

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы MBA

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

Содержание

№	Автор	Название статьи	Научный руководитель/ консультант	Стр.
1	АБДРАИМОВА Забира Турсынбаевна МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Методы снижения внешних и внутренних рисков предприятия на основе комплексного анализа его финансового состояния	Эм О.Л., ст. преп.	11
2	АБДУКАРИМОВ Бахарам Сейдраманович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Методы оптимизации управленческих решений	Филина Т.В., ДВА	17
3	АБДУЛЛА Алибек Маратович МВА-О-13-3(М) г. Алматы	Привлечение иностранных инвестиций в экономику Республики Казахстан	Курганбаева Г.А., к.э.н., доцент	20
4	АДАМБЕКОВА Анар Ермахановна МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Анализ рынка медиа услуг в Казахстане	Султанбекова Г.К., к.э.н., доцент	23
5	АМАНКУЛОВА Анель Фархатовна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Управление сервисом как одна из составляющих конкурентной стратегии	Козин В.А., ст. преп.	28
6	АРЕНОВ Асхат Канатович МВА-О-13-7 г. Атырау	Стоимостное инвестирование в акции казахстанских компаний. Часть 1	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент, Эм О.Л.	30
7	АРЕНОВ Асхат Канатович МВА-О-13-7 г. Атырау	Стоимостное инвестирование в акции казахстанских компаний. Часть 2	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент, Эм О.Л., ст. преп.	33
8	АХМЕТОВА Айгуль Алмасовна МВА-О-13-6 г. Астана	Развитие кредитных рейтингов и их роль в современных условиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	36
9	БАЙГАРАЕВА Сауле Самаевна МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Управление организационными изменениями	Курганбаева Г.А., к.э.н., доцент	39
10	БАЙЗАКОВА Галия Сабиткызы МВА-В-13 -6 (М) г. Алматы	Инвестиционная привлекательность болгарского рынка недвижимости. Болгарская недвижимость как выгодная инвестиция капитала	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	41
11	БАЙМЕНШИН Нурлан Сериккалиевич МВА – В14-МАт г. Атырау	Опыт внедрения корпоративного управления в медицинской организации	Филин С.А., ДВА, к. пед. н.	44
12	БАЙМИРОВ Болат Мергенгалиевич МВА-В14-ДО г. Алматы	О закрепитованности населения Казахстана	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	48

Опыт внедрения корпоративного управления в медицинской организации

В последние годы неуклонно растет осознание значения корпоративного управления и его роли в мировой экономике. Эффективное управление медицинской организацией, как задача, стала приобретать актуальность сравнительно недавно – в связи с проходящими реформами здравоохранения. Во времена СССР и позже, в Казахстане, не было условий для развития корпоративного управления - сметно-бюджетное финансирование и жесткие административные регламенты деятельности медицинских учреждений делали такое развитие невозможным и бессмысленным. В настоящее же время, установление эффективного корпоративного управления на предприятиях, как частного, так и государственного сектора является крайне необходимым для экономического развития, роста и реформ. Качественное корпоративное управление в медицинской организации это не дань моде, а эффективный инструмент интенсификации рабочих процессов, обеспечения прозрачности финансово-хозяйственной деятельности и долгосрочного развития [1].

Большинство публикуемых в настоящее время книг и журнальных публикаций на тему корпоративного управления рассматривают теоретические аспекты построения и развития системы корпоративного управления в немедицинских компаниях [2]. В связи с этим, интересным с практической точки зрения представляется первый опыт внедрения корпоративного управления в клиниках АО «Национальный медицинский холдинг».

Акционерное общество «Национальный медицинский холдинг» было создано на основе постановления Правительства Республики Казахстан от 13 мая 2008 года № 451 и объединяет шесть инновационных объектов здравоохранения, расположенных на территории медицинского кластера в г.Астана – это Национальный научный центр материнства и детства, Республиканский детский реабилитационный центр, Республиканский диагностический центр, Республиканский научный центр нейрохирургии, Республиканский научный центр неотложной медицинской помощи (в настоящее время Национальный научный центр онкологии и трансплантологии) и Национальный научный кардиохирургический центр. По итогам 2015 года пять из шести дочерних организации Национального медицинского холдинга получили международную аккредитацию Joint Commission International. В немалой степени получение престижной международной аккредитации обусловлено наличием системы корпоративного управления, которая была внедрена в компании.

Внедрение принципов корпоративного управления началось на самом раннем этапе развития Национального медицинского холдинга, так как это было закреплено в стратегии компании в качестве одного из основных направлений развития. Мероприятия по внедрению принципов корпоративного управления можно разделить на несколько задач:

1. Создание внутренней нормативно-правовой базы, регламентирующей деятельность органов управления, порядок реализации управленческих процедур и принятия важных решений.
2. Организация и совершенствование работы совета директоров, как органа представляющего интересы акционеров, определяющих долгосрочную стратегию развития медицинской организации и контролирующего ее исполнение менеджментом.
3. Раскрытие информации об организации и ее текущей деятельности, обеспечение должного уровня прозрачности.
4. Поддержание постоянных контактов с акционерами (учредителями), обеспечение защиты их прав и законных интересов.

Системное формирование корпоративного управления в Холдинге началось с разработки и утверждения кодекса корпоративного поведения, который представляет собой документ, содержащий однозначные формулировки тех дополнительных обязательств, которые организация принимает на себя во взаимоотношениях со своими акционерами (учредителями), менеджерами, персоналом и иными заинтересованными лицами.

Основные принципы корпоративного управления холдинга, как системы отношений между акционерами компании, членами совета директоров, правления, а также другими заинтересованными лицами были сформулированы и отрегулированы в рамках трех базовых документов, разработанных рабочими группами: кодекса корпоративного управления, кодекса корпоративной культуры и политики в области качества. Далее были разработаны и утверждены положения об органах управления (таких, как общее собрание, совет директоров, правление, служба внутреннего аудита). Помимо этого были разработаны такие документы, как положения об информационной и дивидендной политике, о процедурах внутреннего контроля, положения о комитетах совета директоров, регламент подготовки и проведения заседаний совета директоров, положение о корпоративном секретаре, положение по управлению рисками, положение о системе мотивации менеджмента, регламент подготовки и согласования крупных сделок и сделок с заинтересованностью, положение

о тендерной комиссии и др.

Важной задачей явилось четкое определение роли акционера организации. Акционерами медицинского предприятия могут являться государственные учреждения, холдинги, или частные акционеры. В тех случаях, когда медицинское предприятие принадлежит государству, его единственным акционером может быть министерство здравоохранения или акимат (городской или областной). От имени государства единым акционером медицинского предприятия может выступать холдинг, например АО «Национальный медицинский холдинг». Органами управления медицинским предприятием с корпоративной формой управления являются совет директоров и правление. Совет директоров, который назначается единственным акционером, формирует правление, которое в свою очередь отвечает за ежедневное управление медицинским предприятием.

В Национальном медицинском холдинге роль акционера, действующего через советы директоров и имеющего целью повышение операционной эффективности медицинских предприятий, была определена следующим образом:

1. критический анализ стратегии и определение стратегических направлений медицинского предприятия;
2. постановка целей, аналитическая поддержка и мониторинг качественных и финансово-вых показателей деятельности и корректирующие действия;
3. разработка общих стандартов и регламентов для внедрения в медицинские предприятия;
4. поиск, назначение и оценка руководителей медицинского предприятия
5. развитие навыков ключевых руководителей и привлечение лучших специалистов;
6. достижение синергизма различных подведомственных медицинских предприятий путем координации, обмена опытом, знаниями и лучшей практикой управления.

Также задачей акционера было определено повышение качества корпоративного управления через:

1. подбор, назначение и оценку работы высших управленческих кадров и членов совета директоров дочерних медицинских предприятий;
2. повышение эффективности работы совета директоров и усиление ответственности руководства медицинских предприятий перед акционером;
3. повышение прозрачности в деятельности медицинского предприятия;
4. четкое разграничение медицинской, финансовой и операционной деятельности, а также коммерческой и некоммерческой деятельности медицинского предприятия.

Кроме того, задачи акционера включали мероприятия, направленные на воздействие на регуляторную среду и государственную политику в области здравоохранения, а именно:

1. проведение диалога с министерством здравоохранения (территориальными подразделениями комитета по оплате медицинских услуг и комитета контроля качества медицинских услуг и фармацевтической деятельности) по вопросам регулирования деятельности медицинского предприятия: согласование объемов и тарифов по госзаказу на оказание гарантированного объема бесплатной медицинской помощи, а также механизмов оценки, отчетности и финансирования по государственному заданию;
2. вклад в формирование государственной и региональной политики в сферах, касающихся медицинского предприятия.

Следует отметить, что дочерние больничные предприятия, которые были объединены в холдинг, самостоятельно взаимодействовали с государственными органами и использовали поддержку холдинга в наиболее существенных вопросах (национальная и международная аккредитация, внедрение технологий, постдипломное образование и другое). Холдинг взаимодействовал с дочерними организациями в вопросах оптимизации процесса предоставления информации, систематизации наиболее частых запросов и создании стандартных информационных отчетов.

Другой важной задачей явилось определение роли совета директоров. Совет директоров является высшим органом управления медицинским предприятием с корпоративной формой управления.

К основным функциям совета директоров относятся следующие:

1. формирование миссии и видения;
2. согласование мнений по целям, ключевым ценностям, которые должны стать основой долгосрочной стратегии медицинского предприятия;
3. назначение первого руководителя медицинского предприятия;
4. формирование эффективных административных взаимодействий, периодической оценкой эффективности работы первого руководителя дочерней медицинской организации, системой вознаграждений за эффективное выполнение работы;
5. рассмотрение долгосрочных стратегических планов и планов финансово-хозяйственной деятельности;
6. решение ключевых вопросов по инвестициям и оценке рисков;
7. обеспечение контроля качества медицинской помощи. Данная функция совета директоров включает формирование качественных показателей и ключевых целей по их достижению, а также создание оптимальной организационной структуры и системы поощрений, которые позволили бы привлечь наиболее

квалифицированных медицин-ских работников;

8. мониторинг исполнения по отношению к плану и бюджету, оценку программы в вы-полнении поставленных задач и идентификации потенциальных возможностей для улучшения деятельности больничного предприятия.

Совет директоров дочерних организаций формировался из числа управляющих директоров материнской компании. Членство в совете директоров, как правило, являлось неоплачиваемой должностью. Помимо официальных представителей, в советы директоров входили независимые директора из числа известных представителей медицинской общественности или бизнес сообщества, которые не аффилированы с уполномоченным органом или медицинским предприятием. За членство в совете директоров им предусматривалась заранее установленная денежная компенсация. Следует отметить, что членство в совете директоров – это не просто почетное положение, а скорее ответственность. Каждый член совета директоров несет ответственность за эффективность работы медицинского предприятия. Причем, уполномоченный акционер в лице Национального медицинского холдинга разработал критерии оценки эффективности и вклада их представителей в совете директоров.

Вырабатываемая и утверждаемая советом директоров стратегия развития закрепляется в конкретных решениях, имеющих количественные и качественные характеристики. Так в области портфельной стратегии это – перечень приоритетных направлений развития дочерних медицинских организаций и коэффициенты, определяющие желаемый уровень диверсификации. В области финансовой стратегии – это, в частности, устанавливаемые для менеджмента коэффициенты финансовой устойчивости. В области инвестиционной стратегии – количественные критерии, являющиеся условием для принятия решений об инвестировании. На основании утвержденной стратегии вырабатывается план финансово-хозяйственной деятельности организации. В дальнейшем совет директоров осуществляет контроль за выполнением утвержденных стратегий и плановых заданий путем систематического анализа выполнения планов, причин отклонения от намеченных заданий.

В целях повышения эффективности заседаний совета директоров дочерних организаций Холдинга, большое внимание уделяется процедурным вопросам. Работа советов директоров была построена на плановой основе, материалы по вопросам очередного заседания, а также проекты решений должны были предоставляться членам совета директоров заблаговременно. Некоторые вопросы, выносимые на рассмотрение совета, предварительно заслушивались на заседаниях комитетов при совете директоров или совещаниях у председателя правления Холдинга.

Немаловажной задачей явилось определение роли корпоративного центра в лице центрального аппарата Холдинга, с вытекающими из этого следствиями: объемом его управленческих функций, численностью и структурой управленческого персонала. С учетом специфики и профиля деятельности дочерних клиник, вошедших в Холдинг на начальном этапе развития центральный аппарат Холдинга выступал в роли «стратегического архитектора» и «стратегического контролера». При этом нужно отметить, что более поздний период развития компании характеризуется смещением роли корпоративного центра в сторону «операционного контроля».

При построении системы корпоративного управления важная роль была отведена созданию действенного механизма органов управления дочерними клиниками, а также гармонизации взаимоотношений между ними. Был разработан пакет документов, благодаря которому были обеспечены установленные в республике нормы и стандарты корпоративного управления, урегулированы взаимоотношения, права и обязанности между собственниками и менеджментом дочерних компаний, а также на практике формализована «роль» корпоративного центра. Другой ключевой задачей явилось создание системы управленческой отчетности с целью обеспечения корпоративного центра и руководителей дочерних клиник своевременной и необходимой информацией.

В целях повышения эффективности деятельности дочерних клиник Холдинга были начаты мероприятия по совершенствованию и унификации организационных структур дочерних предприятий. При всем многообразии предоставляемых медицинских услуг и профиля деятельности предприятий, анализ существующих производственных процессов и спецификации функций однозначно видны общие принципы их формирования и управления: функциональное разделение по горизонтали; однородность спецификации функций, бизнес и управленческих процессов как производственных, так и вспомогательных. Типовая структура клиники по функционалу состоит из следующих подразделений: клинический блок, параклинический блок, научный блок, коммерческий блок, финансовый блок, административный и хозяйственные блоки. В ходе становления Холдинга происходило поэтапное выведение из состава дочерних предприятий функций финансового, хозяйственного и административного обеспечения, а также соответствующих подразделений и переподчинение их единым централизованным специализированным структурам.

Основной системой, позволяющей связать оргструктуру Холдинга в единое целое, а также контролировать и определять эффективность деятельности структуры и отдельных ее подразделений, стала система бюджетирования (финансового планирования) деятельности предприятия на основе Бюджетного комитета. Кроме того, были разработаны и пересмотрены текущие положения о структурных подразделениях, до-

кументы, регламентирующие порядок разработки плана финансово-хозяйственной деятельности, принятия решения по существенным сделкам. Подобная регламентация позволила создать достаточную прозрачность используемой системы управления, а также породила уверенность учредителей (акционеров) в обоснованности принимаемых управленческих решений.

Все эти меры позволили впервые в Казахстане внедрить принципы корпоративного управления в медицинской организации. Опыт Национального медицинского холдинга является подтверждением тому, что хорошо отлаженная многоуровневая система корпоративного управления и последовательное взаимодействие всех органов управления позволяет эффективно координировать деятельность всех подразделений, обеспечивая при этом интересы всех заинтересованных сторон.

Следует отметить, что процесс построения системы корпоративного управления занимает достаточно длительное время и требует серьезной консолидации материальных, интеллектуальных, эмоциональных ресурсов. Система корпоративного управления должна рассматриваться в широком смысле, то есть как интеграционное взаимодействие всех субъектов корпоративных отношений, что способствует гармоничному развитию больничного предприятия. В настоящее время корпоративное управление высокого качества является необходимым условием для успешной деятельности на свободном и конкурентном рынке медицинских услуг.

Источники:

1. Филатова А.А., Кравченко К.А. Современная практика корпоративного управления в российских компания - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007, с. 13.
2. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия /Управление ком-панией. 2003. №3, с.25.