

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

26	ӘЛІҚҰЛ Қанат МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Анализ необходимости реструктуризации компаний	Козин В.А., МВА	96
27	ЖАЛИМБЕТОВ Тарас Каиржанович МВА-В14-МАт г. Атырау	Предпосылки развития ИТ аутсорсинга в Казахстане	Джетписова А.Б., к.э.н., профессор	98
28	ЖУМАШЕВА Захира Сраждиновна МВА-0-13-6 г. Астана	Диагностика системности и эффективности менеджмента в организации: казахстанский опыт	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	101
29	ИДИРИСОВ Болат Манатбекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Тенденции развития казахстанского рынка услуг сотовой связи	Карибжанов Б.Б., к.э.н., доцент	104
30	ИМАНГАЗИЕВА Нурбану Муратовна МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Особенности разработки стратегии развития компании, осуществляющей свою деятельность в сфере услуг	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	106
31	ИСМАИЛОВА Назым Мухамедияровна МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Методы финансового анализа	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	109
32	КАДЫРОВ Берик Шарметович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Пути развития клиентской базы банка	Козин В.А., МВА	111
33	КАИРБЕКОВ Исламбек Урумбаевич МВА-О-13-1 (М) г. Алматы	Анализ и обоснование количественных параметров спроса на кредитование для МСБ и его тенденций	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	114
34	КАЛТАЕВА Карлыгаш Рахманбердиевна МВА-В-13-2 (MSM) г. Алматы	Система оценки персонала - быть или не быть?	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	121
35	КАПАСОВА Жансулу Нурманалиевна МВА-0-13-6 г. Алматы	Особенности формирования конкурентных преимуществ казахстанской консалтинговой компании	Таяуова Г. Ж., PhD	123
36	КАРАЖАНОВА Куляш Мамбетовна МВА-М3-1-13 г. Актау	Ресурсы и конкурентные преимущества как основные инструменты конкурентоспособности предприятия	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	125
37	КАРИМОВА Салтанат Сайрановна МВА-О-13-7 г. Алматы	Информационные технологии при принятии управленческих решений	Досалиев Б.А., к.э.н., доцент	127
38	КАСКАБАСОВ Смет Сеитович МВА-0-13-1(М) г. Алматы	Стратегическое развитие информационных систем АО «Казакхтелеком»	Ускеленова А.Т. д.э.н., профессор	121

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕЙ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ УСЛУГ

Ежедневно в нашей стране регистрируются сотни субъектов малого и среднего бизнеса в виде индивидуального предпринимательства, товариществ с ограниченной ответственностью и т.д. Главная цель каждого вновь регистрируемого субъекта - получение прибыли. Со временем из этой сотни зарегистрированных остается на плаву менее половины, если не единицы. Как правило, это компании - однодневки. Те, которые, остались, как-то стараются выжить в своей нише бизнеса. Возникает вопрос: почему? Почему одни компании процветают, а другие исчезают?

Большинство бизнесменов, в особенности индивидуальные предприниматели, не имеют представления о своем бизнесе через лет пять, и зачастую не задумываются, как будет выглядеть их бизнес через два года. И только малая часть компаний знает, к чему стремится их бизнес, имеют видение, миссию, четкие цели, которые ежедневно достигаются. Это те компании, которые имеют свою стратегию развития и стратегические цели.

Настоящая статья посвящена особенностям разработки стратегии компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере услуг, где слабо развита конкуренция, за редким иностранным исключением. Причина тому – относительная молодость казахстанских компаний и отсутствие сильных иностранных игроков на рынке. Но время идет, и неизбежно придут сильные российские, белорусские компании, конкурировать с которыми будет гораздо сложнее.

Несмотря на слабую конкуренцию, она растет. И это хорошо. Теперь у предпринимателя должен возникнуть вопрос, как достойно конкурировать, как сделать так, чтобы, предоставляемые ими услуги были конкурентоспособными. Все просто. Необходимо правильно понимать свой бизнес. Как ни странно, стандартный вопрос: «Чем занимается ваша компания?», и типичный ответ: «Мы предоставляем услуги питания, мы продаем световые лампы, мы продаем цветы, или мы производим стеклопакеты». В этом и актуальность настоящей статьи, которая предназначена донести до многих начинающих, да и действующих предпринимателей, что свой бизнес нужно понимать, дабы процветать!

Что же такое стратегия? Стратегия – является одним из основных элементов в управлении компании, которая обеспечивает стабильное экономическое развитие компании, повышение конкурентоспособности производимой продукции и/или оказываемых услуг.

«Кто должен разрабатывать стратегию? Это еще один вопрос, который часто возникает на практике. Часто это первый руководитель и его ближайшее окружение, которые могут вовлекаться, юристы, финансисты, логистика, кадры и пр. То есть команда, состоящая минимум из четырех главных ответственных должностных лиц в средних компаниях, и сами руководители в малых, с возможным привлечением консультантов. В последнем случае обязательное условие «хорошей» стратегии совместная работа с руководителем бизнеса.

Что нам дает стратегия? Стратегия – собирательное понятие, которое объединяет различные аспекты деятельности компании и находит свое выражение во всем, что определяет жизнедеятельность компании.

По форме стратегия – это своего рода разновидность управленческих документов, представленная в виде таблиц, описаний, графиков и т.д.

По содержанию стратегия – это модель действий, инструмент для достижения целей предприятия.

Задачей компании является создание стратегии, которая базируется на таком наборе ресурсов и способностей и трудно поддающихся копированию и воспроизведению.

Стратегия необходима для создания в компании конкурентного преимущества, для устранения негативного эффекта нестабильности окружающей среды, в обеспечении прибыльности, в уравнивании внешних требований и внутренних возможностей. Через призму стратегии рассматриваются все деловые ситуации, ставящиеся предприятием в ежедневной жизни.

Способность предприятия проводить самостоятельную стратегию во всех областях делает ее более гибкой, стабильной, позволяет адаптироваться к требованиям времени и обстоятельствам.

Стратегия формируется под воздействием внешней и внутренней среды, постоянно развивается, так как с каждым днем возникает что-то новое, на что нужно реагировать [1].

Любая стратегия должна быть:

1. Реальной. Что означает ее соответствие ситуации, целям, техническому и экономическому потенциалу предприятия, опыту и навыкам сотрудников и руководящего звена, культуре, существующей системе управления.
2. Логичной. Что подразумевает ее внутреннюю целостность, непротиворечивость отдельных элементов;
3. Этичной. Что предполагает нравственность, то есть при ее реализации не должно быть противоречий нормам морали;
4. Совместимой со средой, обеспечивающей возможность взаимодействия с ней;
5. Оправданной от рисков;

6. Направленной на формирование конкурентных преимуществ, достижение успеха;
7. Учитывать интересы общества в целом, местных властей, акционеров, деловых партнеров, персонала, в особенности отрасли и позиции предприятия в ней;
8. Альтернативной.

Стратегия имеет тесную взаимосвязь с такими характеристиками компании, как ее структура, система управления и персонал. Хорошая стратегия должна отвечать на вопросы:

- каким может быть предприятие в будущем, в норме в ближайшие пять-десять лет, так называемое видение;
- в чем ее предназначение, то есть миссия;
- чего мы должны достичь, то есть цели;
- что и как для достижения вышеуказанного необходимо сделать (задачи, правила, процедуры) [2].

То есть стратегия - это не функция времени, а функция направления. Стратегия позволяет сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные, определить и скоординировать действия по реализации миссии и основных целей предприятия, определить пути ее преобразования в новое состояние (какой бизнес прекратить, какой продать, в какой перейти), а также способы использования необходимых для этого ресурсов.

Стратегия должна обеспечивать компании твердые конкурентные преимущества в сферах, где предполагаются минимальные шансы на успех; помочь определить виды товаров/услуг, с помощью которых это достигается, отыскать пути нейтрализации конкурентов [3].

Как разработать стратегию, чтобы она была действенной и работала? В книге Озата Байсеркеева «Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса» [4] автором предлагается методология разработки стратегии Э.Фламгольца на основе Пирамиды организационного развития, которая фундаментально отличается от традиционного подхода.

Чтобы понять, как можно разработать стратегию компании на основе пирамиды организационного развития, необходимо понять, что из себя представляет Пирамида? Что мы видим?

Первое, что бросается в глаза - это то, что мы видим организацию целиком, то есть все ее составные части (функции, крупные блоки деятельности). Это уже говорит о том, что мы охватываем весь бизнес одним взглядом. Также мы видим, что эти блоки представлены в виде пирамиды, и что в основе его лежат Платформа бизнеса, а сами блоки выложены в определенном порядке.

Платформа бизнеса состоит из Понимания бизнеса, Стратегической миссии и Основной стратегии. Это своеобразные три кита, на которых строится весь бизнес. Именно из трех составляющих Платформы вытекает сущность и содержание всего бизнеса. Иными словами, от Платформы зависит вся деятельность компании, все то, на что «заточена» компания.

Миссия считается философией компании, ради чего она существует. Цель же – конкретизация выбранной миссии, то есть то, что мы в идеале хотим увидеть в будущем. Через определение миссии и целей компания представляет свое будущее, направление развития бизнеса. Установление целей — процесс, проходящий сверху вниз в корпорации и служащий менеджерам нижних звеньев управления ориентиром в выполнении ими и сотрудниками их подразделений своих задач для достижения общих целей корпорации.

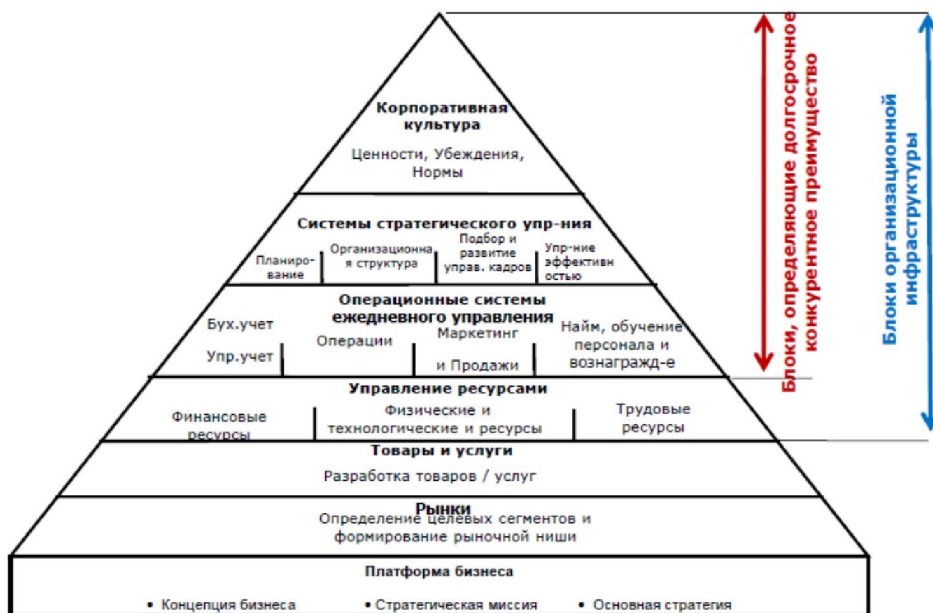


Рисунок 1. Пирамида организационного развития

Примечание: источник [4].

Определившись с платформой бизнеса, мы поменяем все содержание всех остальных блоков Пирамиды. Рынок – это совокупность потребителей продукции или услуг компании. В блоке Рынки компания должна отвечать на вопросы:

- Кто есть наши потребители? Какие сегменты есть и их потенциал? Как они покупают? Каковы возможности рынка и потенциальные угрозы?
- Каковы нужды/желания наших потребителей?
- В какой степени мы удовлетворяем их нужды?
- Какова наша стратегия по удовлетворению их нужд?

Руководители компании должны ответить на эти вопросы ясно и всесторонне. И донести это понимание до своего персонала, последние в свою очередь будут стараться удовлетворить потребности клиента.

В отношении продуктов, кроме его функционала и цены, важна ее эмоциональная составляющая. То есть с каким отношением ваш персонал оказывает услуги. Об этом подробно написано в работе Карла Сьюэлла «Клиенты на всю жизнь», где описывается системный подход по оказанию услуг, что намного важнее, чем вежливость и готовность прийти на помощь. В конце концов, нашим клиентам нет никакой разницы, насколько мы были с ними вежливы, если работу сделана неправильно (Ссылка).

С ресурсами (финансовые, материальные, технологические и кадровые) все намного проще. Здесь главное обеспечивать компанию всеми видами ресурсов для успешного функционирования на различных стадиях роста.

Операции – это бизнес-процессы, выполняемые ежедневно в ходе выполнения или оказания услуг. Для оптимизации работы все бизнес-процессы должны быть прописаны на бумаге. Несмотря на свою «каждодневность», Операции могут иметь стратегическое значение.

Блок системы стратегического планирования, отвечая на стратегически важные вопросы, включает в себя: планирование, организационная структура, подбор и развитие управленческих кадров и управление эффективностью. Организационная структура – важная составляющая, состоящая из: схемы оргструктуры, положений о подразделениях и должностных инструкций. Ни для кого не секрет, что в компаниях должностные инструкции существуют для галочки, шаблонные, в некоторых компаниях их нет. Это большая ошибка руководителей.

Культура, являясь стратегически важным активом компании, напрямую способствует повышению доходности компании. В особенности практическое значение имеет в сфере услуг. Например, ценности и убеждения компании, такие как: Клиент всегда прав, мой начальник – это Клиент и т.д., господствуют в головах ее сотрудников, трансформируются в норму поведения, а значит, влияют на их эффективность компании в целом.

Таким образом, особенность разработки стратегии компаний в сфере услуг заключается в том, что предпринимателю нужно понять, кто его клиенты, какие услуги и для кого он их предоставляет (потребители), кто конкуренты, его слабые и сильные стороны перед конкурентами. Одним словом, правильно сформулировать видение, миссию и цели компании.

Озат Байсеркеев в своей книге «Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса» относительно процветания и банкротства компании написал: «Знать или умереть!» [4]. В свою очередь, я полностью согласен с этим высказыванием.

Источники:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2006. – 482 с.
2. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 669 с.
3. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 196 с.
4. Байсеркеев О. Стратегическая диагностика компании и оздоровление бизнеса. – Алматы, 2015. - 172 с.