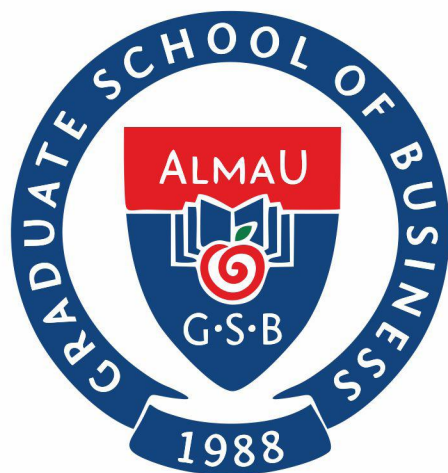


УО «Алматы Менеджмент Университет»



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

36	ЖУМАГАЗИН Болат Сисембиевич	ЕМВА-О14- РАНХ	Байсеркеев О.Н.	Понятие оздоровления предприятия и тенденции современного подхода (сравнительный анализ)	132
37	ЖУМАНБАЕВА Гульмира Амантаевна	МВА-О14- ЗДР	Карибджанов Б.Б.	Внедрение международных стандартов аккредитации в медицинских организациях Республики Казахстан (на примере Республиканского диагностического центра)	137
38	ИБРАГИМОВА Ляззат Тулумгазиевна	МВА-В14- MSM	Алталиева А.А.	Лояльность сотрудников в период экономического кризиса	140
39	ИЗДЕНОВА Айгуль Елеусызовна	МВА-О14- ЗДР	Иссык Т.В.	Краткий обзор мирового опыта внедрения инновационных проектов, основанных на «облачных» технологиях	144
40	ИМАНБАЕВ Даньшпбан Балтамашевич	МВА-О14-В	Курганбаева Г.А.	Стратегия развития страховых компаний в Республике Казахстан: теоретические аспекты	149
41	ИСКЕНДИРОВА Кенжегуль Луптывна	МВА-О14- МА	Куатбаева Г.К.	Управление конкурентоспособностью частной стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ»	152
42	КАБДОЛДИН Ринат Мырзаканович	МВА-В14-М	Байсеркеев О. Н.	Применение современных технологий управления персоналом для малых девелоперских компаний Казахстана	155
43	КАН Евгений Тимофеевич	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Система стратегического планирования на предприятии, разработка стратегии компании	160
44	КАНАТУЛИНА Айнур Ергенбаевна	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Механизмы управления стратегией для малых предприятий ресторанного бизнеса	163
45	КАРСЫБАЕВА Анель Темиргалиевна	МВА-О14-М	Филина Т.В.	Метод внедрения плана продаж торговых предприятий	166
46	КАУНОВ Берик Джанибекович	МВА-В14-М	Бижан Б.А.	Повышение конкурентоспособности Жанаозенского родильного дома	169
47	КИЙНОВ Казыбек Кетебаевич	МВА-В14-М	Куренкеева Г.Т.	Факторы эффективного оперативного управления производством в нефтегазовой отрасли	172
48	КОВАЛЕВ Константин Валерьевич	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Развитие и поддержка малого бизнеса в Республике Казахстан	176
49	КОВАЛЕВ Лев Валерьевич	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Проблемы мониторинга финансового состояния компании и пути решения	179
50	КОДЖАХМЕТОВ Багдат Булатджанович	ЕМВА-О14- РАНХ	Леонтьева И.А.	Анализ ценностных ориентации и стиль жизни телезрителей в Казахстане	182
51	КОРГАСБАЕВА Карлыгаш Аманжоловна	МВА-О14- ДО	Куренкеева Г.Т.	Анализ современного состояния развития гостиничного бизнеса г. Алматы	185
52	КУРАЛ Нуржан Амангелдиулы	МВА-В14- МШ	Карибджанов Б.Б.	Теоретические аспекты проблемы реабилитации предприятий в условиях переходной экономики	190

СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Актуальность темы. Обострение конкуренции между компаниями, ведет к постоянному усложнению внешней среды и возрастанию ее неопределенности. Эти процессы требуют от предприятий все более внимательного отношения к созданию конкурентных преимуществ, что можно решить с помощью системы стратегического управления, основанного на разработке стратегии предприятия.

Несмотря на то, что первые труды в этой области появились менее полувека назад, на сегодняшний день в сфере стратегического планирования накоплена довольно большая база как теоретических разработок, так практического опыта их внедрения. Имеется огромное количество научных публикаций на тему стратегического планирования, ведущие мировые университеты с успехом обучают магистров по стратегическому менеджменту, консалтинговые компании зарабатывают на составлении и внедрении стратегий огромные суммы.

Проблема понимания стратегического будущего предприятия всегда вызывала интерес в различных научных кругах. Обзор современных источников позволил выделить некоторые определения стратегического планирования.

Так, И.А. Либерман отмечает, что «стратегия представляется как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и определенного алгоритма действия. В целях достижения стратегических целей» [2].

Группа экономистов Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова отмечают, что стратегическое планирование направлено на управленческий аспект при изменениях на предприятии. Результат стратегического планирования - стратегический план, определяющий этапы и ресурсы, которые необходимы для достижения стратегических целей [3].

Экономист Ю.Н. Иванов, подчеркивает, что современная конкуренция стимулировала разработку адекватных моделей поведения фирм, что обусловило начать и продолжить интенсивную работу над исследованиями в области стратегического планирования [1].

При этом предлагаются различные алгоритмы по разработке стратегии компании, которые можно обобщить, выделяя его основные этапы: предплановый анализ, выявление перспективных видов деятельности и их подробная характеристика, составление плана действий.

Заказчиками формулировки стратегии выступают лица, напрямую заинтересованные в долгосрочном развитии или стабильном функционировании. Исполнители формулировки стратегии разделяются на внутренних и внешних. Внутренними являются топ-менеджмент компании, внешними — нанимаемые консультанты.

Представляет интерес составить алгоритм разработки стратегии компании, функционирующей в финансовом секторе. Отраслевая специфика, безусловно, присутствует на всех этапах стратегического планирования, однако она проявляется в деталях, а в целом методика остается целостной и практически неизменной.

Этап 1. Предплановый анализ.

Предплановый анализ заключается в предоставлении целостной характеристики компании, анализе сильных и слабых сторон, а также анализе внешней среды и SWOT-анализе.

Краткое описание составных частей системного анализа:

1) анализ структуры собственности и юридической составляющей, подразумевающий аудит компании на предмет наличия всех необходимых лицензий, сертификатов и т.д. для осуществления текущей деятельности;

2) анализ финансового состояния, включающий в себя анализ ключевых финансовых показателей, оценка структуры пассивов и активов, структуры доходов и расходов, исторический анализ денежных потоков и т.д.;

3) характеристика основных видов бизнеса и клиентских сегментов. Он заключается в описании портрета клиента, анализе структуры клиентского портфеля, описании динамики изменений и текущих тенденций бизнеса и т.д.;

4) анализ существующего продуктового предложения компании. На данном этапе производится определение продукта компании, классификация существующих продуктов, анализ конкурентных преимуществ компании и ее продуктов, описание маркетинговой политики, характеристика процесса продаж и каналов продаж и т.д.;

5) анализ операционной составляющей, то есть построение существующей бизнес-модели компании и оценка ее соответствия существующим и потенциальным задачам бизнеса: анализ технологий бизнеса и

бизнес-процессов;

6) анализ финансового менеджмента, включающий оценку степени организации управленческой, операционной и бухгалтерской (фискальной) отчетности и взаимодействия с контролирующими органами и т.д., а также анализ системы управления рисками;

7) анализ существующей организационной структуры, корпоративной культуры, сравнительный анализ компенсаций и системы мотивации и т.д.;

8) оценка основных направлений безопасности, в том числе информационной, безопасности труда и проч.

Системный анализ корпорации включает в себя также анализ внешней среды, направленный на характеристику возможностей для компании, угроз и рисков, и включающий в себя:

1. Анализ макроэкономической ситуации с привлечением официальной статистики и частных исследований.

2. Анализ ситуации в отрасли, включающий анализ отраслевого рынка.

После того, как дана подробная характеристика внутренней и внешней среды, составляется развернутый SWOT-анализ с распределением удельных весов, включающих в себя, к примеру: важность фактора для компании, степень развитости (для внутреннего анализа) и вероятность наступления (для внешнего анализа); формируется матрица SWOT. После этого составляются так называемые вспомогательные матрицы. Информация, представленная во вспомогательных матрицах, переносится в основную и используется для обобщения результатов анализа. Таких обобщенных матриц рекомендуется составлять две: матрица возможностей и матрица угроз.

Этап 2. Формирование стратегии развития.

На данном этапе происходит выявление перспективных направлений, постановка целей и задач и определение факторов их выполнения. Выбор приоритетных направлений развития должен быть тщательно обоснован, в качестве обоснования выступают выводы, полученные в ходе предплановых исследований корпорации и ее внешней среды.

В первую очередь, необходимо сформулировать цели на планируемый период, которые впоследствии декомпозируются на задачи и подзадачи.

Пошаговый алгоритм предполагает следующие действия:

1) формулировка стратегических целей и планирование целевых финансовых показателей, в которые входят ключевые финансовые коэффициенты, структура доходов и расходов, структура активов и пассивов, денежных поступлений от основной деятельности, требования к эффективности деятельности корпорации и прочие;

2) формулировка ключевых принципов и элементов стратегии для выполнения стратегических задач, то есть построение идеологической базы компании: формулировка миссии, базовые принципы работы и т.д.;

3) выделение целевых сегментов и принципов работы с ними, которое включает в себя: определение целевых сегментов и групп воздействия, позиционирования компании и ее продукции, формулировку уникального продуктового предложения, определение способов продвижения продуктов и принципов построения системы продаж, разработку системы мотивации продавцов, и стратегии удержания клиентов, и т.д.;

4) формирование ценовой и ассортиментной политики;

5) формулировка стратегии по управлению персоналом, включающей принципы формирования кадрового состава и оптимизации численности, определение целевой организационной структуры, а также принципов развития персонала и системы мотивации;

6) определение стратегии управления финансами, включая выделение принципов финансового мониторинга и построение системы управленческой отчетности и управления финансовыми рисками;

Этап 3. Определение критериев выполнения стратегии.

Этот этап служит связующим звеном между методической частью стратегии и ее реализацией, то есть приведением в действие.

Пошаговый алгоритм включает в себя следующие действия:

1) организация и управление стратегическими проектами для выполнения ключевых элементов стратегии, включая принципы управления стратегическими проектами, их перечень, сроки, ожидаемые результаты, ответственные лица и подразделения;

2) построение позадачного плана действий, включающего сроки и исполнителей, а также принципы и периодичность контроля исполнения ключевых показателей стратегии;

3) построение бизнес-плана и составление бюджета развития.

Каждый из этапов стратегического планирования является его неотъемлемой частью. Так, невнимательное отношение к части предплановых исследований может привести к выбору неверных направлений деятельности или просчетам в прогнозах относительно возможностей компании по выполнению плана, что является системными ошибками, подвергающими опасности жизнеспособность хозяйствующей единицы.

С другой стороны, неверная постановка и трактовка целей, неправильная декомпозиция их на задачи

могут привести к ошибкам в принципиальном подходе к их выполнению, что сделает стратегию невыполнимой даже при верном определении перспективных направлений деятельности. Отсутствие или недостаточное внимание к третьему — практическому — этапу приведет к размыванию сроков и ответственности за выполнение стратегических задач, что, в свою очередь, также сделает стратегию трудновыполнимой или невыполнимой.

Источники:

1. Методология стратегического планирования российских транерегиональных корпораций: Монография / Ю.Н. Иванова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 228 с.
2. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. 3-е изд. М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 205 с.
3. Планирование на предприятии (в организации): учеб. пособие / Т.Н. Литвинова, И.А. Морозова, Е.Г. Попкова. М.: ИНФРА-М, 2016. - 156 с.