образом, в списке экспертов, оценки которых подверглись дальнейшей обработке, осталось 27 человек, данные от которых сведены в таблицу 2.

**2.2. Оценка репрезентативности экспертной группы.** Методологические разработки в области экспертного оценивания в качестве одной из задач, которую необходимо решить при использовании метода экспертного оценивания, ставят задачу определения оптимального количества экспертов. По данным ряда компетентных источников, оптимальным количеством является 25-30 экспертов, так как их уменьшение существенно влияет на увеличение групповой ошибки, а их увеличение почти не приводит к существенным изменениям точности результатов.

Таким образом полученная в результате фильтрации группа экспертов в 27 человек полностью удовлетворяет данным условиям.

Показателем репрезентативности экспертной группы служит средняя арифметическая величина компетентности всех экспертов, которую определяется по формуле:

$$K_p = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n K_i, \quad (5)$$

где  $n$  — число экспертов, входящих в экспертную группу.

Как уже отмечалось ранее, группу экспертов считают репрезентативной при условии  $K_p \geq 0,67$ . В нашем случае показатель репрезентативности, рассчитанный по формуле 5 равен  $K_p = 0,85$ . Так как  $K_p = 0,85$ , ( $0,85 > 0,67$ ), то все зарегистрированные эксперты остаются в сформированной группе. Соответственно, если  $2/3$  экспертов удовлетворяют требованиям  $0,67 < K_p < 1,0$ , то результаты экспертной оценки можно считать репрезентативными. Поскольку все эксперты, оставшиеся в группе, прошли фильтр компетентности (то есть коэффициент компетентности каждого из них  $K_K < 0,67$ ), то это условие в данном исследовании выполняется не для  $2/3$ , а для всех экспертов группы. Поэтому полученные результаты экспертной оценки являются репрезентативными.

**2.3. Обработка результатов экспертной оценки.** Рациональное использование информации, полученной от экспертов, возможно при условии преобразования её в форму, удобную для дальнейшего анализа и принятия соответствующих решений. Поэтому важное место среди проблем экспертного анкетирования занимает количественная обработка результатов опроса и их качественная, содержательная интерпретация на основе глубокого анализа. Целью обработки материалов коллективной экспертной оценки является определение обобщенного мнения и степени согласованности мнений экспертов по каждому объекту оценивания.

Полученные в результате анкетирования экспертов данные представляют собой совокупности оценок относительной важности, назначенных экспертом каждому оцениваемому им объекту. Оценки выражены в баллах и, согласно шкалам разработанного опросника, могут принимать значения от 1 до 10.

**Основная оценка будет осуществляться по приведенным баллам, учитывающим компетентность каждого эксперта. А «чистые» баллы являются исходным материалом для их расчета.**

Существующие методы обработки мнений экспертов весьма разнообразны и потребовали привлечения соответствующего математико-статистического аппарата. Так, при обработке данных индивидуального анкетирования экспертов нами использовались следующие математические процедуры.

Полученные в результате опроса оценки в баллах были сведены в таблицу, где каждому порядковому номеру оцениваемого объекта соответствует ряд количественных оценок экспертов.

Показателями обобщенного мнения группы экспертов служили:

а) среднее арифметическое значение величины оценки определённого объекта оценивания по всем параметрам, выраженное в баллах;

б) частота максимально возможных оценок (10 баллов), полученных тем или иным объектом оценивания.

Таблица 2

Данные экспертной оценки в «чистых» и приведенных баллах,  
полученные после фильтров компетентности и субъективности (экстремумов)

№ п/п	Код эксперта	Коэффициент компетентности, К	Национальные компании											
			1. «КазАтомПром», АО	2. «Казахстан Темир Жоль», АО	3. «Казахстан Инжиниринг», АО НК	4. «Казахтелеком», АО	5. «КазМунайГаз», АО НК	6. «КазПочта», АО	7. «КазТрансГаз», АО	8. «КазТрансОйл», АО	9. «KEGOC», АО	10. «Разведка Добыча «КазМунайГаз», АО	11. «Самрук-Энерго», АО	12. «Эйр Астана», АО
			Оценки экспертов в «чистых» и приведенных баллах											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
36.	<i>Эксперт №1</i>	0,71	7	9	8	7	9	8	9	7	7	6	8	7
			5	6,4	5,7	5	6,4	5,7	6,4	5	5	4,3	5,7	5
37.	<i>Эксперт №2</i>	0,67	7	8	8	8	8	9	6	7	8	8	8	7
			4,7	5,4	5,4	5,4	5,4	6	4	4,7	5,4	5,4	5,4	4,7
38.	<i>Эксперт №3</i>	0,88	7	7	7	8	7	6	8	7	6	8	7	7
			6,2	6,2	6,2	7	6,2	5,3	7	6,2	5,3	7	6,2	6,2
39.	<i>Эксперт №4</i>	0,79	7	7	7	7	7	5	7	7	5	7	7	7
			5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	4	5,5	5,5	4	5,5	5,5	5,5
40.	<i>Эксперт №5</i>	0,83	7	8	8	9	9	10	9	8	7	9	8	8
			5,8	6,6	6,6	7,5	7,5	8,3	7,5	6,6	5,8	7,5	6,6	6,6

Продолжение таблицы 2

41.	<i>Эксперт №6</i>	0,75	7	8	8	7	8	9	8	7	7	8	8	8
			5,3	6	6	5,3	6	6,8	6	5,3	5,3	6	6	6
42.	<i>Эксперт №7</i>	0,71	7	8	8	8	8	8	7	8	8	8	7	8
			5	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5	5,7	5,7	5,7	5,7	5
43.	<i>Эксперт №8</i>	0,79	7	9	7	7	9	8	9	7	7	7	8	7
			5,5	7,1	5,5	5,5	7,1	6,3	7,1	5,5	5,5	5,5	6,3	5,5
44.	<i>Эксперт №9</i>	0,88	8	7	8	9	9	8	10	7	8	7	8	8
			7	6,2	7	7,9	7,9	7	8,8	6,2	7	6,2	7	7
45.	<i>Эксперт №11</i>	1,0	8	8	8	8	8	10	9	8	8	9	8	8
			8	8	8	8	8	10	9	8	8	9	8	8
46.	<i>Эксперт №12</i>	0,83	9	8	10	8	10	9	10	8	9	8	9	10
			7,5	6,6	8,3	6,6	8,3	7,5	8,3	6,6	7,5	6,6	7,5	8,3
47.	<i>Эксперт №14</i>	0,88	9	7	10	9	9	9	9	8	8	9	9	9
			7,9	6,2	8,8	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7	7	7,9	7,9
48.	<i>Эксперт №15</i>	0,83	9	9	9	10	9	9	8	8	9	8	10	7
			7,5	7,5	7,5	8,3	7,5	7,5	6,6	6,6	7,5	6,6	8,3	5,8
49.	<i>Эксперт №16</i>	1,0	6	5	8	7	6	7	10	7	8	7	8	8
			6	5	8	7	6	7	10	7	8	7	8	8
50.	<i>Эксперт №17</i>	0,92	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9	10	10
			8,3	8,3	9,2	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	9,2	8,3	9,2
51.	<i>Эксперт №19</i>	0,88	7	8	10	7	7	7	7	8	8	7	7	7
			6,2	7	8,8	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	7	7	6,2	6,2
52.	<i>Эксперт №20</i>	0,71	10	5	5	7	7	5	10	7	7	7	5	10
			7,1	3,6	3,6	5	5	3,6	7,1	5	5	5	3,6	7,1
53.	<i>Эксперт №21</i>	0,88	10	7	7	7	7	5	10	7	5	7	5	7
			8,8	6,2	6,2	6,2	6,2	4,4	8,8	6,2	4,4	6,2	4,4	6,2
54.	<i>Эксперт №22</i>	0,88	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	10	9
			7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	8,8
55.	<i>Эксперт №24</i>	0,96	7	8	8	9	10	9	9	7	8	7	9	7
			6,7	7,7	7,7	8,6	9,6	8,6	8,6	6,7	7,7	6,7	8,6	6,7
56.	<i>Эксперт №25</i>	1,0	9	8	10	7	10	10	8	8	9	8	10	9
			9	8	10	7	10	10	8	8	9	8	10	9

Продолжение таблицы 2

57.	<i>Эксперт №26</i>	0,75	6	8	9	7	10	8	10	8	8	7	7	7
			4,5	6	6,8	5,3	7,5	6	7,5	6	6	5,3	5,3	5,3
58.	<i>Эксперт №28</i>	0,88	7	7	5	8	7	10	7	7	7	7	8	7
			6,2	6,2	4,4	7	6,2	8,8	6,2	6,2	6,2	6,2	7	6,2
59.	<i>Эксперт №29</i>	0,75	7	10	5	6	6	10	7	10	10	9	7	5
			5,3	7,5	3,8	4,5	4,5	7,5	5,3	7,5	7,5	6,8	5,3	3,8
60.	<i>Эксперт №30</i>	0,88	8	8	8	7	8	8	8	7	7	8	7	8
			7	7	7	6,2	7	7	7	6,2	6,2	7	6,2	7
61.	<i>Эксперт №31</i>	0,75	7	9	10	9	7	10	8	9	9	9	10	9
			5,3	6,8	7,5	6,8	5,3	7,5	6	6,8	6,8	6,8	7,5	6,8
62.	<i>Эксперт №33</i>	0,88	8	7	7	7	8	8	8	7	8	8	10	8
			7	6,2	6,2	6,2	7	7	7	6,2	7	7	8,8	7
<i>Ср. знач. коэф-та компет-ти</i>		<i>0,85</i>												
<i>Ср. знач. в «чистых» баллах</i>			<b>7,7</b>	<b>7,8</b>	<b>8,0</b>	<b>7,8</b>	<b>8,2</b>	<b>8,3</b>	<b>8,5</b>	<b>7,7</b>	<b>7,8</b>	<b>7,8</b>	<b>8,2</b>	<b>7,9</b>
<i>Ср. знач. в приведенных баллах</i>			<b>6,5</b>	<b>6,6</b>	<b>6,7</b>	<b>6,6</b>	<b>6,9</b>	<b>7,0</b>	<b>7,1</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>	<b>6,6</b>	<b>6,9</b>	<b>6,6</b>

Помимо этого было рассчитано среднее арифметическое значение оценки, выставленной каждым отдельно взятым экспертом по каждому объекту оценивания.

**2.4. Полученные результаты экспертного оценивания.** Как следует из Таблицы 2, экспертная оценка осуществлялась по 12 объектам оценивания.

Диапазон, в который уложились выставленные экспертами «чистые» баллы, находится в пределах от 7,7 до 8,5 балла при максимальной оценке, равной 10 баллам.

Соответственно, тот же диапазон, выраженный в **приведенных баллах**, лежит в интервале от 6,5 до 7,1 балла.

Графически полученные результаты можно представить следующим образом.



### 3. ВЫВОДЫ:

1. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что все национальные компании более или менее справляются с оптимизацией своего бизнеса и трансформация их проходит приблизительно с одинаковой динамикой, без явного фаворита.

2. Как следует из приведенной гистограммы наилучших показателей добились компании: **АО «КазТрансГаз»**, **АО «КазПочта»**, **АО «СамрукЭнерго»**, **АО НК «КазМунайГаз»**. Полученные результаты разнятся в пределах статистической погрешности, потому принято решение условно выделить данную четверку в лидеры, без указания первого или же второго места. Оставшиеся национальные компании попали в группу «среднячков», расположившись в пределах погрешности (4%) от среднего значения 6,7 балла. Таким образом, явных лидеров и явных аутсайдеров не выявлено.

3. Самый интересный вывод, к которому пришли эксперты, заключается в том, что у национальных компаний нет единого понимания «трансформации», каждая по своему интерпретирует цели, задачи и полученные результаты. Если для одной компании трансформация – это оптимизация бизнес-процессов, то для другой - сокращение расходов, для третьей – обучение персонала, для четвертой – набор показателей, которые с точки зрения управления, имеют самое наименьшее отношение к трансформации.

4. Также и достижения у компаний разные. К примеру, по замечаниям экспертов, **АО «КазПочта»** выделилась внедрением передовых информационных технологий, **«СамрукЭнерго»** - оптимизацией бизнес-процессов, **КазТрансГаз** – сильным стратегическим менеджментом, **КазМунайГаз** – грамотными финансовыми операциями и избавлением от «балласта» в условиях падающих цен на нефть.

5. Совершенно очевидно, что в эпоху информационно-технологической революции необходимо обратить особое внимание на трансформацию **АО «Казхателеком»** и **АО «КазПочта»**, как ведущих компаний, обеспечивающих коммуникационную составляющую, как общества, так и бизнеса.

6. Условное лидерство одних национальных компаний по отношению к другим по итогам экспертного оценивания может быть связано с недостаточным освещением предпринимаемых усилий в направлении трансформации бизнеса в сложной ситуации и неумением презентовать проделанную работу в данном направлении, а не отсутствием самой работы.

7. Поскольку экспертное оценивание осуществлялось на основе открытых источников, то можно предположить, что скудность информации по отдельным нацкомпаниям объясняется коммерческой или другими тайнами.

8. Не смотря на возможную закрытость информации, тем не менее, каждая национальная компания обязана информировать широкую общественность о

своих действиях, чтобы не отгораживаться от общества и не порождать ненужные слухи.

9. Судя по полученным результатам всем компаниям есть, куда стремиться в совершенствовании своей работы и оптимизации бизнеса.

#### **4. РЕКОМЕНДАЦИИ:**

1. На основе анализа «открытых» вопросов опросника следует осуществить:

- обмен опытом ведущих нацкомпаний в форме «круглых столов» (пусть даже «закрытых»);
- провести научные и научно-практические конференции, на которых можно коллекционировать мнение ведущих специалистов в данной области с последующим внедрением в деятельность компаний;
- постараться изучить зарубежный опыт в данном вопросе и возможность адаптации его к условиям Казахстана;
- экстраполяцию опыта нацкомпаний на компании «дочерние», «внучатые» и т.д.

2. При всей сложности вопроса постараться привлечь к проблеме трансформации (оптимизации) широкий круг работников компаний, сделав этот процесс своего рода народным.

3. В случае отсутствия закрытости информации по данному вопросу организовать широкую кампанию в СМИ относительно успешности трансформации отдельных нацкомпаний и широкого освещения достигнутых результатов.

4. Через определенный промежуток времени повторить подобное исследование, возможно используя комплекс взаимодополняющих методов.