

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

СТРАТЕГИЯ ВЫХОДА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК: НЕКОТОРЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Фармацевтический рынок является на сегодняшний день наиболее емким и динамично развивающимся, отличается высокой конкуренцией и строгими законодательными ограничениями. Главная особенность фармацевтического рынка состоит в том, что конечный потребитель - пациент - практически отстранен от прямого участия в формировании спроса на необходимый ему препарат. Законодательно запрещены реклама и любое стимулирование продаж рецептурных препаратов, на долю которых приходится почти половина (в стоимостном выражении) казахстанского рынка медикаментов. Не секрет, что медицина и фармацевтика - это зона повышенной ответственности производителей перед обществом, а значит, и особого общественного интереса. Решения, которые принимаются участниками фармрынка, касаются жизни тысяч и миллионов людей. Ошибки здесь могут быть роковыми, сопоставимыми по масштабу с глобальными природными катастрофами, поэтому медицинские препараты можно рассматривать как товар, обеспечение населения которым является одним из элементов национальной безопасности страны. И вполне естественно, что ко всем событиям и участникам на лекарственном рынке привлечено пристальное внимание, что в определенной степени усложняет процесс выхода фармацевтической компании на новые международные рынки. В этой связи особое значение приобретает правильно разработанная стратегия, которая дает возможность компании выйти на новый рынок и укрепиться там в качестве одного из его значимых участников.

Актуальность темы статьи обуславливается также и тем, что некоторые исследования показали: иные факторы, нежели наличие хорошо проработанной стратегии, могут отличать более успешные компании от менее успешных, вместе с тем большинство эмпирических исследований свидетельствуют, что компании, применяющие стратегический менеджмент в части выхода на новые международные рынки, в среднем показывают лучшие результаты в своей деятельности. Кроме того, финансово-экономический кризис служит индикатором того, что ошибки и просчеты в стратегии, а также неспособность ряда компаний быстро и адекватно отвечать вызовам и угрозам во внешней и внутренней среде организации могут привести к стратегическому «дрифту» последней и в конечном итоге к ее провалу. Таким образом, разработка стратегии выхода на международные рынки и стратегический менеджмент продолжают оставаться одними из приоритетных компетенций топ-менеджеров компаний, особенно в условиях турбулентной внешней среды, всевозрастающей конкуренции и повышенной неопределенности.

Подходы к формулированию стратегических решений и инициатив, их масштаб и сроки разработки будут существенно отличаться от компании к компании в зависимости от размеров самих организаций и сферы их деятельности, от уровня топ-менеджмента и корпоративной культуры, бизнес-среды, а также множества других факторов. На формирование стратегии выхода фармацевтической компании на новые международные рынки существенное влияние может также оказывать этап жизненного цикла, на котором находится организация. Несмотря на бесчисленное количество переменных, которые могут оказывать влияние на формирование стратегии, сам процесс ее разработки может быть достаточно подробно детерминирован, разбит на этапы, в каждом из которых можно применить существующий научно-практический инструментарий для решения тех или иных задач, присущих этому этапу.

Международная стратегия – это форма диверсификации компании и способ проникновения на новые географические рынки. Формируя международную стратегию, компания должна сделать стратегический выбор относительно того, на каком географическом рынке осуществлять экспансию, с каким видом товара или услуги, а также с помощью каких методов (экспорт, лицензирование, прямые инвестиции) осуществлять вхождение на выбранный рынок.

Понимая, что у истоков любой организации лежит принцип предпринимательства, большинство организаций должны постоянно генерировать инновации для того, чтобы оставаться на рынке. Таким образом, выбор в области инноваций связан с тем, быть ли первопроходцем на рынке или просто следовать за лидером, а также каким образом учитывать пожелания клиентов при разработке новых продуктов и услуг. Предпринимательский выбор включает в себя решения, касающиеся определения источников финансирования бизнеса, построения ключевых внешних взаимоотношений, а также определения момента выхода из бизнеса.

Компании должны принимать решения и делать выбор относительно методов, с помощью которых они планируют реализовывать свои стратегии. Некоторые организации предпочитают расти органически, т.е. строить свой бизнес с помощью своих собственных ресурсов. Тогда как другие компании развиваются стратегические альянсы и партнерства с другими организациями. Кроме того, стратегия должна также содержать критерии и способы оценки успешности того или иного стратегического выбора.

Следующим шагом после того, как менеджеры фармацевтической компании выбрали стратегию выхода на новый международный рынок, является превращение ее в конкретные мероприятия, направленные

на достижение результатов. Введение стратегии в действие и ее организационное исполнение требуют решения различных управленческих задач и соответствующих навыков. Управление реализацией стратегии выхода на международные рынки включает следующие ключевые элементы [1]:

- Формирование адекватной организации, способной успешно выполнять стратегию. Искусное исполнение стратегии в значительной степени зависит от компетентного персонала, от его достаточного мастерства и конкурентных возможностей, а также от эффективной внутренней организации. Не менее важным фактором, способствующим успешной реализации стратегии, является система коммуникаций. Топ-менеджмент компании должен четко и убедительно сформулировать необходимость организационных изменений, чтобы все, независимо от занимаемой должности, почувствовали свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленной цели.

- Важно добавить, что реализация стратегии потребует сосредоточения значительных ресурсов в стратегически важных видах деятельности. Это означает, что для общего успеха необходима тесная взаимосвязь между бизнес-стратегией и функциональными стратегиями направлений, призванных поддерживать бизнес, такими как: HR-менеджмент, риск-менеджмент, IT-менеджмент, финансы, маркетинг и т.д.

- Также необходимо помнить, что внедрение стратегии выхода на новый международный рынок, как правило, приводит к существенным переменам в ряде подходов и методах работы и управлении внутренними процессами в компании. Кроме того, в некоторых случаях стратегическая модернизация может потребовать изменения сложившейся корпоративной культуры и даже глубинной парадигмы фармацевтической организации. При этом необходимо быть готовыми к тому, что изменение отработанных процедур и поведения может вызвать сопротивление со стороны сотрудников, что в свою очередь будет тормозить развитие и ставить под угрозу успешность реализации всей стратегии. Таким образом, преодоление инерции, управление изменениями требуют целого комплекса мер и мероприятий.

- Процессы и совершенствование. Для успешной и эффективной реализации стратегии выхода на новый международный рынок необходимо внедрять и постоянно поддерживать систему поиска и принятия лучших методов выполнения работы («best practice»). Реинжиниринг процессов, внедрение программ постоянного совершенствования («Kaizen») и общего менеджмента качества (TQM) – все это может потребовать преобразования корпоративной культуры и изменения философии бизнеса, формируя так называемую «самообучающуюся» организацию («learning organization»), которая будет способна быстро трансформироваться и совершенствоваться в зависимости от изменяющихся внешних и внутренних условий.

- Лидерство. Топ-менеджер, отвечающий за реализацию стратегии, должен уметь играть множество различных ролей лидера, поскольку именно стратегическое лидерство является тем драйвером и интегрирующим звеном, который позволяет различным элементам слаженно и эффективно принимать участие в процессе в реализации выбранной стратегии. В ходе внедрения стратегии лидер выполняет следующие роли и функции:

- 1) быть в курсе всего, что происходит;
- 2) всячески способствовать поддержанию корпоративной культуры, дающей возможность фармацевтической компании осуществлять свою деятельность на новом международном рынке на достойном уровне и при этом соответствовать выбранной стратегии;
- 3) осуществлять поддержку своей компании в формате изменяющихся внешних условий и при этом предельно открытым для новых возможностей;
- 4) способствовать достижению консенсуса и не допускать появления конфликта интересов при внедрении стратегии;
- 5) поддерживать на высоком уровне этические нормы;
- 6) осуществлять необходимые корректирующие воздействия, которые могут совершенствовать конкретные стратегические показатели и процесс реализации стратегии в целом [2].

Таким образом, весь процесс стратегического выхода на новый международный рынок можно разбить на три этапа:

- 1) стратегический анализ;
- 2) разработка стратегии;
- 3) реализация стратегии [3].

Эти этапы составляют единую цепь и являются, составляющими замкнутого цикла стратегического управления. При этом возможны различные схемы реализации цикла стратегического управления. Важно понимать, что эта схема основана на реализации основных принципов стратегического менеджмента:

- перспективность;
- устойчивость;
- реализуемость;
- поэтапность;
- комплексность;
- приоритетность.

Перспективность. Стратегическое управление направлено на долгосрочную перспективу, поэтому последствия принимаемых стратегических решений будут значимыми для компании на протяжении длительного времени.

Устойчивость. Остановив свой выбор на той или иной стратегии выхода на новый международный рынок, руководство фармацевтической компании должно быть готово к ее последовательному и планомерному внедрению в жизнь, это значит, что стратегию следует проводить в рамках подчинения тактических действий выбранным стратегическим приоритетам. Но, учитывая тот факт, что стратегическое управление в настоящее время осуществляется в области высокой неопределенности и разнесено во времени, поэтому руководство фармацевтической компании всегда должно быть в состоянии боевой готовности, то есть способным осуществить необходимые действия, которые смогут скорректировать ситуацию. Следует понимать, что указанные изменения должны быть в рамках согласованной концепции выхода на новый международный рынок, в противном случае принятая стратегия окажется нежизнеспособной.

Реализуемость. В процессе формирования долгосрочных целей и определения стратегии их достижения важно все это соотносить с реальными возможностями компании.

Поэтапность. Реализация стратегии выхода на новый международный рынок происходит последовательно: этап за этапом, при этом долгосрочные задачи находят свое решение посредством претворения среднесрочных и краткосрочных целей. Важно осознавать, что достижение поставленных целей возможно только при наличии последовательной работы в рамках систематического контроля реализации стратегии.

Комплексность. Формирование системы сбора и анализа информации дает возможность фармацевтической компании «быть в курсе» последних изменений и тенденций как во внешней среде, так и во внутренней. Чтобы суметь разработать высокоэффективную стратегию, важно обработать большое число параметров и принять во внимание значительное количество факторов.

Приоритетность. Долгосрочная стратегическая линия является приоритетной и определяющей по отношению ко всей последующей работе. Выбранная стратегия развития и путь ее реализации служат основой для построения всех оперативных планов деятельности предприятия в процессе выхода на новый международный рынок. Но чаще всего на этом этапе происходит задержка. Как показывает существующий опыт, в тех случаях, когда необходимо быстро принять решение, очень часто текущие интересы преобладают над стратегическими, даже несмотря на то, что в компании стратегия уже утверждена [4].

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что стратегия выхода фармацевтической компании на новый международный рынок представляет собой долгосрочный план внедрения комплекса мероприятий по взаимодействию с реальными и потенциальными потребителями. В свою очередь, система средств взаимодействия компании с потребителями представляет собой не что иное, как систему маркетинговых коммуникаций предприятия. В этой связи основными задачами стратегии выхода лекарственного предприятия на новый международный рынок являются либо формирование имиджа компании и продвижение его бренда, либо продвижение отдельных фармацевтических продуктов. Компания может выбрать один из трех основных типов стратегии: стратегию популяризации, стратегию продвижения или интегративную стратегию. Выбор того или иного типа стратегии обусловлен влиянием различных факторов внешней и внутренней коммуникационной среды фармацевтического предприятия, в том числе его корпоративной стратегией, масштабами деятельности, а также состоянием спроса на его продукты.

Источники:

1. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник – 4-е изд., перераб. и перераб и доп. - М.: Дело, 2011. – С. 47
2. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2013. №6. С.78-86.
3. Псеуш З.А. Стратегия от разработки до ее реализации. М.:ИНФРА-М, 2011
4. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.:ИНФРА-М, 2014. – 160 с.