

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 MBA  
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

## ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ МАЛЫХ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ КАЗАХСТАНА

Девелоперские компании связывают свою деятельность с созданием объекта недвижимости, реконструкцией или изменением существующего здания или земельного участка, приводящими к увеличению их стоимости, включая деятельность по проектированию, разработке технико-экономических показателей, обоснования проекта и т.д. [1]

В виду специфики текущего состояния рынка недвижимости в Казахстане и общеэкономических явлений, девелоперские компании вынуждены искать эффективные способы управления фирмой, которые в силу специфики деятельности компаний основаны на эффективном управлении персоналом.

Актуальность указанной тематики для компании ТОО «RASEngineering», которую я возглавляю, вызвана планами по расширению спектра услуг компании и пониманию потребности роста.

Известно, что основой эффективного управления компанией должна стать система распределения прав и обязанностей между различными структурами подразделениями, которая определяет, каким образом организация управляется и контролируется в интересах собственников и бизнеса [2].

Одним из основополагающих принципов управления является принцип эффективной кадровой политики. Кадровая политика основана на основе системы функций, включающих в себя:

- подбор;
- адаптацию;
- сертификацию;
- повышение квалификации
- развитие персонала.

Проанализируем основные типы управления, получившие широкое распространение в фирмах развитых стран, в которых нашли отражение основополагающие принципы современной концепции управления человеческими ресурсами.

### 1. *Управление по результатам.*

При указанной системе управления задачи делегируются рабочим группам и определяется достижение конкретных результатов. Авторы концепции управления по результатам Т. Кайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и Й. Ниссинен считают, что основой успеха внутрифирменных стратегий является желание работников достичь определенных результатов [3].

### 2. *Управление посредством мотивации*

Модель «Управление посредством мотивации» опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, реализацию социальных программ [4].

### 3. *Рамочное управление*

Представленная модель основана на определении границ (рамок) самостоятельного принятия решения. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя [5].

### 4. *Управление на основе делегирования*

Делегирование полномочий активно применяется в менеджменте, основываясь на необходимости передачи подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем. Управление, основанное на делегировании полномочий и ответственности, принципиально отличается от вышензложенного.

Такая модель управления часто называется Бад-Гарцбургской моделью, суть которой состоит в объединении трех факторов [2]:

- ясная постановка задачи,
- четкое определение рамок принятия решений,
- четкое разграничение ответственности за действия и результат.

### 5. *Партисипативное управление*

Модель партисипативного менеджмента основана на принципах организации управления таким образом, чтобы сотрудник был активно вовлечен в процессы работы компании, включая управленческие процессы, получал от этого удовлетворение, в результате чего сотрудник становится более заинтересован в эффективности и работает с большей отдачей и производительностью.

### 6. *Предпринимательское управление*

В основе предпринимательского управления концепция *интрапренерства*, получившая название от

двух слов: «антрепренерство» - предпринимательство и «интер» - внутренний.

Следует отметить, что модели управления нельзя скопировать или спроецировать на другую компанию, т.к. каждая команда, компания и принципы организации отличаются между собой в силу ряда факторов, связанных со спецификой деятельности, ментальностью и т.д. Однако, указанные выше принципы могут стать основой для выбора собственной модели, которая может как соответствовать одной из приведенных концепций, так и агрегировать в себе опыт нескольких моделей одновременно.

Компания «RASEngineering» на текущий момент руководствуется следующими корпоративными документами: устав, приказ о назначении руководителя. Данные документы были проанализированы на предмет достаточности, в результате было установлено, что в компании должен быть разработан документ, описывающий основы кадровой политики. Способы достижения и поддержания высоких этических стандартов должны быть описаны в Кодексе деловой этики.

На сегодняшний день определен минимальный набор корпоративных документов, позволяющий сформировать основу системы эффективного управления, а именно:

1. Устав Общества
2. Кодекс корпоративного управления
3. Кодекс деловой этики
4. Кадровая политика
5. Учетная политика
6. Инструкция по делопроизводству
7. Инструкция о порядке разработки, согласования и утверждения должностных инструкций работников
8. Инструкция о порядке разработки, согласования и утверждения положений о структурных подразделениях
9. Непосредственно должностные инструкции и структурные подразделения.

Следующим шагом для повышения эффективности компании должно стать изменение существующей организационной структуры компании.

Ниже представлена существующая организационная структура.

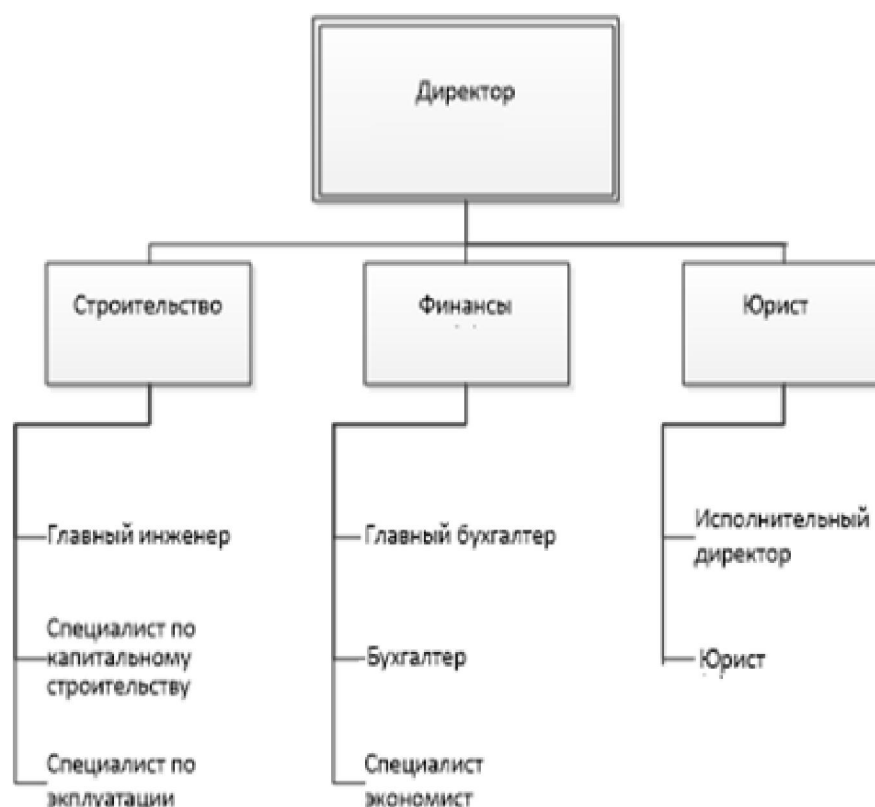


Рисунок 1. Существующая организационная структура компании «RASEngineering» [3]

Существующая структура является типичным примером функциональной организационной структуры. Каждое структурное подразделение организации выполняет определенные функциональные обязанности. Лидерство, как правило, происходит внутри подразделений и принадлежит техническим экспертам в структурном подразделении.

При этом, в случае возникновения проекта, экспертная команда формируется внутри подразделения, и никто из сотрудников не отвечает за весь проект. Как правило, функциональная организационная структура может быть использована при стабильных условиях работы, либо при фокусе на решении определенных технических аспектов или в случаях, когда успех проекта зависит от технических знаний в определенной области.

К плюсам представленной структуры относится развитие специфичных навыков функциональных подразделений, фокус на выстраивании стабильных процессов, высокая лояльность персонала функциональных подразделений.

Минусы: общение с участниками затруднено, так как вовлечены различные функциональные подразделения, неясность в приоритетах проекта, непонятная коммуникация, так как работают разные функциональные подразделения, сложность в контроле расходов и в координации проекта.

Вследствие того, что развитие девелоперской компании является проектом, и расширение функционирования компании также непосредственно связано с проектной деятельностью, рассмотрим альтернативный тип структуры – проектно-ориентированная организационная структура.

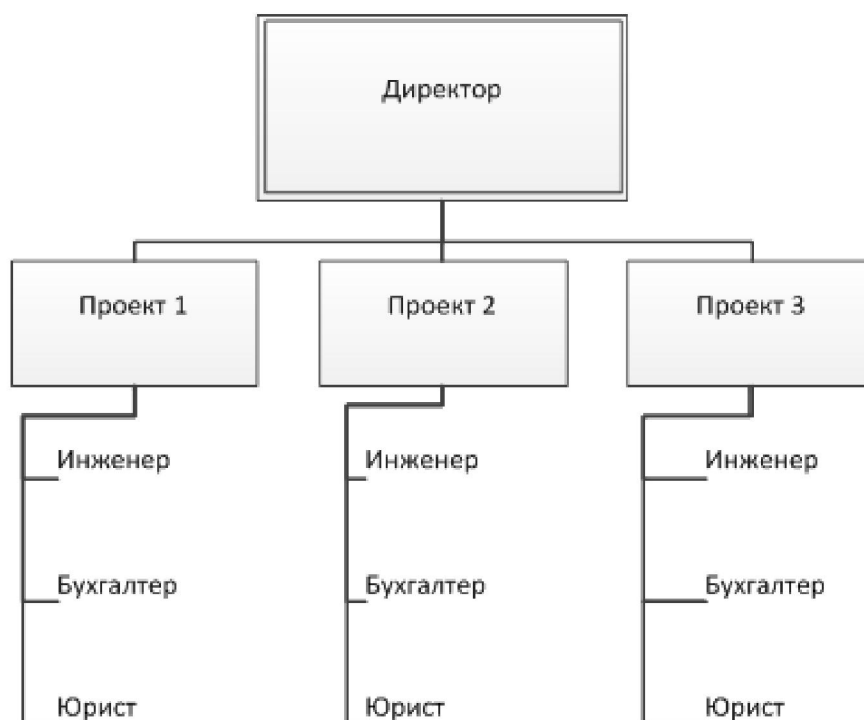


Рисунок 2. Проектно-ориентированная организационная структура [4]

Классические проектно-ориентированные структуры отличаются наличием полноценной проектной командой. Лидер проектной команды отвечает за успех всего проекта, в то время как функциональные подразделения оказывают полную поддержку проектной команде. Проблемы подобной структуры: значительная разница в функционировании проектной команды и функциональных подразделений. При окончании проекта у проектной команды возникнут трудности, связанные с расформированием проектной команды.

К плюсам относят четкое разделение приоритетов, коммуникация с участниками является понятной и осуществляется только членами проектной команды, контроль исполнения проекта, ясная коммуникация, оптимальное соотношение расходов и контроль сроков исполнения.

К минусам проектно-ориентированных структур относят тот факт, что участники проектной команды покинут организацию при завершении проекта, и карьерная составляющая не ясна для членов проектной команды.

Как функциональная организационная структура, так и проектно-ориентированная структура имеют плюсы и минусы.

Для ТОО «RSEngineering» наиболее привлекательной видится матричная организационная структура, которая является комбинацией указанных организационных структур.

Преимуществом данной структуры является возможность использования сотрудников функциональных подразделений по мере необходимости при возникновении потребности в технических знаниях в определенной области, что позволяет эффективно использовать существующий персонал. При этом представитель каждого функционального подразделения выполняет координацию и поддержку, начальники

функциональных подразделений имеют реальную власть, так как они предоставляют функциональную поддержку, проектный координатор, который является сотрудником коммерческого отдела, отвечает за координацию работы функциональных подразделений и не имеет прямой власти над сотрудниками функциональных подразделений.

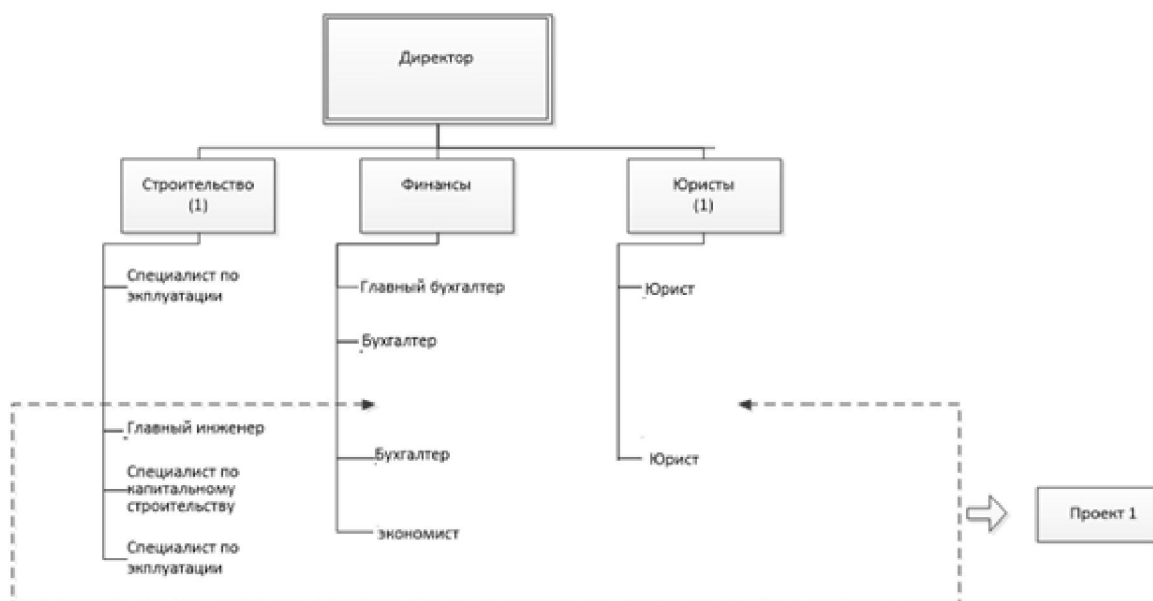


Рисунок 3. Матричная организационная структура.[6]

Плюсы описанного подхода: единая ответственность за проект, взаимоотношения со сторонними лицами понятны и происходят посредством проектной команды, быстрое реагирование на запросы, дублирование функций исключено, хорошие возможности карьерного роста для участников проектной команды, компактная и самодостаточная проектная команда.

Таким образом, можно видеть, что управление человеческими ресурсами проектно-ориентированной компании — это особая предметная область, которую нельзя свести ни к управлению персоналом или командой проекта, ни к управлению персоналом или кадрами компании. Человеческие ресурсы проектно-ориентированной компании включают в себя все эти и множество собственных специфических и пока еще не решенных проблем. Эта специфическая область управления человеческими ресурсами действительно пока еще остается за рамками основного течения управленческой мысли.

Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной компании включает в себя традиционное для большинства функциональных организаций управление персоналом, управление человеческими ресурсами проектов, а также специфическую область, как возникающую на стыке функциональных и проектных областей, так и имеющую собственное происхождение в виду специфики деятельности проектно-ориентированной компании.

Кратко в круг этой специфической области управления человеческими ресурсами входят следующие проблемы:

- Специфические методы воздействия руководителей проектов на персонал проектно-ориентированной компании. Проблема заключается в том, что у большинства руководителей проектов сегодня нет возможности использовать собственные полномочия в рамках организационной структуры, в силу того, что организационная среда проектно-ориентированной компании практически обесценивает подобные «жесткие» методы воздействия на персонал. Руководители проектов вынуждены применять другие методы воздействия на персонал, такие как авторитет, основанный на профессионализме, умение вести переговоры, личные качества.

- Ослабление значимости «жестких» методов и систем управления в проектно-ориентированной организации приводит к повышению актуальности «мягких» средств воздействия на человеческие ресурсы компании, такие как организационная культура, организационное обучение, управление знаниями.

- Современные концепции повышения эффективности организационного обучения и развития персонала часто входят в противоречие с целевой, рациональной деятельностью по проектам.

Таким образом, динамичное развитие компании сегодня не возможно без эффективных организационных коммуникаций и управления знаниями. Проектно - ориентированная деятельность подчас приводит к возникновению дополнительных коммуникационных барьеров и проблем, как между командами проектов,



так и между проектами и функциональными подразделениями.

Конечно, нельзя утверждать, что представленный перечень проблем целиком и полностью исчерпывает специфику управления человеческими ресурсами, но можно считать, что эти проблемы на сегодняшний день являются наиболее важными, и решение именно этих проблем определяет эффективность управления человеческими ресурсами, управление проектами и управление проектно-ориентированными компаниями в целом.

В качестве эффективных методик перечисленных проблем видятся следующие шаги:

- Подбор новых людей в компании должен происходить с учетом их профессиональных и деловых качеств, с использованием социально-психологических аспектов.

- Подбор и расстановка кадров должна проводиться с целью достижения наиболее эффективного использования качеств работника.

- Система контроля исполнительской дисциплины должна быть в достаточной степени автоматизирована и позволять своевременно реагировать на происходящие в рабочем процессе изменения.

Основной целью совершенствования системы управления персоналом в ТОО должно стать стремление компании к повышению конкурентоспособности за счет улучшения качества работы с персоналом и внедрения современных эффективных способов мотивации персонала, что положительно отразится на качестве работы персонала.

Также с целью улучшения управления персоналом рассматриваемой компании должно стать создание единой системы управления персоналом проектов за счет внедрения офиса управления проектами.

Это позволит наладить внутрифирменное планирование распределения человеческих ресурсов проектов компании и повысит эффективность работы персонала за счет распределения нагрузки на персонал.

#### **Источники:**

1. Максимов С. Девелопмент (развитие недвижимости) — организация, управление, финансирование. СПб: Питер, 2002-256 с.
2. Кендалл, Д. И., Роллинз, С. К. Современные методы: управления портфелями проектов и офис управления проектами. ПМСОФТ, 2004. ISBN 5-9900281-1-3.
3. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; Пер. с англ. Мамонтова Е.В.; Под ред. Баженова А.Д., Арефьева А.О. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004.
4. Бушмарин И. Формирование трудовых ресурсов: опыт запада и Россия.- Мировая экономика и международные отношения, 2005, № 2.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб: Питер, 2000. - 416 с.
6. Управление персоналом организации: Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
7. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала. СПб.: СПбУЭФ, 1994.
8. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова, М, 1997-200 с.