

2008-15

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

КЫРГЫЗСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ДИССЕРТАЦИОННЫЙ СОВЕТ Д 08.06.322

На правах рукописи
УДК 330:338 (575.2)

Джунушалиева Гульнара Дженишевна

**Стратегическое управление субъектами микроэкономики
Кыргызстана**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями)

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

БИШКЕК – 2008

Диссертационная работа выполнена в Академии управления при Президенте Кыргызской Республики на кафедре «Экономика и менеджмент»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Мусакожоев Шайлообек Мусакожоевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Сыдыков Казыбай Сыдыкович;

кандидат экономических наук,
Элебаев Нурбек Беккулович.

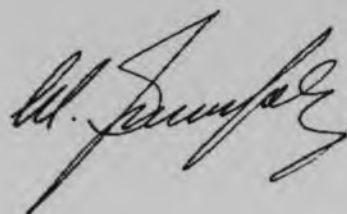
Ведущая организация: Кыргызско-российский Славянский Университет
им. Б. Ельцина, кафедра «Менеджмент»,
адрес: г. Бишкек, проспект Чуй 6.

Защита диссертации состоится "22" февраля 2008 г. в 14⁰⁰ часов на заседании Диссертационного Совета Д 08.06.322 по защите докторских (кандидатских) диссертаций в Кыргызском Экономическом Университете по адресу: 720033, г. Бишкек, ул. Тоголок Молдо 58.

С диссертацией можно ознакомиться в научном зале библиотеки Кыргызского Экономического Университета, по адресу: г. Бишкек ул. Тоголок Молдо 58.

Автореферат разослан "19" января 2008 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета
к.э.н., доцент



Алмазбетов Ш. Б.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Реформирование экономики Кыргызской Республики, основывающееся на радикальном преобразовании социально-экономических отношений, способствует повышению научного интереса к проблеме устойчивого развития и эффективной деятельности субъектов реального сектора микроэкономики. Предприятия, фирмы и хозяйства занимают центральное место в народно-хозяйственном комплексе любой страны, так как именно они являются основой национального дохода. В связи с этим, стабильная работа субъектов микроэкономики позволяет решить многие социально-экономические проблемы государства, от обеспечения занятости населения до развития новейших технологий.

Актуальность проблемы стратегического управления субъектами микроэкономики во взаимосвязи с обеспечением устойчивого развития экономики республики становится существенной для страны, не прошедшей в полном объеме все этапы становления рыночных отношений.

Тема исследования связана с решением основных социально-экономических проблем и задач, определенных в Стратегии развития страны. Реализация СРС предусматривает изменения в политической и экономической сфере, вследствие чего должны сложиться благоприятные условия для развития приоритетных отраслей экономики. Такой подход базируется на эффективном использовании человеческого, экономического и природного потенциала в целях национального развития. Это предполагает активное партнерство и участие государства, частного сектора и гражданского общества, а также сотрудничество с международным сообществом.

Тема диссертации также соответствует научному направлению разрабатываемому в Академии управления при Президенте Кыргызской Республики.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы разработки стратегии получили разностороннее отражение в исследованиях зарубежных ученых в сфере экономики, таких как П. Друкер, М. Портер, М. Мескон, А. Томпсон, А. Стрикленд и др. В последние годы серьезные разработки фундаментального характера в контексте стратегии предприятий, стратегического управления и углубления социально-экономических реформ содержатся в трудах ученых-экономистов СНГ О. С. Виханского, В. Д. Грибова, А. И. Агеева, Г. Э. Слезингера и др. Из специальных исследований, посвященных стратегическому управлению в государственном и частном секторах, можно выделить труды Р. Фатхутдинова, В. Балабанова, В. Акулова и др.

В Кыргызской Республике вопросам стратегического управления с различных позиций посвящен ряд исследований ученых-экономистов. Основные социально-экономические проблемы Кыргызской Республики рассматривались в трудах Ш. М. Мусакожоева, Т. К. Койчуева, С. А. Турсуновой, К. И. Идинова, Т. К. Камчыбекова, П. К. Купуева и др. Но все они, как правило, касаются вопросов макроэкономического уровня. В трудах Ф. З. Турдукулова, Э. Р. Касымовой, С. Э. Курманбаева, Э. Джаманкулова нашли свое отражение отдельные аспекты данной темы.

Однако до настоящего времени дискуссионный характер теоретико-методологических и методических аспектов стратегического управления свидетельствует как о трудности в формировании и развитии стратегического управления субъектами микроэкономики, так и о различных под-

ходах, обуславливающих отсутствие единого подхода к сущности понятия «стратегическое управление». Тема диссертации плотно связана с научными программами разрабатываемыми Академией управления при Президенте Кыргызской Республики.

Сложность исследования нынешнего состояния субъектов микроэкономики, каждое из которых обладает уникальными характеристиками, требует совершенствования методов стратегического управления. Этим обусловлены цель и задачи данного исследования.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических и практических основ стратегического управления субъектами микроэкономики Кыргызской Республики, определение их особенностей и влияние на деятельность предприятий, фирм и хозяйств.

В соответствии с поставленной целью нами определены следующие конкретные **задачи**:

- уточнить социально-экономическую сущность стратегического управления субъектами микроэкономики; на основе критического изучения теоретических основ и методов стратегического управления, приводимых различными авторами, обобщить опыт и определить собственное видение стратегического управления субъектами микроэкономики республики;
- раскрыть суть методов стратегического управления субъектами микроэкономики и проанализировать возможность их применения в Кыргызской Республике;
- проанализировать мировые тенденции в формировании и развитии стратегического управления;
- провести анализ и оценку уровня формирования и развития стратегического управления на предприятиях, фирмах и в хозяйствах Кыргызской Республики в условиях рыночных отношений;
- предложить концептуальную модель стратегического управления предприятиями, фирмами и хозяйствами, с учетом специфических особенностей экономики Кыргызской Республики;
- разработать технологию внедрения стратегического управления, отвечающую современным условиям Кыргызской Республики, для ее реализации на предприятиях республики;
- разработать модель стратегического управления для внедрения на конкретном предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию структуры предприятий, фирм и хозяйств с использованием современных методов управления;
- предложить меры по гармонизации стратегии и тактики предприятий, фирм и хозяйств.

Предмет исследования – социально-экономическая сущность и специфика стратегического управления субъектами микроэкономики на материалах ОсОО «MBA Business Center Hotel» и других предприятий Кыргызской Республики.

Объект исследования – субъекты микроэкономики, в частности ОсОО «MBA Business Center Hotel» и другие предприятия Кыргызской Республики.

Научная новизна исследования и **основные положения, выносимые на защиту**, содержатся в следующих положениях:

- уточнено и расширено понятие «стратегическое управление субъектами микроэкономики» в условиях стран с переходной экономикой;

- адаптированы методы анализа внешнего и внутреннего окружения организации к условиям Кыргызской Республики с учетом особенностей развития экономики;
- разработана концептуальная модель стратегического управления субъектами микроэкономики, с учетом специфических особенностей экономики Кыргызской Республики, которая была апробирована на примере ОсОО «MBA Business Center Hotel»;
- разработана технология реализации стратегического управления, которая позволяет руководителям предприятий осуществлять внедрение методов стратегического управления в любой сфере бизнеса;
- выявлены проблемы, возникающие при внедрении стратегического управления на предприятиях, фирмах и в хозяйствах Кыргызской Республики и предложены меры по предотвращению возникновения проблем;
- апробирован метод реинжиниринга бизнес-процессов в совокупности с реализацией стратегии на предприятиях, которые позволяют оптимизировать деятельность субъектов микроэкономики;
- разработаны практические рекомендации по внедрению стратегического управления на предприятиях, фирмах и в хозяйствах республики.

Практическая значимость полученных результатов. Выводы, рекомендации и предложенные методология и технология стратегического управления деятельностью субъектов микроэкономики, методика анализа внешнего и внутреннего окружения предприятий, фирм и хозяйств, а также инструменты стратегического анализа, продемонстрированные в ходе диссертационного исследования, используются для анализа среды и выработки стратегии для предприятий, фирм и хозяйств Кыргызской Республики. Теоретические положения, полученные научные результаты и материалы диссертации могут быть рекомендованы в качестве информационной базы для изучения опыта внедрения стратегического управления на местных предприятиях, а также для преподавания курсов «Стратегический менеджмент», «Бизнес-планирование» и различных спецкурсов и семинаров. Аналитические таблицы и разработанные стратегии могут быть включены в кейсы для подготовки специалистов по программам «Магистр бизнес администрирования» (MBA) и специальности «Менеджмент предприятий».

Экономическая значимость полученных результатов. Внедрение стратегического управления будет действенным образом влиять на динамику развития предприятия, так как позволит, исходя из долгосрочной перспективы, правильно использовать имеющиеся ресурсы и выявить конкурентное преимущество для устойчивого развития предприятия. В частности, ОсОО «MBA Business Center Hotel» в результате внедрения стратегического управления смогло за короткое время (2004-2005) стать финансово-устойчивым и рентабельным. Так, если в 2003 г. объем продаж предприятия составлял 970 тыс. сомов, то в 2005 г. он уже составил 1 457 тыс. сомов, при этом рентабельность активов предприятия уже в 2004 г. выросла в 3 раза.

Личный вклад соискателя. К основным результатам, полученным диссертантом, можно отнести следующие:

- определено собственное видение стратегического управления, в котором отражены специфика и современная экономическая ситуация Кыргызской Республики;
- конкретизирован процесс управления субъектами микроэкономики с целью комплексного охвата составляющих его элементов;
- уточнена социально-экономическая сущность метода стратегического управления субъектами микроэкономики, как важная определяющая устойчивого развития предприятия в целом и в части определения роли каждого сотрудника;
- рассмотрены методы стратегического управления и планирования, предлагаемые различными авторами и проведен анализ преимуществ и недостатков данных методов при внедрении на предприятиях Кыргызской Республики;
- усовершенствована модель стратегического управления для местных предприятий, учитывающая ограниченные возможности предприятий, фирм и хозяйств Кыргызской Республики;
- уточнено непосредственное окружение предприятий, с учетом специфики развития рыночных отношений в Кыргызской Республике;
- разработана матрица выбора стратегии предприятия, в которой усовершенствованы классические подходы к выбору стратегии;
- предложен метод реинжиниринга бизнес-процессов, позволяющий более эффективно проводить структурные преобразования в организациях;
- разработана технология внедрения стратегического управления для субъектов микроэкономики Кыргызской Республики, позволяющая осуществлять стратегическое управление с учетом специфики деятельности каждого предприятия;
- выявлены проблемы и факторы, препятствующие внедрению стратегического управления на предприятиях;
- дан обзор деятельности субъектов микроэкономики Кыргызской Республики, использующих стратегическое управление;
- апробирована пилотная модель стратегического управления на конкретном предприятии (ОсОО «МВА Business Center Hotel»);
- предложены меры по гармонизации стратегии и тактики субъектов микроэкономики.

Апробация результатов диссертации. Апробация методов стратегического управления проводилась на протяжении ряда лет, начиная с 1996 года. В этот процесс были вовлечены такие субъекты микроэкономики Кыргызской Республики, как ОсОО «МВА Business Center Hotel», программа МВА Академии управления при Президенте Кыргызской Республики, Бишкекский государственный фармацевтический завод «Айдан-Фарма», ОсОО «Интерглас», АО «Эльвест» и др.

Структура и объем диссертации. Структура работы соответствует цели и задачам диссертационной работы и включает в себя введение, три главы, охватывающих 8 параграфов, заключение и список использованной литературы в количестве 120 наименований. Работа изложена на 177 страницах машинописного текста через 1,5 интервала, содержит 32 таблицы и 20 рисунков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе «Теоретические и методологические основы стратегического управления субъектами микроэкономики» изучены различные источники, авторы которых предлагали свое понимание стратегического управления. Такие авторы как М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, К. Боумен, И. Ансофф, говоря о стратегическом управлении, описывают процесс стратегического планирования. Другие авторы – О. С. Виханский, А. И. Наумов, Р. А. Фатхутдинов, А. Томпсон, А. Стрикленд считают, что стратегическое управление отлично от стратегического планирования, так как обладает собственными характеристиками и методологией. При стратегическом управлении стратегическое планирование используется в качестве одного из инструментов, позволяющих разработать план действий для предприятия. По нашему мнению, **стратегическое управление – это управление субъектами микроэкономики, обеспечивающее устойчивую деятельность предприятия на протяжении длительного периода времени, используя внутренний потенциал субъекта и создавая конкурентное преимущество в условиях формирования рыночных отношений.**

Под *субъектами микроэкономики* мы понимаем хозяйственные субъекты (предприятия, фирмы и хозяйства), имеющие цели получения прибыли, формальную структуру управления и работающие в рыночной среде.

Нами были рассмотрены наиболее известные методики стратегического управления зарубежных и отечественных авторов с целью обобщения опыта и выявления собственного видения стратегического управления субъектами микроэкономики. В процессе апробирования моделей на предприятиях нами были сделаны основные выводы и изучены новые направления развития менеджмента, что привело нас к созданию адаптированной модели, которая позволит использовать ее в условиях Кыргызской Республики. Предложенная концепция учитывает особенности переходной экономики нашей страны и современные направления развития теории менеджмента.

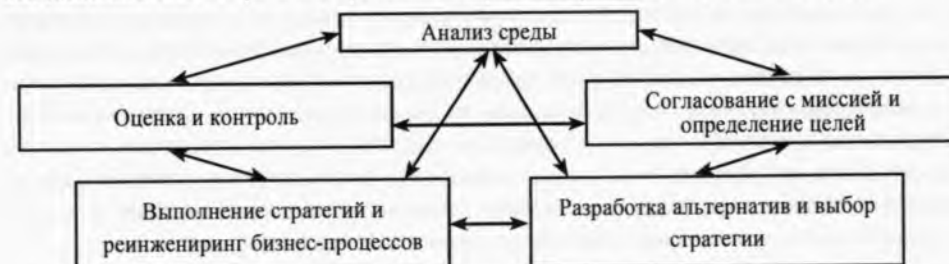


Рис. 1.6. Модель стратегического управления (авторский вариант).

Модель включает пять взаимосвязанных процессов, учитывает взаимовлияние каждого процесса на остальные и на всю совокупность процессов в целом. Это является важной отличительной чертой предлагаемой модели стратегического управления. В результате, возникает возможность в процессе выполнения одного из них, исследовать возможные взаимовлияния на всю систему в целом. Стратегическое управление состоит из следующих пяти процессов: 1) **анализ среды**, 2) **согласование с миссией и определение целей**, 3) **разработка альтернатив и выбор стратегии**, 4) **выполнение стратегий и реинжиниринг бизнес-процессов** и 5) **оценка и контроль**. Рассмотрим

подробнее каждый из перечисленных процессов усовершенствованной модели стратегического управления субъектами микроэкономики.

Анализ среды – самый длительный из всех процессов стратегического управления. Значение данного процесса для любого субъекта микроэкономики, который использует стратегическое управление, невозможно переоценить. Анализ среды подразумевает анализ макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды.

Внутренняя среда организации – это среда, которая находится в рамках субъекта микроэкономики. Внутренняя среда делится на несколько срезов. Их состояние в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает субъект микроэкономики. Функциональные процессы рассматриваются в срезах: производства, финансов и учета, маркетинга, управления человеческими ресурсами, менеджмента.

Внешняя среда делится на две относительно самостоятельные подсистемы: макроокружение и непосредственное окружение. Фирмы, предприятия и хозяйства находятся в **непосредственном окружении** с такими составляющими внешней среды, как покупатели, поставщики, конкуренты и рынок рабочей силы (рис. 2).



Рис. 1.7. Непосредственное окружение предприятия.

Макроокружение – это часть среды, которая дает информацию об общих характерных чертах того или иного государства. Анализ макроокружения делится на политическую, экономическую, социальную, правовую, технологическую, культурную, демографическую и природную компоненты. Но влияние его на различные субъекты микроэкономики зависит от специфики бизнеса. Многие субъекты микроэкономики не проводят анализ среды системно. Важно отслеживать взаимовлияние изменений в одном из компонентов на другие. Более того, изменения в макроокружении и само макроокружение по-разному влияют на субъекты микроэкономики. Необходимо попытаться предсказать, как эти изменения могут повлиять на деятельность предприятий, фирм и хозяйств и какие возможности или угрозы могут возникнуть при изменении ситуации.

Таблица 1.2.

Матрица SWOT-анализа (авторский вариант)

Сильные стороны предприятия	Возможности
I	
Слабые стороны предприятия	Угрозы
II	

Вышеуказанный анализ среды сводится к составлению матрицы SWOT-анализа (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: Strength – сила, Weakness – слабость, Opportunity –

возможности, Threat – угрозы). Данная матрица позволяет сопоставить внешнюю и внутреннюю среду. При этом методика включает как сопоставление сильных и слабых сторон предприятия, так и внешних возможностей и угроз. Нами был предложен упрощенный вариант матрицы SWOT-анализа. *Первый (I)* наиболее важный сектор учитывает взаимовлияние возможностей и сильных сторон субъекта. Он показывает, какими возможностями мы воспользуемся в своем долгосрочном и краткосрочном планировании при имеющихся сильных сторонах субъекта микроэкономики. Второй *(II)* сектор учитывает взаимовлияние внешних угроз и слабых сторон и указывает наиболее угрожающие моменты, которых мы должны избежать при планировании деятельности субъекта микроэкономики.

Следующим важным моментом является согласование **миссии** субъекта микроэкономики. В широком понимании миссия рассматривается как философия, смысл его существования. В ней проявляется специфическое отличие данного субъекта микроэкономики от ему подобных. Философия субъекта определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми он намеревается осуществлять свою деятельность. Миссия может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить в нем или в среде его функционирования.

Стратегические цели – это конкретное состояние отдельных характеристик субъектов микроэкономики. Их достижение является не только желательным, но и необходимым условием жизнедеятельности субъектов микроэкономики. Разработанная матрица построения целей приведена во второй главе данной работы.

Процесс **разработки альтернатив и выбора стратегии** включает следующие основные шаги: финансовый анализ деятельности субъекта; проведение анализа портфеля продукции; разработка альтернативных стратегий, оценка альтернатив и выбор стратегии субъекта микроэкономики.

Для большинства предприятий Кыргызской Республики уяснение текущей стратегии означает, что необходимо получить четкое представление по поводу того, в каком состоянии находится предприятие и как можно сопоставить предпринимаемые управленческие шаги со стратегией. По каждому направлению описываются существующие функциональные стратегии, выясняется, есть ли ситуации, говорящие о каких-либо тенденциях и планах в деятельности операционного звена.

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, как отдельные части бизнеса взаимосвязаны между собой и что портфель продукции, как сумма, существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для субъекта микроэкономики. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, график поступления денежных средств, обновление и сокращение ассортимента.

Для выбора стратегии используется множество различных инструментов. В своем исследовании нами использовались различные методики, но наиболее эффективной оказалась матрица «Рост рынка/доля рынка» Бостонской консалтинговой группы. Основываясь на эталонных стратегиях бизнеса в работе разработана матрица альтернативных стратегий, которая сопоставима с матрицей Бостонской консалтинговой группы, и в тоже время дает конкретные альтернативные стратегии для каждого квадранта, где предлагается несколько альтернативных стратегий.

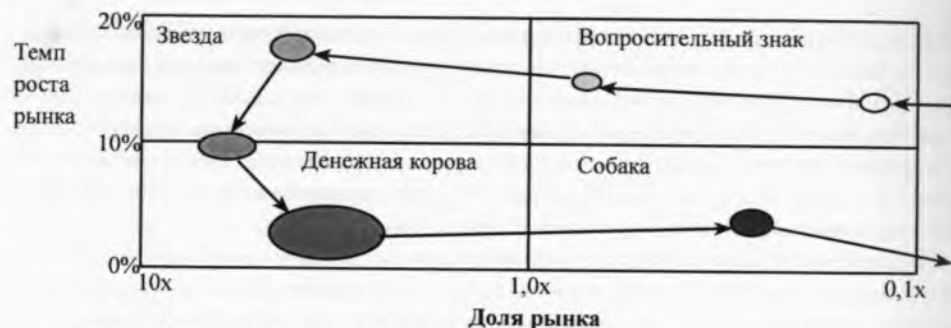


Рис. 1.10. Матрица «Рост рынка/доля рынка».

Из набора альтернатив в соответствии с сильными и слабыми сторонами и конкурентными преимуществами, выбирается наиболее подходящая стратегия.

Темпы роста рынка 20% 10% 0%	II КВАДРАНТ – «ЗВЕЗДА» 1. Концентрированный рост 2. Вертикальная интеграция 3. Центрированная диверсификация 4. Слияние	I КВАДРАНТ – «ВОПРОСИТЕЛЬНЫЙ ЗНАК» 1. Пересмотр стратегии концентрации 2. Слияние (интегрированный рост) или горизонтальная интеграция 3. Сокращение 4. Ликвидация	
	III КВАДРАНТ – «ДЕНЕЖНАЯ КОРОВА» 1. Диверсификация 2. Горизонтальная или вертикальная интеграция 3. Создание совместного предприятия в новой сфере	IV КВАДРАНТ – «СОБАКА» 1. Сокращение расходов 2. Диверсификация 3. Сокращение 4. Ликвидация	
	10 x	1,0 x	0,1 x
	Относительная доля рынка		

Рис. 1.11. Матрица альтернативных стратегий предприятия.

Оценка альтернатив и выбор стратегии субъекта микроэкономики в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета основных критериев при выборе стратегий, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки альтернативных стратегий, в конечном счете, подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению субъектом микроэкономики своей миссии и целей. Реализация стратегии направлена на решение следующих управленческих задач:

- определение приоритетности среди административных задач, их относительная значимость в зависимости от принятой стратегии. Сюда относятся в первую очередь распределение ресурсов, планирование деятельности, установление организационных отношений, создание коммуникаций;
- соответствие между выбранной стратегией и тактикой ее решения. Важно ориентировать деятельность субъектов микроэкономики на осуществление выбранной стратегии.

- стиль и методы управления предприятием должны соответствовать выбранной стратегии. Эти задачи решаются посредством совершенствования организационной структуры предприятия. Поэтому именно структурные изменения являются основой **реализации стратегии**. Главное при этом – создать условия, необходимые для осуществления стратегии. И здесь важную роль сыграет **реинжиниринг** или **перестройка бизнес-процессов**. Степень структурных изменений зависит от того, насколько субъект микроэкономики готов к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически не требуется проведение изменений. Но могут быть ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований.

Контроль плавно перетекает в **оценку** и анализ среды. Данные, полученные в процессе контроля, являются исходными как для оценки, так и для анализа внутренней среды. В процессе контроля выполнения стратегий, поставленные задачи приобретают вполне определенную специфику. Она обусловлена тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей организации.

Во второй главе «Исследование стратегического управления субъектов микроэкономики Кыргызской Республики» разработана технология стратегического управления и опробована на примере ОсОО «MBA Business Center Hotel», а также приведены результаты внедрения стратегического управления.

ОсОО находится на 4 этаже корпуса № 1 Академии управления при Президенте Кыргызской Республики. ОсОО «MBA Business Center Hotel» – гостиница среднего класса (\$50-60 в сутки), имеет восемь номеров полулюкс. В 2004 году в ОсОО было внедрено стратегическое управление. После проведенного анализа и разработки стратегий, Советом попечителей была выбрана стратегия сокращения расходов, которая должна была помочь ОсОО выйти из кризисного финансового положения, в котором оно находилось. На основании проведенного анализа среды были разработаны рекомендации по совершенствованию деятельности ОсОО с использованием современных методов управления.

В результате эффективного стратегического управления ОсОО в период с 2004-2005 гг. улучшило финансовые показатели, повысило эффективность деятельности и качество предоставляемых услуг, провело ремонт помещений и создало организационную культуру в гостинице. ОсОО «MBA Business Center Hotel» на 31 декабря 2005 г. имело собственных средств на сумму 546,0 тыс. сомов. В связи с чем, перед предприятием стал вопрос изменения стратегии, так как стратегия сокращения расходов принесла свои плоды, но не давала возможности предприятию развиваться дальше и модернизировать свою материально-техническую базу.

Для анализа деятельности был проведен финансовый анализ за 2003-2005 гг. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОсОО «MBA Business Center Hotel» позволяет получить картину в абсолютных и относительных значениях изменений баланса к базовому периоду (2003 г.). Представленные данные позволяют сделать следующие выводы:

1. Валюта баланса в 2004 г. уменьшилась на 52,3 % или 291,9 тыс. сомов. Данное уменьшение произошло за счет изменения в активах баланса основных фондов на 149,8%, а именно уменьшение балансовой стоимости основных средств, так как учредитель в начале 2004 г. перевел их себе на баланс. Текущие активы значительно снизились (175,8%), данное снижение произошло в резуль-

тате резкого уменьшения ТМЗ и дебиторской задолженности за 2004 г. путем повышения эффективности процесса закупок и изменения политики предоставления услуг и инкассации выручки.

Таблица 2.7.

Горизонтальный анализ баланса ОсОО «MBA Business Center Hotel» (в тыс. сом)

АКТИВЫ	2003 г.	2004 г.	Изменения 2004 г.		2005 г.	Изменения 2005 г.	
			абсол.	относ.		абсол.	относ.
Денежные средства	22,8	209	186,2	816,7%	163,7	140,9	618,0%
Счета к получению	240,1	20,4	-219,7	-91,5%	39,7	-200,4	-83,5%
Товарно-материальные запасы	142,3	0	-142,3	-100,0%	0	-142,3	-100,0%
Основные средства	152,5	11,7	-140,8	-92,3%	22,4	-130,1	-85,3%
Нематериальные активы	0	7,9	7,9	0,0%	5,9	5,9	0,0%
Итого активы	557,7	265,8	-291,9	-52,3%	576,4	18,7	3,4%
ПАССИВЫ							
Текущие обязательства	62,3	18,3	0	0,0%	0	-62,3	-100,0%
Уставный капитал	1	1			1		
Специальные фонды	0,1	0	-0,1	-100,0%	0	-0,1	-100,0%
Целевые финансирование и поступления	494,3	0	-494,3	-100,0%	0	-494,3	-100,0%
Нераспределенная прибыль прошлых лет	0	0	0	0,0%	82,4	82,4	0,0%
Нераспределенная прибыль отчетного года	0	246,5	246,5	0,0%	493	493	0,0%
Итого обязательства и собственный капитал	557,7	265,8	-291,9	-52,3%	576,4	18,7	3,4%

2. В структуре пассивов также произошли значительные изменения. В 2004 г., учредителем были изъяты специальные фонды предприятия за текущий год и нераспределенная прибыль за прошлые периоды. В результате погашения долгов по заработной плате, оплате долгов за Интернет и других долгов, произошло уменьшение кредиторской задолженности. Несмотря на значительные изъятия, в 2004 году ОсОО получило прибыль в размере 247,5 тыс. сомов.

3. За 2005 год наблюдается тенденция снижения суммы текущих активов, в то же время валюта баланса увеличивается за счет незначительного приобретения основных средств и появления «убытков отчетного года в счет будущей прибыли» на сумму 344,7 тыс. сомов (данные суммы были изъяты учредителем в течение года на собственные нужды в счет будущей прибыли предприятия). Изменения пассива в структуре баланса характеризуются увеличением прибыли текущего года на сумму 493 тыс. сомов

4. Собственный капитал гостиницы вырос на 16,4 %, что говорит об эффективной деятельности ОсОО. Существует острая потребность в обновлении основных фондов гостиницы для поддержания конкурентоспособности.

Горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчетности позволяет сделать выводы о положительных тенденциях хозяйственной деятельности ОсОО.

Для того, чтобы получить целостную картину воспользуемся методом анализа финансовых показателей. Проведем анализ показателей рентабельности хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 2.10.

Показатели рентабельности ОсОО за 2003-2005 гг.

Показатели	Значения показателей		
	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Рентабельность активов	0,33	0,96	0,88
Чистая рентабельность активов	0,26	0,68	0,69
Рентабельность продаж	0,15	0,14	0,27
Рентабельность собственного капитала	0	181,4	4,73

Показатели рентабельности предприятия за период 2003-2005 гг. растут. Операционная рентабельность в 2005 г. резко возросла и составила 35%. Рентабельность собственного капитала также достигла максимального уровня за 2004 г. и составила 181,4%. А рост рентабельности активов произошел за счет списания и начисления амортизации основных средств гостиницы. Итак, показатели прибыльности ОсОО значительно улучшились по сравнению с 2003 г.

Таблица 2.11.

Показатели деловой активности ОсОО «MBA Business Center Hotel»

Показатели	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Оборачиваемость дебиторской задолженности	89	5	10
Оборачиваемость запасов	119	122	81
Оборачиваемость кредиторской задолженности	39	35	31
Продолжительность операционного цикла	208	127	91
Продолжительность финансового цикла	170	92	60

Все показатели деловой активности за 2003-2005 гг. улучшаются. Уменьшается оборачиваемость дебиторской задолженности от 89 дней в 2003 г. до 5 дней в 2004 г. Оборачиваемость запасов составила 119 дней в 2003 г. и снизилась до 81 дня в 2005 г. Руководство эффективно и рационально управляет запасами и дебиторской и кредиторской задолженностью. Эти положительные изменения повлияли на снижение продолжительности операционного цикла со 208 дней в 2003 г. до 91 дня в 2005 г. и продолжительности финансового цикла от 170 дней до 60 дней соответственно. Гостиница стабильно получает прибыль, имеет устойчивое положение на рынке, не имеет заемного капитала, т. е. отсутствует финансовый риск. Но для перспективного развития необходимо изменение политики учредителя. В связи с чем был проведен анализ альтернатив.

ОсОО «MBA Business Center Hotel» по относительной доле рынка занимает 0,07%, а темп роста за 2005 г. составил 8% к 2004 г. Таким образом, предприятие перешло в квадрант «вопросительный знак». Стратегии данного квадранта включают: 1) пересмотр стратегии концентрации, 2) слияние или горизонтальную интеграцию, 3) сокращение бизнеса и 4) ликвидация. На основании оценки альтернатив была выбрана стратегия слияния, которая предполагает расширение ОсОО в направлении добавления новых структур. Одной из возможностей является объединение гостиниц «Академия» и ОсОО «MBA Business Center Hotel» с тем, чтобы усилить общий потенциал предприятий. Реализации стратегии интеграции обеспечит гостинице эффект синергизма путем:

- занятия всех средних и низких ценовых ниш в данном сегменте.

- объединение поможет модернизировать и переоборудовать ОсОО за счет объединения финансовых средств.
- появление возможностей оказывать расширенный спектр гостиничных услуг в различных сегментах.
- расширенный сегмент клиентов будет способствовать сглаживанию сезонных колебаний и повысит уровень загрузки гостиницы в целом;
- использование единой регистратуры на первом этаже может облегчить обслуживание клиентов;
- удобные совместные коммуникации позволят улучшить сервис гостиницы в целом;
- система менеджмента ОсОО «MBA Business Center Hotel» могла бы резко повысить качество услуг и решить многие проблемы гостиницы «Академия»;
- кадровый потенциал ОсОО «MBA Business Center Hotel» мог бы быть полезным для обеих гостиниц, так как в гостинице «Академия» нет персонала, знающего иностранные языки, хотя 40% клиентов составляют иностранные туристы.

В разделе «Технология и инструменты стратегического управления» описана технология внедрения стратегического управления и разработаны инструменты, отвечающие современным рыночным условиям Кыргызской Республики. Данная технология подготовлена для внедрения на предприятиях республики, также ее можно использовать в качестве учебного материала.

В третьей главе «Совершенствование стратегического управления субъектами микроэкономики» проведен анализ и дана оценка уровня формирования и развития стратегического управления на предприятиях, фирмах и в хозяйствах Кыргызской Республики в современных условиях. В разделе «Проблемы внедрения стратегического управления на предприятиях, фирмах и в хозяйствах Кыргызской Республики» проведено авторское исследование факторов препятствовавших внедрению стратегического управления. На основании полученных данных можно отметить наиболее важные проблемы при внедрении стратегического управления, такие как высокая стоимость внедрения стратегического управления, недостаток квалифицированного персонала и мотивированных менеджеров, недостаток информации о стратегическом управлении, недостаток оборотных средств, недостаток финансовой поддержки со стороны государства, международных организаций, кредитных учреждений.

В разделе «Консалтинг и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятиях» подчеркивалась роль внешних консультантов, способных грамотно проводить анализ и обладающих знаниями о современных тенденциях и новых направлениях в менеджменте. Особая роль в процессе внедрения стратегического управления принадлежит реинжинирингу, который позволяет повысить эффективность реализации стратегии на предприятии, путем перестройки бизнес-процессов. Так как руководители предприятий, фирм и хозяйств в Кыргызстане больше заинтересованы в текущем управлении, то зачастую забывают о долгосрочных целях, что приводит к непоследовательным действиям и неэффективному использованию имеющихся ресурсов. По данным нашего исследования к консалтинговым исследованиям в Кыргызской Республике прибегают субъекты микроэкономики в случаях:

- во-первых, когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает реструктуризацию, связанную с расширением или изменением формы собственности или сменой сферы бизнеса;
- во-вторых, когда предприятие, имеющее статус надежного, стремится создать положительный имидж или увеличить свой капитал;
- в-третьих, когда предприятие находится в кризисе и не может справиться своими силами.

Одним из новых методов управления является реинжиниринг бизнес-процессов. Эта концепция была представлена М. Хаммером и Д. Чемпи. По нашему мнению, она является связующим звеном при внедрении стратегического управления. Основываясь на этой концепции, каждая организация может и должна изменить свои бизнес-процессы, чтобы стать эффективнее. Сформулировав стратегию, субъектам микроэкономики необходимо подстроить под нее всю организацию. Это требует структурных преобразований и изменений. Наиболее эффективный способ сделать это – провести реинжиниринг бизнес-процессов, который позволяет изменить не только организационную структуру, но и самое главное – отношение людей к стратегии.

В разделе «Гармонизация стратегии и тактики управления субъектами микроэкономики» предложены меры по гармонизации стратегических и тактических управленческих решений. Миссия предприятия является философией его развития, поэтому именно она задает общий тон выполнению работ. Стратегии показывают направление: каким образом решать задачи и выполнять работы. Работы отражают тактику субъекта в краткосрочной перспективе. Таким образом, необходимо научиться гармонизировать долгосрочные стратегии и краткосрочную тактику. Для этого необходимо создать организационную культуру предприятия, где каждый сотрудник понимает миссию предприятия и проникается стратегическим видением. Субъекты микроэкономики, применяющие такой подход, обучают каждого нового сотрудника своей корпоративной культуре. В настоящий момент многие крупные организации и предприятия сферы услуг прибегают к такого рода гармонизациям. Комплексная гармонизация позволяет сотрудникам принимать тактические решения, согласуясь со стратегией.

ВЫВОДЫ

Диссертационное исследование охватило большой объем работ, который проводился в период с 1996-2006 гг. В 1996 году стратегическое управление было еще новым направлением, желание изучить новый метод управления привело к апробированию различных моделей стратегического управления на предприятиях страны.

1. Изучение методологии стратегического управления различных авторов и мирового опыта внедрения стратегического управления позволило рассмотреть эти практические инструменты с научной точки зрения, что привело к уточнению социально-экономической сущности стратегического управления субъектами микроэкономики, так как это важная определяющая устойчивого развития субъекта микроэкономики в целом и в части определения роли и вклада каждого сотрудника.

2. Опыт показал, что большинство авторов внедряли стратегическое управление на крупных предприятиях, мы же в данной работе использовали стратегическое управление для субъектов малого и среднего бизнеса, нами было расширено понятие «стратегическое управление субъектами микроэкономики» в условиях стран с переходной экономикой, где преобладает малый бизнес в

экономике. Таким образом, в диссертации показано собственное видение методики и технологии стратегического управления, которое отражает современные условия по ведению бизнеса в Кыргызской Республике. Трансформации методики стратегического управления предшествовало апробирование методов стратегического управления и планирования различных авторов на местных предприятиях. В частности методика О. С. Виханского была апробирована на БГФЗ «Айдан Фарма», методика М. Х. Мескона на ОсОО «Элвест». Проведенный анализ преимуществ и недостатков данных методов, показал, что использование на предприятиях Кыргызской Республики моделей без адаптации к местным условиям не приносит ощутимых результатов. Так в работе была усовершенствована модель стратегического управления, которая учитывает ограниченные возможности субъектов микроэкономики Кыргызской Республики.

3. Разработка авторской методики потребовала описания практического инструментария для внедрения стратегического управления на предприятиях. Данная задача потребовала обобщить опыт предыдущих исследований и описать технологию внедрения стратегического управления.

4. Рассмотрены в работе возможные подходы к разработке альтернативных стратегий, в этом нам помогла матрица выбора стратегии предприятия, в которой усовершенствованы соединены два классических подхода матрица Бостонской консалтинговой группы и матрица стратегий О. С. Виханского. Модель, используемая в данной работе, позволяет легко разработать альтернативные стратегии и следующим этапом идет выбор стратегии. Для этого разработаны простые инструменты, которые могут помочь правильно сделать выбор и обосновать свое решение.

5. Для эффективной реализации стратегии предложен метод реинжиниринга бизнес-процессов, позволяющий быстро и целенаправленно проводить структурные преобразования в субъектах микроэкономики. Основной целью реинжиниринга является перестройка бизнес-процессов с целью достижения поставленных целей в на и кратчайшие сроки.

Так как исследования охватили полный процесс стратегического управления на предприятии, то нами были апробированы новые инструменты оценки и контроля реализации стратегии, что дало толчок к переходу на новый цикл стратегического планирования.

6. Таким образом, разработанная технология внедрения стратегического управления для субъектов микроэкономики Кыргызской Республики, полностью себя оправдала и позволила достичь ОсОО «MBA Business Center Hotel» отличных финансовых результатов и существенно преобразить предприятие. В частности, ОсОО «MBA Business Center Hotel» в результате внедрения стратегического управления смогло за короткое время стать финансово-устойчивым и рентабельным. Так, если в начале 2004 г. на предприятии работало 4 человека, то в 2006 г. численность персонала составила 9 человек, заработная плата выросла вдвое. Количество клиентов удвоилось, расширился ассортимент предоставляемых услуг.

Выводы, рекомендации и предложенные методология и технология стратегического управления деятельностью субъектов микроэкономики, продемонстрированные в ходе диссертационного исследования, могут быть использованы для выработки стратегии для субъектов микроэкономики республики. Теоретические положения, полученные научные результаты и материалы диссертации могут быть рекомендованы предприятиям фирмам и хозяйствам в качестве информационной базы для изучения опыта внедрения стратегического управления на местных предприятиях.

Материалы исследования использовались для преподавания дисциплин «Стратегический менеджмент», «Бизнес-планирование» в Академии управления при Президенте Кыргызской Республики, Академии «TeachEx» и Японском Центре человеческого развития в Кыргызской Республике. Материалы были использованы в качестве учебных пособий для краткосрочных курсов Университета Центральной Азии. Аналитические таблицы и разработанные стратегии включены в кейсы для подготовки специалистов по программам «Магистр бизнес администрирования» (МВА) и «Бакалавр бизнес администрирования» (ВВА) и опубликованы в рамках совместного проекта между Академией управления и Международной Академией Бизнеса (Алматы, Казахстан). Материал также можно будет использовать при разработке тренингов по развитию предпринимательства, крупного, среднего и малого бизнеса.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Основные положения диссертации нашли отражение и опубликованы в виде научных статей общим объемом 1,6 п. л.:

1. Джунушалиева Г. Д. Жизненный цикл продукта в стратегическом управлении. // Экономический вестник, - Б., 1999, - № 2. – С. 89-93.
2. Джунушалиева Г. Д. Важнейшие аспекты концепции продукта в стратегическом управлении. // Экономика и статистика, - Б., 1999, - № 2. – С. 75-77.
3. Джунушалиева Г. Д. Упаковка, как элемент стратегии продукта. // Экономика и статистика, - Б., 1999, - № 3. – С. 70-74.
4. Джунушалиева Г. Д. Реформа – ключ к развитию молочной отрасли Республики. // Экономический вестник, - Б., 1999, - № 4. – С. 14-16.
5. Джунушалиева Г. Д. Актуальность стратегии продукта. // Экономика и статистика, - Б., 2000, - № 1. – С. 75-77.
6. Джунушалиева Г. Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия. // Вестник Академии управления, - Б., 2003, - № 3. – С. 203-205.
7. Джунушалиева Г. Д. Проблемы внедрения стратегического управления на предприятиях Кыргызской Республики. // Евразийское сообщество: общество, политика, культура, - Алматы, 2004, - № 4 (48). – С. 159-163,

а также в учебных пособиях, общим объемом 30 п. л.:

8. Джунушалиева Г. Д. Учебное пособие по Менеджменту информационных систем. - Б.: ОсОО «Дизайн Эстет Центр», 2005. - 128 с.
9. Джунушалиева Г. Д. Открываем собственный бизнес. – Б.: ОсОО «Премьер ЛТД», 2006. – 50 с.
10. Джунушалиева Г. Д. Расширяем бизнес. – Б.: ОсОО «Премьер ЛТД», 2006. – 46 с.
11. Джунушалиева Г. Д. Стратегическое управление субъектами микроэкономики. - Б.: ОсОО «Премьер ЛТД», 2007. - 152 с.

РЕЗЮМЕ

Жунушалиева Гүлнара Жеңишевна

“Кыргызстандын микроэкономика субъекттерин стратегиялык башкаруу”

Экономика жана эл чарбасын башкаруу боюнча адистиги 08.00.05 экономика илимдеринин кандидаты окумуштуулук даражасын изденип алуу үчүн жазылган резюме.

Негизги сөздөр: стратегиялык башкаруу, микроэкономика субъекттери, стратегия, уюмдун миссиясы, максаттары, чөйрөгө талдоо жүргүзүү, макрочөйрө, түздөн-түз курчап турган чөйрө, ички чөйрө, стратегияны тандоо, стратегияны баалоо жана аткарылышын контролдоо, реинжинеринг, бизнес-процесстер, консалтинг.

Изилдөө объектиси - микроэкономика субъекттери. Изилдөөнүн максаты Кыргыз Республикасынын микроэкономика субъекттерин стратегиялык башкаруунун теория-методологиялык жана практикалык негиздерин иштеп чыгуу, алардын өзгөчөлүктөрүн аныктоо жана ишканалардын, фирмалардын жана чарбалардын ишмердигине таасирин аныктоо болуп эсептелет.

Изилдөөнүн илимий жаңылыгы жана коргоого коюлуучу негизги жоболор төмөнкүдөй жоболордо камтылган: өткөөл экономикалуу өлкөлөрдүн шарттарында “микроэкономика субъекттерин стратегиялык башкаруу” түшүнүгү такталган жана кеңейтилген; Кыргыз Республикасынын шарттарына карата уюмдардын тышкы жана ички чөйрөлөрүнө талдоо жүргүзүү усулдары адаптацияланган; Кыргыз Республикасынын конкреттүү ишканаларынын мисалында стратегиялык башкаруу усулдары сыноодон өткөрүлгөн; Кыргыз Республикасынын ишканаларына, фирмаларына жана чарбаларына стратегиялык башкарууну киргизүүдө пайда болгон проблемалар аныкталган; ишканаларда стратегияны ишке киргизүү менен бирдикте бизнес-процесстердин реинжинеринг усулу сыноодон өткөрүлгөн; республиканын ишканаларына, фирмаларына жана чарбаларына стратегиялык башкарууну киргизүү боюнча практикалык сунуштар иштелип чыккан.

Пайдаланылуу даражасы. Теориялык жоболор, алынган илимий натыйжалар жана диссертациянын материалдары жергиликтүү ишканаларда стратегиялык башкарууну киргизүү тажрыйбасы изилдөө үчүн маалыматтык база катары ишканаларга, фирмаларга жана чарбаларга, “Стратегиялык менеджмент”, “Бизнес-пландоо” курстарын окутуу үчүн, ошондой эле түрдүү атайын курстарды жана семинарларды иштеп чыгууда сунушталышы мүмкүн.

РЕЗЮМЕ

Джунушалиева Гульнара Дженишевна

“Стратегическое управление субъектами микроэкономики Кыргызстана”

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством.

Ключевые слова: стратегическое управление, субъекты микроэкономики, стратегия, миссия организации, цели, анализ среды, макроокружение, непосредственное окружение, внутренняя среда, выбор стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии, реинжинеринг, бизнес-процессы, консалтинг.

Объект исследования - субъекты микроэкономики Кыргызской Республики. Целью исследования является совершенствование теоретико-методологических и практических основ стратегического

управления субъектами микроэкономики Кыргызской Республики, определение их особенностей и влияния на деятельность предприятий, фирм и хозяйств.

Научная новизна исследования и основные положения, выносимые на защиту, содержатся в следующих положениях: уточнено и расширено понятие «стратегическое управление субъектами микроэкономики» в условиях стран с переходной экономикой; адаптированы методы анализа внешнего и внутреннего окружения организации к условиям Кыргызской Республики; апробированы методы стратегического управления на примере конкретных предприятий Кыргызской Республики; выявлены проблемы, возникающие при внедрении стратегического управления на предприятиях Кыргызской Республики; апробирован метод реинжинеринга бизнес-процессов в совокупности с реализацией стратегии на предприятиях; разработаны практические рекомендации по внедрению стратегического управления на предприятиях, фирмах и в хозяйствах республики.

Теоретические положения, полученные научные результаты и материалы диссертации могут быть рекомендованы предприятиям фирмам и хозяйствам в качестве информационной базы для изучения опыта внедрения стратегического управления на предприятиях, для преподавания курсов «Стратегический менеджмент», «Бизнес-планирование», а также при разработке различных курсов и семинаров.

RESUME

Dzunushalieva Gulnara Djenishevna

“The strategic management of microeconomic subjects of Kyrgyzstan”

The dissertation for getting an academic degree of candidate of economic science with a specialization of 08.00.05 - Economy and management of national economy.

Key words: strategic management, microeconomic subjects, strategy, mission of organization, goals, environment analysis, macromedia, direct environment, internal environment, environment selection, evaluation and control of strategy implementation, reengineering, business-processes, consulting.

The object of research - are the microeconomic subjects. The aim of research is the development of strategic management theoretical-methodological and practical bases of microeconomic subjects of Kyrgyzstan, definition of peculiarities and its influence on the activities of organizations, firms and companies.

The scientific newness and primary regulations regarding the protection are contained in following regulations: the meaning of “strategic management of microeconomic subjects” is defined and extended in countries with transition economy; the methods of external and internal organizational environment is adapted towards the conditions of Kyrgyz Republic; the methods of strategic management are approved by the example of certain companies of Kyrgyz Republic; the problems are revealed, appearing during the introduction of strategic management in the companies, firms and the organizations of Kyrgyz Republic; the reengineering method of business processes is approved in the aggregate with strategy implementation in the organizations; the practical recommendations are developed on introduction of strategic management in the organizations, firms and companies of republic.

Theoretical regulations, received practical results and thesis materials can be recommended for use in the form of infobase for studying the consequences of introduction of strategic management in local organizations, for teaching the courses “Strategic management”, “Business planning”, as well as for development of various seminars and courses.

