

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
Кайралпова 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

52	КЮЧЮК Фатих Алпер МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Управление продажами в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз»	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	177
53	ЛИ Вячеслав МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Методы работы с ключевыми клиентами при внедрении клиентоориентированной модели (туристическая компания)	Кукузова Л.Ж., МВА	184
54	МИХАЕВИЧ Олег Викторович МВА-О-13-7 (ДО) г. Алматы	Состояние и развитие малого бизнеса в Республике Казахстан	Филина Т.В., DBA	190
55	МОЛДАКУЛОВ Нуржан Зиябекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Методы статистической оценки страховых премий с учетом качества данных	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	196
56	МУСАЕВА Аюжанет Орынкалиевна МВА-О-13-9 (МА) г. Астана	Оценка финансового состояния ТОО «КМГ Карачаганак»	Султанбекова Г.К., к.э.н.	202
57	МУХАМЕТОВ Аймет Полатович МВА-М3-1-13 г. Актау	Основные причины кадрового кризиса в отрасли интенсивной терапии и реанимации Мангистауской области	Яворская Ж.Х., к. псих. н., DBA	206
58	МУХАНОВ Нурлан Жеткизгенович МВА-М3-1-13 г. Актау	Применение SWOT-анализа при реструктуризации коечного фонда онкологического диспансера	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	210
59	НУРМАГАНБЕТОВ Диас Сагидоллаевич МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Оценка финансового состояния предприятия на различных этапах жизненного цикла компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	213
60	НУРСАПИН Руслан Аянович МВА-О-13-7 г. Алматы	Корпоративное управление как система знаний и практики	Карибджанов Б.Б., к.э.н., доцент	218
61	ОБРАЗЦОВА Марина Евгеньевна МВА-ДО-14 г. Алматы	Значение интегрированных маркетинговых коммуникаций на рынке бизнес- образования РК (на примере программ МВА)	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	227
62	ОРАЛБАЕВА Клара Абдугаппаровна МВА-М3-1-13 г. Актау	Стратегия развития учреждений здравоохранения: некоторые теоретические аспекты и зарубежный опыт	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	230
63	ПИХЛЕР Инна Игоревна МВА-В-13-5(В) г. Алматы	Продукт как один из составляющих Маркетинг микса	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	233
64	СЕДОВ Денис Александрович МВА-О-13-2(В) г. Алматы	Развитие малого и среднего бизнеса – ключевой фактор экономического роста Республики Казахстан	Козин В.А., ст. преп.	237

ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОЕЧНОГО ФОНДА ОНКОЛОГИЧЕСКОГО ДИСПАНСЕРА

Реформирование системы здравоохранения Казахстана и внедрение Единой национальной системы здравоохранения ставят перед медицинскими организациями задачу эффективной организации деятельности путем рационального использования коечного фонда, сокращения потребления высокочрезвычайно затратной круглосуточной стационарной помощи и повышения качества предоставляемой медицинской помощи. Решение этих задач требует проведения стратегического анализа деятельности медицинской организации для выработки стратегического направления развития.

Одним из самых распространенных методов, применяемых в стратегическом анализе и планировании, является матрица первичного стратегического анализа, или SWOT-анализ. Данная методика анализа позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, так называемые «внутренние факторы», и возможности и угрозы, влияющие на положение организации в рынке, т.е. «внешние факторы», и сформулировать в виде логически согласованной схемы взаимодействия перечисленных внутренних и внешних факторов. Другими словами, SWOT-анализ позволит провести аудит деятельности организации и исследование ее рыночной среды, определить стратегические направления дальнейшего ее развития.

Подход SWOT-анализ был предложен в 1960 г. Майклом Портером [1]. Акроним слов SWOT («strengths» - «сила», «weaknesses» - «слабость», «opportunities» - «возможности», «threats» - «угрозы») впервые озвучен К. Andrew в 1963 г. в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики. Классическая методика SWOT-анализа подробно изложена К. Фляйшером и Б. Бенсуссаном [2].

«Сильные стороны» организации («S») – это ее преимущества или особенности, предоставляющие ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высококвалифицированного персонала, узнаваемости бренда и т.п.

«Слабые стороны» («W») - внутренняя характеристика, которая по отношению к оппонентам выглядит слабой, и которую организация в силах улучшить. В качестве примера можно привести узкий ассортимент продукции, недостаток финансирования, недостаточный уровень квалификации персонала и т.п.

«Возможности» («O») - это благоприятные обстоятельства макроокружения, которые можно использовать для получения преимущества. Например, рост спроса на определенные товары и услуги, появление новых технологий производства, увеличение уровня доходов населения и т.п.

«Угрозы» («T») — внешние события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Угрозу для предприятия могут представлять новые конкуренты, увеличение налогов, изменение потребностей покупателей, снижение демографических показателей и т.п.

Факторы внешней среды Майкл Мескон классифицирует как экономические, конкурентные, социальные, политические, рыночные, международные и технологические [3].

SWOT-анализ применим к объектам разного масштаба и не только в областях, в которых существует направленность на увеличение прибыли, но и в сферах, где цели носят сложный социальный или социально-экономический характер. SWOT-анализ проводят, как для деятельности предприятия в целом, так и для определенных продуктов, сегментов рынка, географических территорий. Поэтому Филип Котлер утверждает, что организация должна отслеживать основные факторы макроокружения (демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные), а также микросреды (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики), которые влияют на возможности получения прибыли [4].

В современном SWOT-анализе можно выделить 3 основных этапа [5]:

- 1) выявление перечня факторов, характеризующих внутреннюю и внешнюю среду объекта;
- 2) оценка и ранжирование выявленных факторов;
- 3) формулирование стратегий развития объекта на основе пересечений пар факторов SWOT.

Динамика целевых показателей Мангистауского областного онкологического диспансера последних лет показала, что несмотря на достижение большинства целевых параметров, имеется риск последующего ухудшения ситуации, выражающегося в недостаточной работе коечного фонда, нерациональном увеличении затрат на лекарственное обеспечение, и как следствие - рост оттока пациентов на лечение в другие организации. В этой связи, в целях рационального и эффективного использования коечного фонда, наряду с этими факторами учитываются факторы достижения целевых индикаторов диспансера, такие как снижение смертности от злокачественных новообразований, увеличение раннего выявления онкологических заболеваний, охвата лечением первичных пациентов, пятилетней выживаемости и скрининговыми осмотрами на раннее выявление раковых патологий, произведена реструктуризация коечного фонда.

При этом планировалось проведение реструктуризации организационной структуры по нозологическому принципу, т.е. концентрация пациентов с определенной нозологией в отдельно взятое подразделение, против существующей структуры по видам лечения. В этой связи проведен SWOT-анализ процесса реструктуризации коечного фонда диспансера.

На первом этапе проведена оценка сильных и слабых сторон клиники при реструктуризации коечного фонда. В качестве параметров сильных и слабых сторон выбраны те ключевые факторы, непосредственно влияют на целевые индикаторы службы (таблица 1).

Таблица 1 - Определение сильных и слабых сторон

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ – «S»	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ – «W»
<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение преемственности • Улучшение и упрощение маршрута пациентов • Увеличение охвата спецлечением • Обеспечение мультидисциплинарного подхода на всех этапах • Повышение качества исхода помощи • Преемственность этапов лечения • Улучшение диспансеризации 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточный уровень онкологической помощи в ПМСП • Зависимость от поликлиник • Недостаточная организованность • Отсутствие подобного опыта • Увеличение стационарной помощи • Перебои во взаимодействии с ПМСП • Увеличение расходов • Перебои в лекарственном обеспечении

Продолжение таблицы 1

<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие в дополнительных вложениях • Экономия лекарственных средств • Отсутствие необходимости в расширении штата • «Скользкий график» и мотивация 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаток квалифицированных врачей • Низкая командная работа
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Источник: составлено автором.

На втором этапе проведена оценка внешних факторов – возможности и угрозы макроокружения и отрасли (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка возможностей и угроз

ВОЗМОЖНОСТИ – «O»	УГРОЗЫ – «T»
<ul style="list-style-type: none"> • Рост заболеваемости • Открытие кабинетов • Проведение скрининговых программ • Дифференцированная оплата • Опыт ведущих клиник • Акцент на стационарозамещающие технологии • Компьютерные и инновационные технологии 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение удовлетворенности пациентов • Пессимистичный взгляд населения • Экономический кризис и инфляция • Низкая квалификация специалистов ПМСП • Несовершенство стандартов

Источник: составлено автором.

Основная идея SWOT-анализа состоит в комплексном рассмотрении внешних и внутренних стратегических факторов, влияющих на деятельность компании, и генерации на этой основе стратегических альтернатив, учитывающих различные сочетания стратегических факторов. Соответственно, на третьем этапе сильные и слабые стороны предприятия, в нашем случае – процесса реструктуризации, и факторы внешней среды сопоставлены на расширенной матрице SWOT, приведенной на таблице 3.

Таблица 3 – Расширенная матрица SWOT и стратегии четырех типов

	СИЛЫ (S)	СЛАБОСТИ (W)
ВОЗМОЖНОСТИ (O)	<p>«SO-стратегии» Стратегии, использующие сильные стороны предприятия, чтобы реализовать возможности внешней среды</p>	<p>«WO-стратегии» Стратегии, при которой используются возможности среды, преодолевая внутренние слабости</p>

УГРОЗЫ (Т)	«ST-стратегии» Стратегии, использующие сильные стороны организации, чтобы избежать угроз среды	«WT-стратегии» Стратегии, при которой минимизируют слабости и помогают избежать угроз
-----------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Источник: составлено автором.

На заключительном этапе на основе сопоставления сильных и слабых сторон предприятия на матрице SWOT сформулированы стратегии четырех типов:

1. Стратегия «SO – силы-возможности»: рост заболеваемости и реализация скрининговых программ создают благоприятные условия для достижения увеличения ранней выявляемости онкологических заболеваний, тем самым снижения смертности. Кроме того, дальнейшая стратегия направлена на увеличение охвата специализированным лечением, совершенствование диспансеризации и организация мультидисциплинарного подхода на всех этапах оказания медицинской помощи. Для этого диспансер должен использовать свои сильные стороны, в первую очередь максимально использовать специализированные кабинеты в поликлиниках, компьютерные и телемедицинские технологии для последующего улучшения интеграции с организациями ПМСП и упрощения маршрута пациентов. Эффективность данной стратегии существенно повысится при применении мотивационных механизмов труда персонала.

2. Стратегии вида «ST – силы-угрозы»: для избежания угроз в отрасли необходимо максимально использовать упрощение, или сокращение, маршрута пациентов до этапа диспансера, использовать мультидисциплинарный подход на всех этапах и повышение качества услуг для преодоления пессимистичного представления населения и повышения удовлетворенности пациентов. На фоне экономического кризиса конкурентного преимущества можно добиться за счет экономии и рационального использования лекарственных средств.

3. Стратегии вида «WO – слабости-возможности»: следует использовать опыт ведущих, в том числе зарубежных, клиник для повышения уровня онкологической помощи в ПМСП, взаимодействия с поликлиниками, недостаточной организованности и отсутствие подобного опыта. Во избежание увеличения стационарной помощи и возможных перебоев во взаимодействии с ПМСП следует активно использовать стационарозамещающие, компьютерные и инновационные технологии при интеграции с онкологическим кабинетами на местах. Недостаток квалифицированных врачей и низкую командную работу на первых этапах можно компенсировать дифференцированной оплатой и другими мотивационными механизмами.

4. Стратегии вида «WT – слабости-угрозы»: вышеперечисленные стратегии позволяют минимизировать слабые стороны предприятия и угрозы, исходящие из макроокружения.

Источники:

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурентов / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
2. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2012. – 704 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд./Пер. с англ. под ред. С.Г.Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
5. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. — 2013. — № 1 (21). С. 151-157.