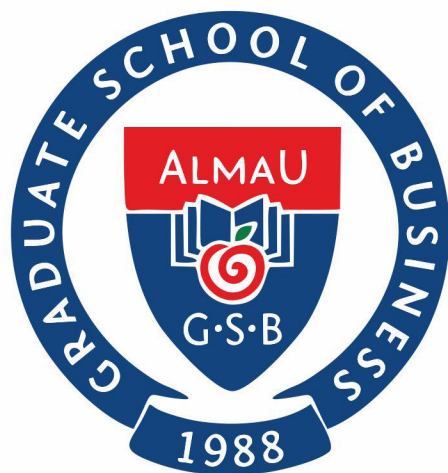


УО «Алматы Менеджмент Университет»



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»  
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.  
БИЗНЕС.  
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА  
Выпуск 3

Алматы, 2016

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**  
**М50**

**Редакционная коллегия:**

*Шакирова С. М.* - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки  
*Куренкеева Г. Т.* – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса  
*Анисимова А.Н.* – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

**ISBN 978-601-7166-12-0**

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.

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**

**ISBN 978-601-7166-12-0**

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

36	ЖУМАГАЗИН Болат Сисембиевич	ЕМВА-О14- РАНХ	Байсеркеев О.Н.	Понятие оздоровления предприятия и тенденции современного подхода (сравнительный анализ)	132
37	ЖУМАНБАЕВА Гульмира Амантаевна	МВА-О14- ЗДР	Карибджанов Б.Б.	Внедрение международных стандартов аккредитации в медицинских организациях Республики Казахстан (на примере Республиканского диагностического центра)	137
38	ИБРАГИМОВА Ляззат Тулумгазиевна	МВА-В14- MSM	Алталиева А.А.	Лояльность сотрудников в период экономического кризиса	140
39	ИЗДЕНОВА Айгуль Елеусызовна	МВА-О14- ЗДР	Иссык Т.В.	Краткий обзор мирового опыта внедрения инновационных проектов, основанных на «облачных» технологиях	144
40	ИМАНБАЕВ Даньшпбан Балтамашевич	МВА-О14-В	Курганбаева Г.А.	Стратегия развития страховых компаний в Республике Казахстан: теоретические аспекты	149
41	ИСКЕНДИРОВА Кенжегуль Луптывна	МВА-О14- МА	Куатбаева Г.К.	Управление конкурентоспособностью частной стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ»	152
42	КАБДОЛДИН Ринат Мырзаканович	МВА-В14-М	Байсеркеев О. Н.	Применение современных технологий управления персоналом для малых девелоперских компаний Казахстана	155
43	КАН Евгений Тимофеевич	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Система стратегического планирования на предприятии, разработка стратегии компании	160
44	КАНАТУЛИНА Айнур Ергенбаевна	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Механизмы управления стратегией для малых предприятий ресторанного бизнеса	163
45	КАРСЫБАЕВА Анель Темиргалиевна	МВА-О14-М	Филина Т.В.	Метод внедрения плана продаж торговых предприятий	166
46	КАУНОВ Берик Джанибекович	МВА-В14-М	Бижан Б.А.	Повышение конкурентоспособности Жанаозенского родильного дома	169
47	КИЙНОВ Казыбек Кетебаевич	МВА-В14-М	Куренкеева Г.Т.	Факторы эффективного оперативного управления производством в нефтегазовой отрасли	172
48	КОВАЛЕВ Константин Валерьевич	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Развитие и поддержка малого бизнеса в Республике Казахстан	176
49	КОВАЛЕВ Лев Валерьевич	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Проблемы мониторинга финансового состояния компании и пути решения	179
50	КОДЖАХМЕТОВ Багдат Булатджанович	ЕМВА-О14- РАНХ	Леонтьева И.А.	Анализ ценностных ориентации и стиль жизни телезрителей в Казахстане	182
51	КОРГАСБАЕВА Карлыгаш Аманжоловна	МВА-О14- ДО	Куренкеева Г.Т.	Анализ современного состояния развития гостиничного бизнеса г. Алматы	185
52	КУРАЛ Нуржан Амангелдиулы	МВА-В14- МШ	Карибджанов Б.Б.	Теоретические аспекты проблемы реабилитации предприятий в условиях переходной экономики	190

## СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

В настоящее время наблюдается возрастание интереса к вопросам управления развитием бизнеса. Особенно это стало заметно в последние десять-пятнадцать лет, когда стратегическому развитию стали уделять повышенное внимание. Это связано не только с тем, что управление развитием играет очень важную роль в бизнесе, и это, наконец, стали понимать отечественные предприниматели, но и с тем, что настоящие условия реальности складываются таким образом, когда предприятие без ясной и эффективной стратегии развития - это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Наличие стратегии развития дает возможность иметь четкое представление о модели компании будущего, о текущем его состоянии и о том, что необходимо сделать, чтобы перейти из одной модели в другую, наиболее безболезненно.

Профессиональная разработка стратегии развития отвечает вызову со стороны внешнего окружения и позволяет добиться конкурентных преимуществ, что в сумме дает возможность компании выживать в долгосрочной перспективе, при этом достигая своих целей. Также следует добавить, что единой стратегии развития для всех компаний не существует. Каждая единица (даже в рамках одной отрасли уникальна), следовательно, у каждого предприятия его стратегия – это документ не для массового пользования, а для индивидуального, и определение стратегии зависит от его потенциала, а также от многих внешних факторов. Создание (разработку) стратегии важно осуществлять, учитывая всю информацию, которой располагает компания, и сведения о текущем и прогнозируемом положении, а также состоянии отрасли, в которой осуществляется деятельность.

Стремительное развитие рынка страховых услуг во всем мире заставляет компании, занимающиеся этим видом бизнеса, постоянно работать над качеством предоставляемых услуг, что во многом зависит от принимаемых управленческих решений. Необходимо заметить, что в настоящее время ситуация на рынке страховых услуг характеризуется растущим спросом на качественные услуги и соответственно вынужденным поиском их удовлетворения. В этой связи, происходящие процессы в данном сегменте бизнеса обуславливают необходимость поиска и внедрения новых подходов, форм и методов эффективного управления составляющими потребительской привлекательности страховых услуг, а также формирования систем управления факторами - доминантами, среди которых при выборе того или иного страхователя имеет качество предоставляемых услуг. Это противоречие порождает необходимость выработки теоретических и методических основ по разработке стратегий развития предприятий, осуществляющих свою деятельность на рынке страховых услуг.

Происходящие процессы глобализации в управлении мировой торговлей и движении капитала позволяют страхованию консолидироваться и расширить спектр методов в области реализации страховых услуг.

Следует заметить, что вступление Казахстана в ВТО обозначило перед страховыми компаниями как новые задачи, так и новые возможности. В этой связи, данная сфера требует внедрения новых прогрессивных подходов к управлению, что неминуемо повлечет за собой изменения в организационной и финансовой сферах страховых компаний.

Детализируя теоретическую составляющую описываемой проблематики, следует отметить, что стратегическое развитие - это процесс принятия (планирование) и осуществления стратегических решений (оперативное управление), центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует [1, с.15].

При отборе направлений деятельности фирмы применяются как стратегии, так и ориентиры. Ориентир - цель, которую стремится достичь фирма, а стратегия - средство для достижения цели. Ориентиры - это более высокий уровень принятия решений, но ориентиры также могут быть стратегией для вышестоящих уровней, поскольку какие-то ориентиры (цели) могут быть средством достижения других более общих целей, т.е. стратегией. Таким образом, стратегия - понятие относительное, т.е. стратегия для одного уровня является целью для другого уровня (исполнителя).

Существует множество подходов к определению стратегии и стратегического менеджмента. Модель Минцберга, известная как «5 P's», рассматривает комплексное понятие стратегии в пяти различных аспектах [2]:

1. Стратегия – это план («Plan»), представляет собой руководство, ориентир или направление развития. Как правило, стратегия ассоциируется именно с неким планом, который детально описывает то, что компания будет делать в будущем, и содержит информацию о новых продуктах, M&A, дополнительной капитализации, изменениях в управлении человеческими ресурсами и т.д. Созданный таким образом план реализуется, а его исполнение контролируется от начала до заранее определенной точки в будущем.

2. Стратегия – это принцип поведения («Pattern») или следование некой модели поведения. Это

определение стратегии является прямым антиподом планирования, поскольку следование заданной модели бизнес-поведения не требует формализованной и изложенной в виде документа стратегии. В некоторых случаях, например, в маленьких компаниях, модель бизнес-поведения может быть не артикулированной и даже бессознательной. Таким образом, стратегия как план – это «преднамеренная», заранее определенная стратегия, тогда как стратегия как принцип поведения – это стратегия, которая возникла в результате следования компанией определенного бизнес-стиля и модели.

3. Стратегия – это позиция («Position»), а точнее принцип позиционирования или расположения определенных товаров или компаний на конкретных рынках. Определение стратегии как позиции может быть приемлемо, когда самой важной задачей организации является то, как она намеревается позиционировать себя по отношению к своим конкурентам или целевым рынкам (т.е. своим клиентам). Другими словами, в этом случае компания хочет достигнуть или защитить определенную позицию.

4. Стратегия – это перспектива («Perspective»), т.е. основной способ действия организации в рамках ее системы ценностей и парадигмы. Таким образом, стратегия как перспектива – это изменение культуры (взглядов, ценностей) определенной группы людей – обычно членов самой организации. В этом смысле, успех достигается благодаря тому, что все члены организации разделяют единую систему ценностей и действуют в соответствии с ней.

5. Стратегия – это прием («Ploy»), предпринимаемый с целью превзойти соперника или конкурента. В этом значении стратегия рассматривается в качестве краткосрочного инструмента, имеющего очень ограниченные цели, и которая может быть изменена в очень короткий промежуток времени. Такая стратегия будет быстро заменена на другую, как только изменится ситуация.

Другая модель представляет стратегию в виде трех линз:

- 1) стратегия как дизайн;
- 2) стратегия как опыт;
- 3) стратегия как идеи [3].

Краткое описание модели и значения каждой из стратегических линз приведены в Таблице 1.

**Таблица 1. Стратегические линзы**

Стратегия как дизайн			
<b>Краткое описание</b>	Осознанное позиционирование через рациональный, аналитический, структурированный и директивный процесс.	Постепенное, поэтапное развитие как результат индивидуального и коллективного опыта, а также системы взглядов и ценностей.	Поступательное и инновационное развитие через применение большого количества разнообразных идей, генерируемых как внутри организации, так и черпаемых вне нее.
<b>Предположения относительно организации</b>	Упорядоченная, иерархическая, логическая система.	В основе – культура, базирующаяся на истории организации, никем не оспариваемых ценностях и устоях, а также прошлом успехе.	Сложная, многообразная и постоянно меняющаяся система.
<b>Роль топ-менеджмента</b>	Принимают стратегические решения.	Действуют на основе предыдущего опыта.	Выступают в качестве наставников, «чемпионов» идей.
<b>Подход к изменениям</b>	Перемены, связанные с внедрением запланированной стратегии.	Постепенные изменения, сочетаемые с сопротивлением к большим переменам.	Постепенные изменения, но которые могут возникать внезапно.
Примечание – составлено автором на основе источника [4, с.47]			

Представленные выше модели указывают на сложность и многообразие понятия «стратегия». Вместе с тем, различные авторы предлагают обобщенные дефиниции этого термина. Одной из наиболее ранних и цитируемых является следующая:

«Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для осуществления этих целей» [5].

Определение стратегии в более современном варианте можно представить в следующем виде:

«Стратегия – это направление развития и охват деятельности организации в долгосрочном периоде, которые позволяют достичь ей преимуществ в изменяющейся внешней среде через конфигурацию ресурсов и компетенций с целью удовлетворения ожиданий ее стейкхолдеров» [3].

Таким образом, стратегия связана с принятием решений о том, чем компания должна быть в долгосрочной перспективе и реализация этих решений потребует длительного времени. Кроме того, стратегия должна определять сферы деятельности и охват операций компании, в том числе, должна ли она концентрировать свои усилия на одном или нескольких видах деятельности. Функционируя в конкурентной среде, компания должна стремиться принимать такие стратегические решения, которые позволили бы ей получить преимущества над своими конкурентами. Для этого организации потребуются соответствующим образом позиционировать себя в окружающей среде («strategyfit»), например, через то, насколько предлагаемые продукты и услуги удовлетворяют заранее идентифицированным потребностям клиентов. Примером стратегического позиционирования может быть маленькая фирма, которая старается найти свою небольшую нишу на рынке, либо это может быть ТНК, которая желает приобрести компании, уже успешно завоевавшие рыночные позиции. С другой стороны, организация может использовать свои стратегические возможности («strategystretch») в форме уникальных ресурсов и ключевых компетенций для того, чтобы достичь конкурентных преимуществ и создать тем самым новые для себя возможности (ibid). На все это будут также оказывать влияние крупные заинтересованные лица (stakeholders) компании: владельцы, топ-менеджеры, профсоюзы, сотрудники, поставщики, клиенты, органы власти и т.д.

В заключение необходимо отметить, что, рассматривая вопрос разработки стратегии развития страховой компании под углом формализации понятия, следует помнить, что каких-либо готовых стандартов и нормативов нет. Каждая компания ищет свой путь, разрабатывает свой комплекс мероприятий, поэтапно внедряет свои программы, часть которых может быть уже апробирована другими фирмами или же представляет собой своеобразный микс, тем не менее, важно другое. В данный момент рынок страховых услуг Казахстана созрел для того, чтобы вплотную заниматься стратегическим развитием, а это говорит о том, что данный сегмент отечественного бизнеса вышел на другой, качественно новый уровень своей эволюции, и компаниям, работающим в этой сфере, предстоит сделать и открыть еще много нужного и полезного. Учитывая тот факт, что казахстанский страховой рынок находится еще в стадии становления, страховщик вынужден сам определять требования к стратегии развития и соответственно мобилизовать собственную систему управления на достижение и поддержание стандартов управления, соответствующих этим требованиям.

#### **Источники:**

1. Филин С.А. Практический менеджмент или управление для управляющих. (Проповеди городского шамана об управлении). Алматы, 2011. – 200 с.
2. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: TheFreePress, 1998.
3. Johnson, G., & Scholes, K. Exploring Corporate Strategy. Pearson Education Ltd, 2002.
4. Фахудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и перераб и доп. М.: Дело, 2011. С.47
5. Chandler, A. D. Strategy and Structure. Boston: MIT Press, 1962.