

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

39	КАСЫМОВА Гульфаруз Кабденовна МВА-О-13-7 г. Алматы	Управление персоналом колледжа в условиях внедрения дуальной системы обучения	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	134
40	КИМ Владимир МВА-О-13-6 г. Астана	Основные этапы современной системы оперативного управления производством	Карибджанов Б.Б., к.э.н, доцент	137
41	КИМ Сергей Вячеславович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Вопросы современного бизнес-планирования	Рустемова А.Р., к.э.н., доцент	141
42	КИСИЛЕВ Дмитрий Александрович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Некоторые аспекты системы бюджетирования высшего образования Казахстана: факторы влияния и модели управления	Таипов Т.А., к.э.н.	143
43	КИСИМОВА Фатима Зулпухаровна МВА-В-14-1 г. Астана	Повышение эффективности программ развития персонала: обучение и посттренинговый контроль	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	146
44	КОЖАБЕКОВ Нурлан Базарбекович МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Сущность стратегического менеджмента	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	149
45	КОСМАГАНБЕТОВ Елдеш Саханович МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Влияние менталитета на внедрение новых технологий	Куренкеева Г.Т., к.э.н. Бижан Б.А., доцент, МВА, МВТ	151
46	КОШАНОВ Талгат Ботабаевич МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Пути повышения эффективности нефтегазодобывающих предприятий в новых условиях хозяйствования	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	153
47	КОШАНОВ Талгат Ботабаевич МВА- О-13-3 (М) г. Алматы	Оптимизация затрат как инструмент повышения эффективности производственной деятельности нефтяной компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	156
48	КУАНЫШАЛИЕВА Перизат Каламхановна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Финансовая политика компании ТОО «Aster Auto» (автобизнес)	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	160
49	КУБЕЕВ Нурлан Калдыбекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Анализ рынка микрофинансовых организаций в торговых центрах РК	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	162
50	КУЛСАРИЕВ Сабит Колганатович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Типы стратегических преобразований и их проведение в условиях стагнации экономики на примере предприятия нефтедобывающей промышленности	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	169
51	КУРМАНТАЙУЛЫ Даулет МВА-МЗ-3-13 г. Алматы	Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: основные составляющие и направления стратегических решений	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	172

СТРАТЕГИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация

В статье исследуются вопросы разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия за счет раскрытия ее основных элементов и направлений. В статье представлен план конкурентной стратегии предприятия, ориентирующегося на рост результативности операционной деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, эффективность операционной деятельности, стратегия повышения конкурентоспособности.

Предприятия осуществляют свою деятельность на рынке в условиях жесткой конкуренции. Те из них, которые проигрывают в этой борьбе, становятся банкротами. Для того, чтобы не обанкротиться, хозяйствующие субъекты должны постоянно отслеживать изменения рыночной среды, наработывать методы противодействия негативным моментам для сохранения своей конкурентоспособности.

Основой эффективной конкурентной стратегии субъектов предпринимательства выступают наличие знаний и достоверной информации о структуре рынка, характере конкуренции на нем, оценка внутреннего потенциала компании и определение направлений достижения конкурентных преимуществ. Перед компаниями возникают множество альтернатив, но в итоге кропотливой работы субъекты рынка выбирают наиболее эффективную реально осуществимую стратегию развития, которая способна обеспечить ей конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе.

Ключевым компонентом конкурентоспособности предприятия (организации) выступает его операционная эффективность, поскольку, базируясь на рациональном употреблении существующих в наличии ресурсов, предприятие имеет возможность оперативно реагировать на изменяющиеся внешние условия и вводить нововведения.

В связи с этим, одним из существенных условий экономического выживания предприятия служит разработка стратегии повышения его конкурентоспособности, то есть повышения способности предприятия удовлетворять спрос рынка на базе сравнительно эффективного применения ограниченных финансовых средств по сравнению с конкурентами.

Создание конкурентной стратегии предприятия - наиважнейший аспект в стратегическом управлении.

Под конкурентной стратегией развития предприятия следует понимать совокупность принципов деятельности предприятия и его связей с внешним и внутренним миром, перспективных целей предприятия, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения указанных целей и ориентированности на деловую активность. Конкурентная стратегия - план, программа, генеральный курс предприятия, направленный на достижение стратегических целей и способствующий формированию конкурентных преимуществ на рынке.

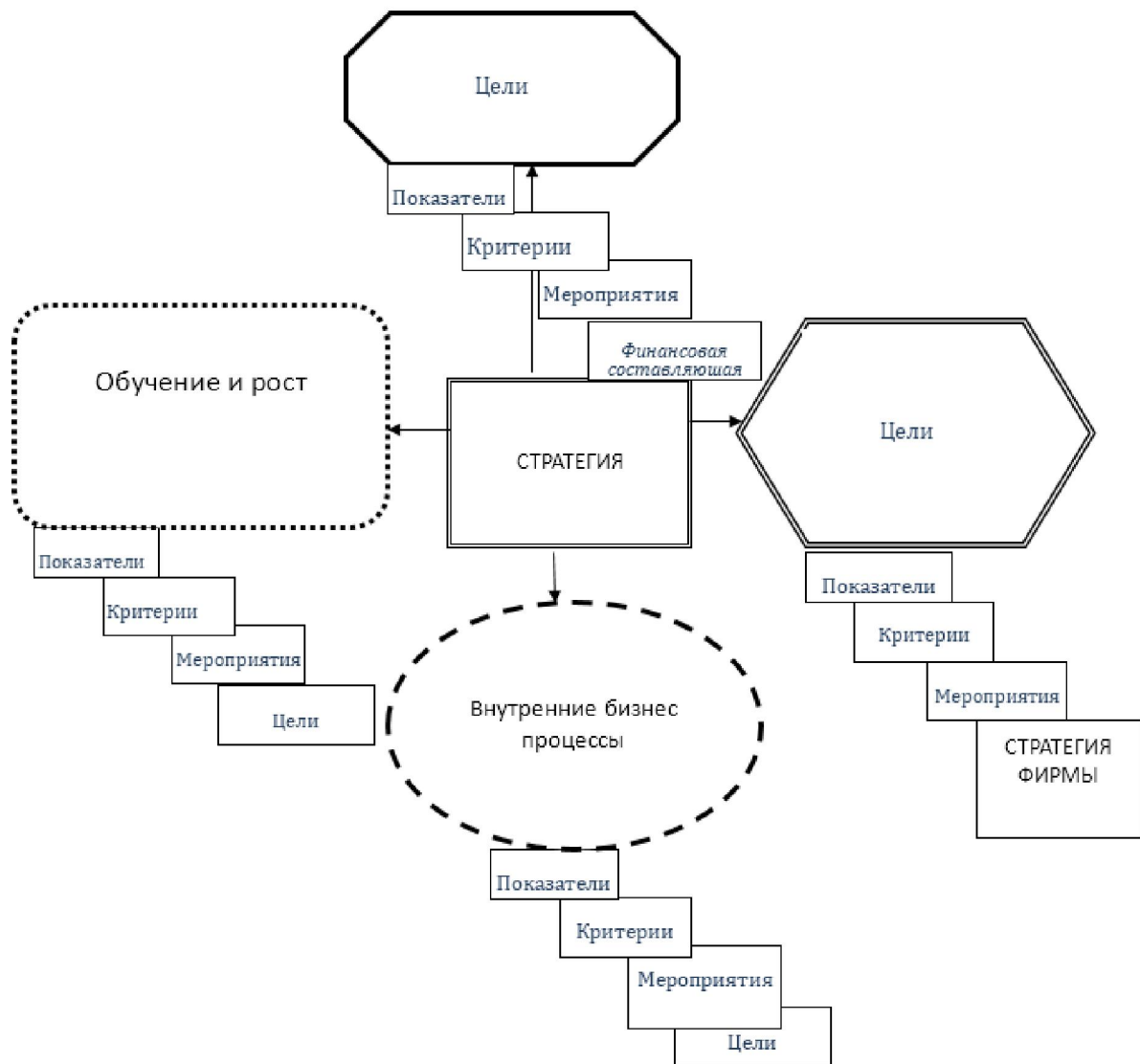
По мере движения предприятия к поставленным целям, оно должно на постоянной основе наблюдать за промежуточными результатами и осуществлять контроль изменений в микро- и макросреде. Нередко бизнес-сообщество остается весьма стабильным достаточно длительное время, и его развитие соответствует прогнозируемому данным. Тем не менее, имеют место случаи, когда обстановка непредсказуема и стремительно изменяется. В подобных случаях фирма должна проанализировать очередность собственных действий, а также программы, стратегии и даже цели [1, с.107].

Наличие конкурентной стратегии служит фактором роста конкурентоспособности предприятия. Четыре составляющие стратегии повышения конкурентоспособности предприятия за счет совершенствования операционной деятельности представлены на рисунке 1.

Следует выделить два важных направления стратегических управленческих решений, направленных на повышение эффективности:

1. Повышение эффективности функционирования предприятия;
2. Обеспечение процессов взаимодействия подразделений предприятия (рисунок 2).

Рисунок 1 - Четыре составляющие стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Источник: [2]



В контексте повышения результативности функционирования структурных подразделений предприятия выступают стратегические решения по:

- привлечению внутренних запасов с рациональным применением ограниченных средств предприятия и их развитием;
- управлению инновациями и инвестициями;
- управлению ресурсным потенциалом;
- управлению введением информационных технологий;
- разумной товарной стратегии с повышением конкурентоспособности продуктов и услуг на базе составления комплекса продвижения и целесообразности процесса планирования ассортимента продукции;
- управлению общественными процессами на основании инновационных социальных инвестиций, образования и развития человеческого капитала и управления организационной культурой [2, с.86].

Стратегические решения, направленные на реализацию процессов взаимодействия структурных подразделений предприятия базируются на подходах маркетинга отношений, формировании гибких организационных структур и обеспечении конфликтной устойчивости взаимодействия. Стратегические показатели результатов представляют «сбалансированный» взгляд на общую конкурентную стратегию, отражающий в дополнение к традиционной финансовой составляющей клиентскую, внутренние бизнес - процессы, а также обучение и развитие. Указанный подход позволяет уже на первоначальной стадии дать оценку уровню успешности деятельности предприятия.

Финансовый компонент состоит из последовательности действий, которые следует реализовать в рамках

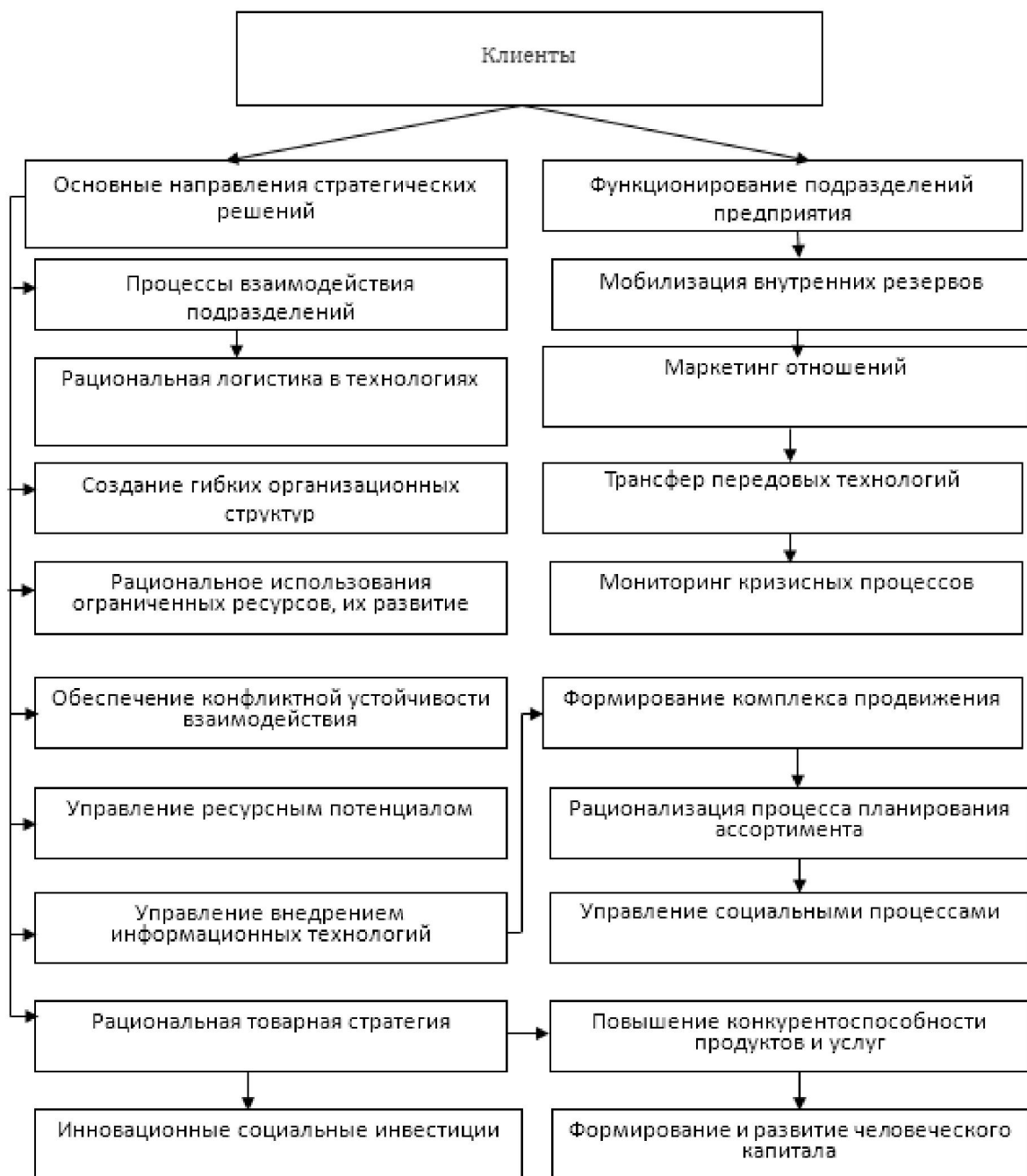


Рисунок 2 - Основные направления стратегических решений повышения конкурентоспособности предприятия. Источник: [2]

всех четырёх составляющих системы с целью достижения желаемого долгосрочного результата.

Клиентская составляющая сосредоточена на определении круга клиентов и сегментов потребительского рынка, на котором предприятие намерено функционировать. Избранные сегменты представляют собой как раз тот источник доходов, задача повышения которых ставится в финансовом компоненте комплекса критериев. Основные показатели клиентской составляющей, такие как: удовлетворение клиентских потребностей, его лояльность, доходность, сохранение и увеличение клиентской базы дают возможность соотнести их с состоянием ценовых потребительских групп и сегментов рынка, а также выявить потребительскую ценность предложений, являющихся ключевыми показателями в процессе оценки результатов работы с клиентами [3, с.12].

Составляющая внутренних бизнес-процессов выявляет разновидности деятельности, наиболее существенные в целях достижения целей предприятия. Возможность создавать новые продукты и услуги для потенциальных потребителей определяется долей дохода от продажи этих продуктов, а способность поставлять их через оптимальные каналы распределения - долей совершенных операций от сделок по иным каналам.

Ключевой целью составляющей внутренних бизнес - процессов является рост результативности за счет количества клиентов целевых сегментов рынка, с одной стороны, и углубления связей между фирмой и его клиентами - с другой. Формулируя составляющую внутренних бизнес-процессов, менеджеры определяют наиболее важные виды деятельности, требующие совершенствования, с целью удовлетворения запросов и потребности акционеров и клиентов целевого сегмента рынка.

Схема конкурентной стратегии предприятия, ориентирующегося на повышение эффективности операционной деятельности представлена на рисунке 3.

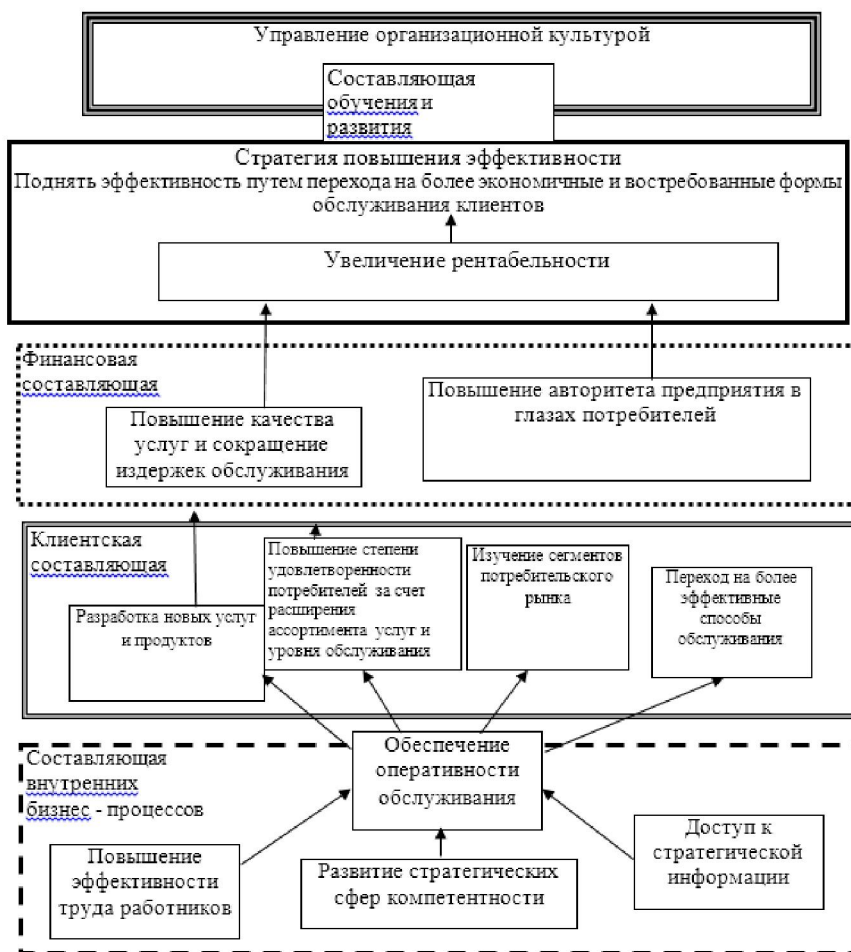


Рисунок 3 - Схема конкурентной стратегии предприятия, ориентирующегося на повышение эффективности. Источник: [2]

В целях успешной реализации стратегических мероприятий следует осуществить комплекс мероприятий: анализа основных бизнес-процессов по критериям соответствия Миссии и Стратегии, выявления ответственности алгоритмов в рамках концепции «затраты - результат», рассмотрения оптимальности распределения обязанностей внутри фирмы, проведения кадрового учета, оценки бизнес-процессы с применением SWOT-моделей, и в конечном итоге, создание документации, позволяющей произвести оценку текущему положению, желаемому положению, и определение необходимых изменений, выявление ведущих этапов проведения изменений, отмеченных в документе «Необходимые изменения», определение очередности и продолжительности проведения изменений и определение числа ресурсов, необходимых с целью внедрения изменений, формирования системы учета показателей в целях надзора за эффективностью изменений и постоянного мониторинга деятельности.

Успешное предприятие владеет информацией обо всех собственных клиентах, а также их потребностях и требованиях. У каждого предприятия может быть собственный индивидуальный метод изучения потребностей клиентов и сбора информации. Зачастую клиенты не имеют возможности выразить собственные предпочтения. В этом случае предприятие обязано действовать за них. Помимо этого, предприятие должно неустанно производить поиски данных скрытых пожеланий с целью их превосхождения.

Предприятие обязано находиться в непрерывной связи с клиентами в процессе предоставления услуг. Под моментом предоставления услуги следует понимать момент прямого взаимодействия с клиентом, в этой

связи все работники предприятия должны ясно представлять необходимость максимально полного удовлетворения потребностей собственных клиентов [4, с.97].

С целью эффективного функционирования стратегии формирования взаимоотношений предприятия с клиентами, важно перевести ее в плоскость конкретных задач, направленных на целевые сегменты потребительского рынка, доводимых до сведения каждого сотрудников фирмы.

Весьма важным в процессе реализации стратегии развития взаимоотношений предприятия с клиентами является проведение анализа сегментации рынка, работающего на нем. С данной целью предприятие устанавливает задачи в каждом выбранном сегменте и выявляет как действия, которые необходимо совершить, так и действия, которые совершать не следует.

Процесс формирования стратегии эффективных взаимоотношений предприятия с клиентами отражается и таким показателем, как процент «базовых» клиентов. Под «базовыми» клиентами предприятия подразумеваются те, которые в будущем позволят расширить клиентскую базу. Указанный показатель дает возможность отслеживать прирост подобных клиентов по отношению к предыдущим периодам. Как раз процесс создания и постоянного поиска «базовых» клиентов позволяет сформировать мультипликативный эффект в процессе привлечения и удержания клиентов.

На основании изложенного, стратегия повышения конкурентоспособности, базирующаяся на повышении эффективности операционной деятельности, подразумевает весьма хорошее владение сведениями о собственных целевых клиентах и сегментах рынка.

Безусловно, повышение эффективности операционной деятельности предприятия является одним из важнейших компонентов, оказывающих прямое воздействие на конкурентоспособность предприятия, однако каждое предприятие расположено в уникальной конкурентной среде, в соответствующей стадии собственного жизненного цикла, действует в конкретной рыночной структуре. В зависимости от вышеуказанных особенностей функционирования предприятия важно определить приоритетные компоненты, позволяющие определить степень его конкурентоспособности. Те либо иные компоненты конкурентоспособности являются более или менее важными в зависимости от указанных особенностей, и, следовательно, их важно в первую очередь проводить анализ, осуществлять контроль и корректировать в механизме управления конкурентоспособностью. Процессы совершенствования операционной деятельности наиболее значимы для предприятий на этапе его роста в структуре жизненного цикла. В период роста важно осуществлять контроль за моментально увеличивающимся объемом производства и связанным с ним издержками. Указанный этап позволяет увеличивать цены на используемые ресурсы и отсутствие резервных запасов основных ресурсов. Все это является свидетельством того, что важно уделять достаточное внимание внутрифирменным показателям, в качестве которых выступают рентабельность, коэффициенты оборачиваемости и операционной эффективности. В олигополистической структуре и в ситуации активной конкуренции среди ряда предприятий на рынке следует отслеживать преимущества и осуществлять контроль за результативностью операционной деятельности предприятия. Указанные особенности находят собственное отражение в количественной оценке степени конкурентоспособности предприятия и механизме управления ею.

Источники:

- 1 Нурмуханова Г.Ж. Формирование конкурентоспособной экономики Республики Казахстан: методологические подходы, проблемы и перспективы развития Дисс. докт. экон. наук. Алматы, 2013. - 131 с.
- 2 Есмагулова Н.Д. Конкурентоспособность предприятия: проблемы и механизм Дисс. канд.экон.наук. Алматы, 2009. - 119 с.
- 3 Абен А.С. Конкурентоспособность экономики Казахстана в условиях глобализации: теоретические аспекты, проблемы и перспективы развития: Автореферат дисс... канд. экон. наук.- Алматы: КазНУ, 2013 - 36 с.
- 4 Джусибалиева А.К. Повышение конкурентоспособности предприятия в условиях устойчивого роста Дисс. канд. экон. наук. Алматы, 2009. - 153 с.