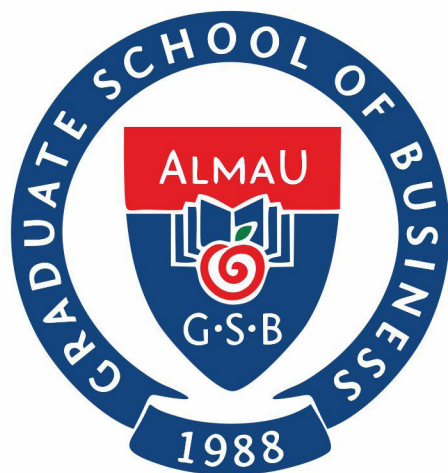


УО «Алматы Менеджмент Университет»



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

18	БЕРДИБАЕВА Алия Арыстангалиевна	МВА-О14- ДО	Кукузова Л.Ж.	Стратегия выхода фармацевтической компании на международный рынок: некоторые теоретические аспекты	64
19	БОНДАРЕНКО Наталья Николаевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Куатбаева Г.К.	Применение технологии инновационного кластера в комплексе со стандартами PMAJ(P2M)	67
20	БОСЫМБЕКОВ Азамат Токтасынович	МВА-В14-В	Никифорова Н.В.	Развитие индустрии кино в Казахстане	71
21	ГАЛИЦКАЯ Оксана Анатольевна	МВА-О14-В	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов как один из инструментов оздоровления бизнеса	74
22	ДАЖУК Наталья Александровна	МВА-О14- МА	Алталиева А.А.	Теория краткосрочных и долгосрочных стимулов в компенсационной системе.	76
23	ДЕНИКАЕВ Шамиль Абдуллаевич	МВА-В14-М	Султанбекова Г.К.	Управление запасами нефтедобывающего предприятия	81
24	ДОНГ Руою	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Факторы применения инноваций в нефтегазовой сфере Казахстана	85
25	ДОСАНОВ Шералхан Копжасарович	МВА-В14- МШ	Куренкеева Г.Т.	Модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	90
26	ДУЛЯТОВ Женисбек Камалидинович	МВА-В14- МШ	Кукузова Л.Ж.	Исследование процессов формирования и развития системы менеджмента качества как эффективного менеджмента в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»	94
27	ЕРМЕМБЕТОВ Азат Шинасилович	МВА-О14-М	Смыкова М.Р.	Исследование конкурентной среды рынка технических газов г. Алматы	100
28	ЕСБОСЫНОВ Чингис Макусутович	МВА-О14-М	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов компаний, как метод создания конкурентного преимущества.	105
29	ЖАЙЛЯУБАЕВА Асия Сеитжапаровна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Мировой опыт корпоративного управления для Казахстана и казахстанских компаний	107
30	ЖАКИЕВ Нурлан Сагидуллаевич	МВА-В14- М	Филин С.А.	Практика разработки ключевых показателей эффективности для областного перинатального центра	112
31	ЖАКИПБАЕВ Талгат Догдыркулович, ИМАНБЕРДИЕВ Догдыркул Джакипбаевич	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Ключевые Факторы Успеха (КФУ) малого предприятия ТОО "Dogaу SM"	116
32	ЖАНКЕ Алия Талгатовна	МВА-В14- MSM	Куренкеева Г.Т.	Роль маркетинга для предприятий МСБ рынка по производству спецодежды	119
33	ЖАНКЕ Тимур Амантаевич	МВА-В14- MSM	Иссык Т.В.	Социальная ответственность бизнеса	123
34	ЖАРКЕНОВА Жанар Тимуркызы	МВА-О14-В	Байсеркеева С.С.	Теоретические аспекты контроллинга и внедрение его на предприятии	127
35	ЖЕТПИСОВ Каир Аскарлович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Разработка Ценовой политики и формирование тарифов на электроэнергию АО «ТАТЭК» и ТОО «Жетысу Энерготрейд»	130

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА (КФУ) МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ТОО “DORAY SM”

Известно, что коммерческий успех чаще всего приходит к компании, которая вопреки всем сложностям, возникающим на конкурентном рынке, продолжает напряженно работать, уделяя первостепенное внимание вопросам наиболее полного учета интересов своих клиентов. Как показывает практика, рыночный подход, основанный на безусловном приоритете потребностей и интересов клиента, в конечном счете, всегда бывает оправдан. И стратегия, основанная на таком подходе, при грамотной её реализации, способствует росту популярности компании на рынке, а её продукция или оказываемые услуги, как правило, довольно скоро становятся узнаваемыми, пользующимися спросом. Сама же компания приобретает репутацию первоклассного поставщика продукции (услуг), которому клиенты доверяют. Например, на казахстанском рынке строительных услуг имеется немало компаний, предоставляющих услуги по электрическому обогреву производственных и жилых зданий. Но среди них выделяется несколько ведущих компаний, в которых менеджмент в течение ряда лет методично, шаг за шагом, выстраивал все бизнес-процессы на основе наиболее полного учета интересов клиентов. В итоге, рейтинг этих компаний у клиентов намного выше, чем у их конкурентов. И, как результат, более высокий уровень прибыли [1, 2, 5].

В основе подхода, опирающегося на создание преимуществ перед конкурентами в борьбе за клиента, как известно, лежит концепция так называемого фокусирования на факторах, обеспечивающих достижение успеха. Для ответа на вопрос: «В чем секрет успеха одних компаний или подразделений и постоянных неудач других?» обычно бывает необходимым обратиться к научной модели управленческого инструмента, известного под названием «Ключевые (Критические) Факторы Успеха» (КФУ) [1, 2].

Данная модель широко используется корпорациями и предпринимателями уже 50 лет. Создателем управленческого инструмента КФУ, научно объясняющий механизм успешности компаний и подразделений, является Рон Дэниел, который проработал в McKinsey & Co более 30 лет. Там он убедительно доказал эффективность своего инструмента. Помимо работы в McKinsey & Co, Рон Дэниэл был директором и председателем еще двух успешных компаний, занимал ключевые позиции в руководстве Гарвардским Университетом и его имущественным по всему миру, вырастил под своим началом нескольких топ менеджеров мирового уровня [2, 5].

Определение КФУ на языке деловых кругов - это ответы на вопросы: какие знания, организационные усилия и ресурсы понадобятся, чтобы компания смогла выжить и бороться? Они являются фундаментальными условиями, определяющими возможность компании выиграть на рынке. Для каждой отрасли эти факторы различны, поскольку непосредственно определяются теми силами, которые играют основную роль в данной сфере. Следует принять во внимание еще одну вещь: эти факторы определяют, какие компании достигнут успеха на длинном жизненном пути в данной отрасли и на данном рынке. К сожалению, КФУ не всегда совпадают с текущими возможностями компании. Что, если они не совпадают? В этом случае будет необходимо изыскать новые возможности [1, 5].

Для малых предприятий можно выделить три основных направления формирования КФУ это:

- *Целеполагание, франчайзинговая сеть, достижение поставленной цели.* Подразумевает под собой четкое понимание своего бизнеса и ответ на вопрос «Почему я занимаюсь именно этим бизнесом?». Как сказал две тысячи лет назад римский философ Луций Анней Сенека, для корабля, не знающего, к какой пристани он плывет, ни один ветер не бывает попутным. Эта метафора на сто процентов применима к человеку бизнеса и его деловому начинанию.

- *Неуклонное движение к цели, физическая и психологическая выносливость.* Твердое намерение и нестигаемое желание бизнесмена достичь своих бизнес целей.

- *Интеллектуальная работа предпринимателя.* Он связан с умственной работой предпринимателя, думать, взвешивать все «за» и «против» при принятии управленческих и бизнес решений, проводить анализ текущей (при этом быстро и непредсказуемо меняющейся) ситуации, делать выводы, внедрять обоснованные изменения и двигаться дальше.

КФУ, связанные с конкретной отраслью, можно найти, если разобраться в следующих факторах, которые описывал в своих трудах Роберт Грант и которые могут повлиять на успех бизнеса, связанный с анализом спроса и конкурентов и с ответом на вопрос: «Как фирма выживает в условиях конкуренции?» [2, 4].

Обратимся к характеристике КФУ для нашей компании, действующей на рынке услуг по электрическому обогреву производственных и жилых зданий.

Отвечая на вопрос, кто наши потребители и чего они хотят, проведем соответствующий анализ. Выясняется, что наши клиенты, это: строительные компании - при строительстве жилых и гражданских объектов, а также физические лица - при строительстве жилых домов и/или бани и/или любого строения

частного характера. Справка: наши услуги электрообогрева применяются при обогреве кровель и при установке электрического теплого пола [2, 4].

Выясняем далее, что наши потенциальные клиенты хотят приемлемые цены, большой выбор материала, качественное предоставление услуг, соблюдения сроков монтажа, использования качественных материалов, предоставление гарантии на монтаж и последующее качественное получение сервисного обслуживания. Также нужно отметить, что наши потенциальные клиенты хотят быть в курсе всех новинок, которые могли бы сэкономить расходы на обслуживание и повысить комфорт от установленной системы обогрева [2, 4].

Далее, для того, чтобы сделать анализ конкурентов необходимо ответить на следующие вопросы - что является движущей силой конкуренции?, каковы основные характеристики конкуренции?, насколько интенсивно соперничество?, как мы можем добиться преимущественного конкурентного положения?

Опишем движущие силы конкуренции в нашей отрасли.

- Членство Казахстан в ЕАЭС: с вхождением новых фирм на наш рынок меняется расстановка сил среди компании отрасли.

- Вхождение Казахстана в ВТО заставляет фирмы отрасли сжимать издержки с целью завоевывания потенциальных клиентов.

- Развитие технологий влияет на ситуацию в отрасли через создание возможностей для предоставления услуг с новыми и более качественными материалами при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом.

- Низкие барьеры для входа в отрасль привлекают множество потенциальных компаний поставщиков услуг с более мощными финансовыми ресурсами.

Основная характеристика конкуренции в нашей отрасли есть Совершенная конкуренция.

Интенсивность соперничества: в данной отрасли присутствует высокая интенсивность соперничества, есть многочисленные конкуренты, примерно равные по силам [2, 4].

Добиться преимущественного конкурентного положения позволяют:

- низкие издержки,
- отличные отношения с поставщиками (производителями материалов),
- высокий профессионализм сотрудников компании,
- исследования и выявление новинок в материалах и их монтаже.
- отличные взаимоотношения с существующими клиентами.

Ответом на вопрос, как фирма выживает в условиях конкуренции, будет следующее - наша компания постоянно заботится о своей репутации как компания профессионалов своего дела, выполняющих свою работу точно в срок, безукоризненно выполняющих свои обязательства. Мы поддерживаем очень хорошие отношения как с поставщиками, так и с потребителями, для своих сотрудников проводим интенсивные курсы повышения квалификации, следим за новинками в отрасли [2, 3, 4].

Таким образом, КФУ нашей компании представляет собой своеобразный набор условий, составленный в результате вышеприведенного анализа и установления стратегических целей, которые мы выявили в нашем бизнесе. Достаточно трех-четырёх ключевых факторов успеха. Суть заключается в том, что все эти факторы можно разделить на несколько общих категорий. «КФУ – это простой и эффективный инструмент стратегического планирования за счет фокусирования усилий и финансов на главном. Используйте его – и он приведет ваш бизнес к успеху!»

Стратегическая миссия компании ТОО «Doray SM» звучит как: **«Стать крепкой и надежной компанией на рынке услуг по обеспечению тепла и безопасности в домах казахстанцев до 2020 года. Оборот компании 500 000 000 тг. в год в 2020 году.»**

На основе миссии руководство компании составило список стратегических целей:

- Увеличение доли местного рынка.
- Расширить ассортимент предоставляемых услуг путем расширения бизнеса по установке сигнализации, датчиков утечки воды, противопожарной сигнализации.
- Открытие высокоэффективных сервисных центров в шести крупных городах Казахстана, для привлечения новых клиентов.
- Поддерживать степень удовлетворения покупателей на высоком уровне.
- Постоянное совершенствование предоставляемых услуг [3, 5].

Далее перед нами стоит задача выделения КФУ. На основе стратегических целей составляется список кандидатов. Вот он:

Таблица 1. Ключевые факторы успеха ТОО «Doray SM»

<i>Стратегические цели</i>	<i>Возможный КФУ компании</i>
Увеличение доли местного рынка.	Увеличить конкурентоспособность компании по сравнению с конкурентами. Привлечь клиентов.
Расширить ассортимент предоставляемых услуг путем расширения бизнеса по установке сигнализации, датчиков утечки воды, противопожарной сигнализации.	Поддерживать успешные взаимоотношения со старыми поставщиками. Найти новых поставщиков качественных товаров.

Открытие высокоэффективных сервисных центров в шести крупных городах Казахстана, для привлечения новых клиентов.	Найти средства для открытия новых сервисных пунктов. Успешно провести презентацию сервис центров, справляясь с возможными помехами бизнесу.
Поддерживать степень удовлетворения покупателей на высоком уровне	Работа с персоналом: сохранение ценных кадров и обучение навыкам общения с покупателями.
Постоянное совершенствование предоставляемых услуг.	Выявление новых потребностей клиентов, анализ новинок в данной отрасли

Примечание: составлено автором.

Теперь нам остается выбрать из этого списка 3 - 4 КФУ.

Итак, КФУ для ТОО «Doqau SM» являются тесные взаимоотношения со своими поставщиками. Без их идеальной отладки не будет ни качественного товара, ни приоритетности заказа, ни конкурентоспособных цен.

Следующий по важности фактор – привлечение потенциальных клиентов, выявление и способы разрешения новых потребностей старых клиентов. Без клиентов компания не сможет расширяться и увеличивать свою долю рынка.

Третий фактор – изыскание финансирования для открытия новых сервисных пунктов. Компания не сможет достичь своих стратегических целей без расширения, а для этого нужны деньги.

Четвертый фактор - Поиск новых и сохранение старых ценных кадров. Поскольку без профессиональных сотрудников мы не можем делать свою работу на отлично.

Источники:

1. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. Серия «Учебное пособие» 2-ое издание. Питер, 2009.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ, 5-ое издание, пер. с англ. Фунтова В.Н. Питер, 2008.
3. Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. И. Минервин. Москва, 2005.
4. Тулгатаев С.Ч. Раздаточный материал по дисциплине «Стратегический менеджмент». Алматы, 2015.
5. Майкл Портер, Джеффри Самплер, С.К. Прахалад и др. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 3-е издание. Пер. Егоров В. Москва, 2006.