

Алматы Менеджмент Университет



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей  
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

**НОУ “Алматы Менеджмент Университет”**

# **МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА**

**Сборник научных статей  
слушателей программы MBA**

**Выпуск 2**

**Алматы, 2015**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

### **Редакционная коллегия**

*Редактирование, подготовка к сборника к печати:*  
*Шакирова С.М.* - к. филос. н., Управление по науке

*Проверка работ на уникальность текста:*  
*Какенова А.К.* – главный специалист офиса программ DBA

*Работа с авторами:*  
*Акынова Л.К.* - старший координатор Департамента программ MBA  
*Кабулова А.Н.* - координатор Департамента программ MBA  
*Болгов Я.В.* - координатор Департамента программ MBA  
*Анисимова А.Н.* - координатор Департамента программ MBA  
*Кайралапова Д.Б.* – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана  
*Кабешева Ж.О.* - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

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

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

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.

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

13	<b>БАРАНОВ</b> <b>Денис Анатольевич</b> МВА-О-13-1(М) г. Алматы	Совершенствование операционной деятельности предприятий горно-обогатительного производства	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	51
14	<b>БЕКТУБАЕВ</b> <b>Руслан Фаризунович</b> МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Реструктуризация в учреждениях здравоохранения: теоретические аспекты	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	57
15	<b>БЕЛОБОРОДОВА</b> <b>Наталья Александровна</b> МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Анализ современного состояния, тенденций развития рынка предприятий нефтесервиса	Новоточина М.В, DBA	60
16	<b>БИТМАНОВ</b> <b>Жайнак Матенакынович</b> МВА-О-13-06 г. Астана	Маркетинговый анализ рынка кирпича в Республике Казахстан	Султанбекова Г.К., к.э.н., доцент	64
17	<b>ВИХЛЯНЦЕВА</b> <b>Наталья Юрьевна</b> МВА-013-7 (ДО) г. Алматы	Методы выбора системы финансового планирования, бюджетирования в компании	Касенова Г. Е., к.э.н, доцент	67
18	<b>ГАВРИЛОВА</b> <b>Ирина Васильевна</b> МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Практика определения потребности и подбора персонала в банке	Кукузова Л.Ж., МВА	70
19	<b>ДЖАЙЛХАНОВА</b> <b>Аманкуль Абдигаликовна</b> МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Анализ системы формирования здорового образа жизни Мангистауской области	Куренкеева Г.Т., к.э.н, доцент	72
20	<b>ДЖАЛКИБАЕВ</b> <b>Талгат Маратович</b> МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Оперативное управление производством	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	75
21	<b>ДЖАЛМУРАТОВА</b> <b>Асемгуль Еслямгалиевна</b> МВА-О-11-3 г. Астана	Основные факторы и предпосылки разработки коммерческим банком стратегии увеличения продаж розничных продуктов посредством платежных карт	Леонтьева И.А., MPhil	79
22	<b>ДОНДАГУЛОВА</b> <b>Галия Жаксылыковна</b> МВА-013-7 г. Алматы	Формирование бюджета крупной компании. С чего началось внедрение бюджетного управления в ТОО «Байкен-У»	Султанбекова Г. К., к.э.н., доцент	83
23	<b>ЕРГАЛИЕВ</b> <b>Какимжан</b> <b>Джангирханович</b> МВА-МЗ-1-13 (М) г. Актау	Перспективы развития страховой медицины в Республике Казахстан	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	86
24	<b>ЕРГЕШБАЕВА</b> <b>Гаухар Такировна</b> МВА-В-13-2 (MSM) г. Астана	Развитие внешнеторговой деятельности Республики Казахстан в современных условиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	89
25	<b>ЕШЕНХАНОВ</b> <b>Аскар Серикович</b> МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Привлечение иностранных консультантов в управление компанией	Филин С.А., DBA	93



## **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

На современном этапе развития нашего государства одной из основных целей является вхождение Казахстана в число 50 наиболее конкурентоспособных стран мира. Чтобы достичь обозначенной цели необходимо решить много важных и значимых вопросов, одним из которых является улучшение системы здравоохранения, причем указанная задача представляется не просто важной, а критически важной для достижения данной цели. Улучшенная система здравоохранения будет способствовать повышению конкурентоспособности путем снижения потери производительности в результате заболеваний и защиты населения от финансовых последствий при ухудшении здоровья, а также высвободит средства для более эффективных инвестиций. Согласно этому, были запланированы мероприятия по модернизации систем управления и финансирования отрасли, повышению качества медицинских услуг, совершенствованию лекарственного обеспечения населения для улучшения состояния здоровья граждан страны.

В настоящее время становится очевидным, что качество здоровья населения, медико-демографических процессов в стране в большей степени зависит от эффективной работы отдельных структурных элементов и подсистем системы здравоохранения, от их функциональных характеристик. В этой связи, формирование и развитие системы здравоохранения требуют системного и комплексного подходов в рамках национальной экономики к ресурсам, организационно-правовым формам функционирования, реализации возможностей поиска и осуществления эффективных вариантов медико-социальной и лечебно-профилактической помощи. При таком подходе возможны преодоление узковедомственной направленности управления здоровьем населения и достижение более эффективного развития взаимоувязанных между собой отраслей и сфер деятельности в здравоохранении. Чтобы достичь вышеназванных ориентиров имеется необходимость в проведении реструктуризации в учреждениях здравоохранения нашей страны.

Так, например, проведение реструктуризации больничных, амбулаторно-поликлинических организаций и лабораторной службы Управления здравоохранения Мангистауской области вызвано еще и необходимостью укрепления сети организаций здравоохранения области с применением стандартов планирования для медицинских учреждений, предложенных в рамках реализации Проекта Всемирного банка «Передача технологий и проведение институциональной реформы в секторе здравоохранения РК» и реализации постановления Правительства Республики Казахстан от 19.02.2014 г. №114 «Об утверждении государственного норматива сети организаций здравоохранения Республики Казахстан».

Рассматривая теоретические основы обозначенного вопроса необходимо провести анализ термина «реструктуризация». Для начала надо выяснить, это цель или инструмент? Согласно определению С.И.Ожегова, цель - это «идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности» [1]. Инструмент, в свою очередь, (от лат. instrumentum - орудие) - орудие для выполнения этой деятельности [2].

На основе общего лексического анализа терминов, автор полагает, реструктуризация не является самоцелью, это - инструмент достижения определенных результатов. При этом реструктуризация является и процессом, то есть «совокупностью последовательных действий для достижения какого-либо результата» (от лат. processus - продвижение) [2, с.656].

При проведении анализа характера взаимосвязи основных понятий, можно заметить, что большинство авторов считают реструктуризацию частным инструментом реформирования субъекта экономики. Так, например, российские исследователи М. В. Одинцов, Л. В. Ежкин, М. Д. Аистова утверждают, что «реструктуризация является всего лишь частью общего развития реформирования предприятия и, следовательно, ее можно рассматривать в качестве одного из ключевых механизмов реформирования, ведущих к увеличению эффективности деятельности предприятия» [3].

Похожую идею высказывают российские исследователи В. И. Мазур и В. Д. Шапиро в своей коллективной монографии «Реструктуризация предприятий и компаний». При этом они добавляют к сказанному идею о том, что «...возможно, это (реструктуризация) единственное средство реформирования» [4, с.58].

Автору, в свою очередь, импонирует позиция, согласно которой реструктуризация – это составная, причем ключевая часть процесса реформирования (применимо к области исследования) учреждения здравоохранения.

Специалисты определяют три основных принципа, в рамках которых формируется реструктуризация. Это:

1) применение новейших технологий менеджмента (или тех, которые до этого не были использованы, либо применялись, но недостаточной эффективно), а также приобщение к процессу реструктуризации всех имеющихся внутренних резервов (в частности, таковыми могут быть те, которые были получены в результате фильтрации затрат или минимизации издержек),

2) внедрение решений в рамках стратегического маркетинга (это может выражаться в поиске соответству-

ющих услуг, соответствующих рынков и технологии, которые будут необходимы),

3) широкое внедрение инноваций и инновационных подходов, которые могут быть применимы в кризисных условиях [5, с.210].

Не менее важным вопросом представляется также и выявление временного интервала, в периоде которого будут производиться качественные изменения в структуре единицы реструктуризации. Возможны два подхода:

- применение полностью измененной структуры. Другими словами – революция: кардинальная ломка старой и выстраивание совершенно новой структуры;
- поэтапное реформирование имеющейся структуры в части ее качества.

Западные специалисты сходятся во мнении, что реструктуризацию можно проводить только эволюционным путем (поэтапно), доказывая этот тезис тем, что в таком случае риск потери управляемости учреждения здравоохранения значительно меньше, чем в случае революционной перестройки структуры всего предприятия.

Что касается процесса планирования реструктуризации, то это является первым этапом общей деятельности субъекта и включает следующие основные моменты [5]:

1. Составление плана реструктуризации, который можно сформулировать как определение будущих целей учреждения здравоохранения в соответствии с принятым решением о реструктуризации. Результат - система планов.

2. Непосредственное претворение планов в жизнь. Результат - реальные показатели деятельности единицы реструктуризации.

3. Осуществление контроля полученных результатов. В рамках этого этапа осуществляется сравнительный анализ реальных результатов с плановыми показателями, и если что-то в этом анализе складывается не должным образом, намечаются мероприятия по корректировке деятельности учреждения здравоохранения.

Таким образом, эффективная стратегия реструктуризации учреждения здравоохранения основывается на:

- правильно выбранных долгосрочных целях, учитывающих фактическое и прогнозное состояние конкурентного окружения и внешней среды;
- реальной оценке собственных ресурсов и возможностей субъекта реструктуризации. В таблице 1 показаны концептуальные положения и отличительные черты реструктуризации учреждения здравоохранения.

**Таблица 1. Концептуальные положения и отличительные черты реструктуризации учреждения здравоохранения**

Концептуальные положения	Отличительные черты
Осуществление прогноза поведения внешней среды, а также проведение анализа возможностей учреждения здравоохранения представляется средством, с помощью которого возможно достижение перспективных целей	Реструктуризация используется для разработки перспективных планов
Планирование и осуществление реструктуризации осуществляется в направлении на долгосрочную перспективу Цель реструктуризации формируют общие задачи учреждения здравоохранения	В результате отсутствия полной информации об имеющихся альтернативных возможностях представляется затруднительным предвидеть все возможные решения, которые могут иметь место в момент разработки плана конкретных мероприятий
Последовательное и безболезненное приспособление к внешним изменениям	Появление альтернатив может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического замысла и вызвать необходимость корректировки
Альтернативные пути развития учреждения здравоохранения на основе использования прогнозов, опыта и интуиции специалистов	Наличие взаимосвязи между показателями, характеристиками цели и стратегией реструктуризации.  Наличие баланса ориентиров и стратегии, В случае изменения одного – последуют изменения и другого.
Мобилизация ресурсов учреждения здравоохранения и направление их на достижение поставленной цели	Достижение учреждением здравоохранения желаемой цели способствует нивелированию необходимости в реструктуризации.
Примечание – составлено автором на основе источника [6, с.105]	

Таким образом, для эффективного управления процессом реструктуризации требуется соблюдение следующих принципов:

- принцип обоснованности заключается в том, что важно соотносить потребность в проведении реструктуризации с тем, какие имеются на данный момент ограничения и возможные сценарии развития;
- принцип упреждения заключается в возможности прогнозирования отрицательных долгосрочных тенденций в случае проведения реструктуризации. В данном случае речь идет о реструктуризации, которую инициируют в условиях финансовой стабильности для того, чтобы увеличить эффективность деятельности субъекта реструктуризации;
- принцип своевременности зависит от соблюдения оптимальных сроков начала и завершения процесса реструктуризации. Важно добавить, что указанный принцип состоит также в том, чтобы правильно оценить (учесть) этап цикла развития, на котором находится учреждение здравоохранения;
- принцип сбалансированности заключается в надлежащем определении соотношения между темпами развития до реструктуризации и с учетом ее проведения;
- принцип учета неопределенности процессов реструктуризации позволяет адекватно реагировать на непредвиденные обстоятельства в условиях высокой неопределенности внешней и внутренней среды в долгосрочной перспективе;
- принцип снижения сопротивления развитию исходит из важности понимания необходимости снижения сопротивления как внешней, так и внутренней среды в определенных рамках;
- принцип подготовленности заключается в скрупулезной подготовке к проведению реструктуризации. Это даст возможность минимизировать уровень энтропии в рамках возможных преобразований.

Таким образом, рассматривая сущность, причины необходимости проведения реструктуризации, принципы, по которым строится данный процесс, и многое другое, что составляет понятие эффективности реструктуризации, важно не забывать, что, если учреждение здравоохранения располагает необходимыми для достижения стратегической цели реструктуризации ресурсами, но отсутствуют способы, умения, навыки, знания, или, иными словами, технологии, без которых ресурсы, какими располагает учреждение, не могут быть задействованы для получения конечного продукта или услуг, то достижение поставленных целей реструктуризации окажется невозможным.

#### **Источники:**

1. Ожегов С. И. Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. 17-е изд., стерео-тип. М.: Русский язык, 1985. - 798 с.
2. Латинско-русский словарь. 2-е изд., доп. и перераб. М: «Русский язык», 2006. - 1096 с.
3. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. М.: «АльпинаПаблицер», 2012. С. 87
4. Мазур И. И., Шапиро В. Д. и др. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высшая школа, 2000. С. 58
5. Бузырев В. В., Панибратов Ю. П., Федосеев И. В. Планирование на предприятии: Учебное пособие. М.: Образовательно-издательский центр «Академия», 2011. С.210
6. Стратегическое управление в посткризисный период: Сб. статей / Под ред. Е. А. Телегиной. М.: МАКС Пресс, 2010. С.105