

УО «Алматы Менеджмент Университет»



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.
БИЗНЕС.
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА
Выпуск 3

Алматы, 2016

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58
М50

Редакционная коллегия:

Шакирова С. М. - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки
Куренкеева Г. Т. – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса
Анисимова А.Н. – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

ISBN 978-601-7166-12-0

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

УДК 005:378
ББК 65.290-2:74.58

ISBN 978-601-7166-12-0

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

Содержание

№	Автор	Группа	Научный руководитель	Название статьи	Стр.
1	АБДУМАНАПОВ Бахтияр Маратович	ЕМВА-О14- РАНХ	Козин В.А.	Технология смены модели управления предприятием	9
2	АБЕУОВ Данияр Муратович	МВА-О14-В	Певнева Е.С.	Государственно-частное партнерство (ГЧП) в реализации инфраструктурных проектов в странах, входящих в ЕАЭС	13
3	АГМУРОВ Азамат Закерияевич	МВА-О14-М	Досалиев Б.А.	Эффективность управления нефтегазовыми предприятиями	17
4	АККУЛОВА Айнагуль Толепевна	МВА-О14- ЗДР	Байсеркеев О.Н.	Маркетинговые исследования спроса и предложения на примере медицинского рынка (Республиканский диагностический центр)	19
5	АЛЕКЕШОВА Гулжанар Бисенбаевна	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Анализ эффективности функционирования системы управления цепями поставок	22
6	АРЫНГАЗИЕВ Нурлан Уланович	ЕМВА-О14- РАНХ	Курганбаева Г.А.	Стратегия и стратегические решения: практика лидеров	25
7	АСАНХАНОВ Кайрат Кожобекович	МВА-В14-М	Куатбаева Г.К.	Алгоритм диагностики управления нефтегазовым предприятием на примере оценки документооборота	30
8	АСҚАРОВ Берік Асқарұлы	МВА-О-13-8	Тултабаев С.Ч.	Прикладной подход к рекламе	33
9	АСКАТОВА Гульшат Мейрамбековна	МВА-В14- MSM	Бижан Б.А.	Депозитная база исламского банка как потенциал роста	35
10	АХМЕТОВ Алымжан Абсаттарұлы	МВА-В14- МПП	Куренкеева Г.Т.	Влияние факторов внешней среды на развитие компании ТОО «Казына Жер Ltd»	38
11	АХМЕТСАДЫКОВ Мират Еркинбекович	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Пути вывода инновационного продукта на зарубежные рынки	41
12	БАЗАРБАЕВ \ Бауыржан Токмаганбетович	МВА-В14-М	Байсеркеева С.С.	Управление затратами на предприятиях нефтедобывающей отрасли	44
13	БАЙМАНАСОВ Ардак Капалович	МВА-О14- ДО	Косолапов Г.В.	Совершенствование оплаты труда на предприятии	48
14	БАҚЫТБЕК Руслан Бақытбекұлы	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Модернизация АЗС: причины и проблемы	50
15	БАХТИЯРОВ Асылбек Нурланович	МВА-О14- МАг	Певнева Е.С.	Конкурентоспособность предприятий как основа развития производственно-хозяйственной деятельности	52
16	БЕЙСЕБАЕВ Анвар Аскарлович	МВА-В14-М	Молдашева Г.Б.	Применение аутсорсинга в управлении казахстанской компанией	55
17	БЕЛЫХ Павел Александр	ЕМВА-О14- РАНХ	Куренкеева Г.Т.	Роль информационной безопасности в коммерческом банке	61

Модернизация АЗС: причины и проблемы

Осуществление проектов модернизации той или иной сферы деятельности компании, как известно, является сложной инвестиционной и управленческой задачей, стоящей перед менеджментом. При её решении, как показывает анализ практики реализации таких проектов многими компаниями, приходится учитывать различные ограничения, накладываемые на выбор времени проведения модернизации и масштабы самого проекта. Во многом, такие ограничения связаны со спецификой самого бизнеса компании, происходящими структурными изменениями на рынке, состоянием активов, качественным составом персонала и пр. Тем не менее, за решение этой задачи необходимо своевременно браться, так как только при условии своевременного и грамотного проведения внутриорганизационной модернизации, можно будет создать необходимые для компании - технические, технологические и профессионально-квалификационные заделы на будущее, и тем самым обеспечить организационную готовность для повышения конкурентоспособности бизнеса.

На казахстанском рынке розничной торговли горюче-смазочными материалами (ГСМ) за последние годы произошли заметные изменения, в которых отчетливо прослеживается действие характерных для данного рынка тенденций развития. Как и в других странах постсоветского пространства, основным направлением в развитии автозаправочного бизнеса постепенно стало создание многофункциональных комплексов, обеспечивающих обслуживание клиентов в соответствии с существующими международными стандартами. В настоящее время большая часть казахстанских автозаправочных станций (АЗС) - это небольшие многопрофильные торгово-сервисные предприятия, где помимо основной услуги по заправке автомобиля моторным топливом, клиентам предлагается набор дополнительных услуг: питание, автосервис, мойка и др. Лояльность постоянных клиентов подкрепляется предоставлением им специальных скидок, выделением премиальных бонусов, розыгрышем ценных призов и т.п. Если говорить о конкуренции между компаниями, владеющими АЗС, то она ведется за расширение зон и территорий обслуживания за счет увеличения собственной сети АЗС и, тем самым, увеличение контролируемой доли рынка.

Для построения эффективных рыночных стратегий менеджменту компании, как известно, необходимо располагать в полном объеме информацией, позволяющей видеть целостную картину происходящих рыночных изменений. Это необходимо и при построении стратегий, нацеленных на конкурентов, и при разработке стратегий, нацеленных на потребителя. Как показывает практика развития конкуренции на рынке розничной торговли ГСМ в соседней России, при достигнутой относительной стабилизации цен на моторное топливо, конкуренция приводит к постепенному закрытию мелких неприбыльных АЗС, а у оставшихся и конкурирующих между собой крупных АЗС возможностей по дополнительному увеличению доли рынка становится все меньше.

Российские эксперты считают, что в этих условиях фокус руководителей АЗС должен перемещаться на модернизацию информационно-технологической инфраструктуры предприятий, поскольку информационные технологии в компаниях, занятых в сфере розничной торговли ГСМ являются точно таким же инструментом обеспечения устойчивых темпов развития, как и в любом другом секторе экономики. За счет модернизации информационно-технологической инфраструктуры, обслуживающей АЗС, можно будет решить целый ряд важных для завоевания конкурентных преимуществ бизнес-задач: оптимизировать бизнес-процессы в системе снабжения и ценообразования; упростить процесс управления региональной сетью; расширить возможности сбыта; оптимизировать уровень запасов; управлять взаимоотношениями с поставщиками; минимизировать бумажный документооборот; оперативно управлять розничными ценами на топливо [1].

Известно, что осуществление на практике проекта модернизации той или иной сферы деятельности компании предполагает наличие необходимой для этого организационной готовности. Требуется осуществление действенных эффективных мер менеджмента по созданию «окна возможностей» для успешного решения намеченных проектных задач. Это довольно сложный процесс выстраивания рабочего взаимодействия между сотрудниками целого ряда подразделений компании: маркетинга, научных и исследовательских разработок, инженерного, производственного и финансового отделов, отдела ИТ, юридического отдела. Результатом такого взаимодействия должна стать выработка единого концептуального понимания содержания и значения предпринимаемого проекта.

Серьезным препятствием для принятия своевременного решения о проведении модернизации является отсутствие необходимой концептуальной основы для постоянной готовности к проведению организационных изменений в виде комплексных долгосрочных планов модернизации и технического перевооружения компании. Разработка таких планов и постоянная работа по их корректировке с учетом требований, предъявляемых стратегическими целями компании, является, как известно, одним из показателей достигнутого качества существующей системы управления организационными изменениями.

Имеется ряд факторов, лежащих на стороне профессиональных компетенций менеджмента, которые часто выступают в качестве причин, тормозящих принятие решения о разработке проекта модернизации.

Как выясняется, часто само решение о разработке проекта модернизации откладывается по причине существования своего рода «слепого пятна» - ошибочной позиции, занимаемой топ-менеджментом в самом понимании сущности модернизации. Большая часть топ-менеджмента рассматривает модернизацию только через призму предстоящего полного технологического переоснащения компании. Отсюда взгляд на модернизацию как на дорогостоящую, затратную компанию, когда от текущих оперативных дел и обязательств отвлекаются значительные временные, финансовые и людские ресурсы компании.

При этом часто забывают о том, что модернизация - это еще и оптимизация организационной структуры предприятия, системы управления финансами и маркетинга, внедрение новых информационных технологий. Как подчеркивают авторы соответствующей статьи в «Современном экономическом словаре», модернизация – это усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества [2].

На практике именно по причине доминирующего представления о модернизации как о процессе сугубо технико-технологическом, многие назревшие вопросы преобразования в компании не рассматриваются в качестве тем для включения их в проекты и планы модернизации. Это касается бизнес-процессов, внутриорганизационной коммуникации, управления персоналом, взаимодействия с поставщиками, собственно самого процесса обслуживания клиентов и т.д. Как показал проведенный нами анализ, даже в крупных торговых компаниях, действующих в настоящее время на казахстанском рынке розничных продаж ГСМ, необходимость в проведении назревшей модернизации той или иной области деятельности самой компании, а также принадлежащих ей АЗС в целом хорошо осознается руководящим менеджментом. Однако разработка и тем более реализация самих проектов, как правило, откладывается на более поздние сроки. Руководители компаний при этом ссылаются на отсутствие достаточных средств по причине кризиса в экономике, падение объемов сбыта продукции, нерешенность многих текущих задач и пр.

Существует классификация организационных целей, преследуемых проведением модернизации в компании. В сфере производства это обычно цели, с достижением которых связывается: предстоящий выпуск новой продукции или продукции с улучшенными характеристиками; повышение эффективности парка технологического оборудования; сокращение трудоемкости производственных процессов; сокращение длительности производственного цикла изготовления продукции; снижение себестоимости изделия (за счет применения прогрессивных технологий, материалов, экономии ресурсов), оптимизации численности операционного персонала [3]. Для сферы торговли такими целями выступают: совершенствование системы обслуживания клиентов; повышение качества сопутствующего сервиса; предоставление дополнительного набора услуг; снижение торговых издержек; налаживание долговременных взаимовыгодных связей с ведущими поставщиками; автоматизация процессов контроля качества обслуживания.

Правильное понимание значимости каждой из этих целей для формулирования концепции разрабатываемого проекта модернизации трудно переоценить. Необходимо иметь в виду, что в практическом плане, в каждой компании важно добиться единства в понимании этих целей как взаимозависимых. Для успешного осуществления модернизационных проектов в компании в целом и в каждой отдельной АЗС важно проводить определенную подготовительную работу со всем персоналом станции, обсуждая поставленные цели проекта, вытекающие из них задачи и рабочие планы всего подготовительного периода.

Принятие в 2013 году Программы развития и совершенствования транспортной инфраструктуры в Республике Казахстан на период до 2020 года, можно считать знаковым событием для крупных компаний, действующих на внутреннем рынке розничных продаж нефтепродуктов. В Программе предусматривается обеспечить к 2020 году регулярными автобусными маршрутами все сельские населенные пункты в стране численностью свыше 100 человек, а также открыть дополнительно 300 маршрутов, связывающих отдаленные населенные пункты с районными и областными центрами [4].

Обслуживание новых маршрутов потребует открытия новых АЗС, вызовет необходимость проведения внутриорганизационной модернизации в большинстве компаний, владеющих АЗС в различных регионах страны. Для каждой компании это может создать дополнительные преимущества для получения государственного заказа на обслуживание новых маршрутов.

Источники:

1. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Татаркин А.И., Татаркин Д.А. Модернизация как потребность социально-экономического развития России // Проблемы региональной экономики. 2011. № 1 – 3.
3. Бенцман Б.С., Хазанов А.Я. Совершенствование методики планирования и разработки проектов технического перевооружения действующих предприятий. М., 1985.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Гардарики, 2008. – 296 с.
5. Ковальчук Ю.А. Методология и инструментарий стратегического управления модернизацией предприятия в условиях инновационной экономики. СПб, 2011. – 390 с.