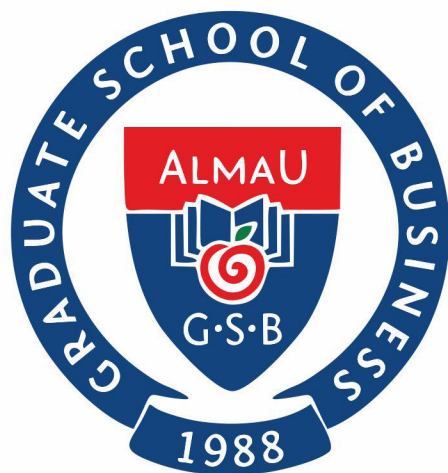


УО «Алматы Менеджмент Университет»



# 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- МПП	Карибджанов Б.Б.	Теоретические аспекты проблемы реабилитации предприятий в условиях переходной экономики	190

## МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ ДЛЯ МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Казахстанская экономика, переживающая в настоящее время новый виток кризисных явлений, диктует компаниям сферы услуг требования к гибкости и инновационности, для сохранения и удержания имеющихся клиентов, а также расширения клиентской базы за счет присоединения клиентов тех компаний, которые по различным причинам вынуждены оставить рынок.

В указанных условиях высокую значимость приобретает стратегическое управление компанией, которое, к сожалению, сейчас распространено чаще всего для средних и крупных компаний, в то время как малые предприятия, чаще всего не уделяют стратегии достаточного внимания.

Как известно, особый интерес к стратегии в Казахстане проявляется с конца 90-х годов, а само направление стратегического управления зародилось несколько раньше.

В середине прошлого века научные деятели американской и английской школ прочно ввели новые термины в менеджменте, такие как стратегия и стратегическое управление. Родоначальником концепции стратегического менеджмента считается И. Ансофф [1]. В его работе (Ансофф, 1989) стратегия определяется как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности». Уже дальше это направление стали изучать и давать новые определения стратегии, ее классификации и модели реализации, такие профессора, как М. Портер (рыночная стратегия), Ф. Котлер, Минцберг и др. «Стратегия» наращивала детали, определения, виды и модели. Все стали говорить о важности стратегии (тут можно провести ассоциативную параллель с важностью стратегии на войне), и не менее важным факторе ее понимания в компании. После многочисленных анализов стало понятно, что только 10% компаний успешно реализуют свои стратегии, и одна из причин этого в том, что сотрудники компаний (95%) не понимают стратегии своих компаний [2].

Безусловно, представителями научных школ была проделана значительная работа по развитию и популяризации стратегического управления, и сегодня уже практически в каждой стране руководитель бизнеса понимает важность стратегии для компании. Существуют различные подходы к методам и механизмам, применяемым в рамках разработки и реализации стратегии, однако существует общее понимание, что важность единого осмысления всеми сотрудниками компании направлений и путей развития сложно переоценить.

Для предприятий малого бизнеса очень важным является требование, что стратегия должна быть простой для понимания. Мне импонирует размышление Дж. Траута о силе Простоты. Он говорит, что за последнее время бизнес сильно усложнился, и руководители все больше отдаляются от своих линейных сотрудников и потребителей, концентрируясь на таких процессах, как стратегия, стратегический план, ее реализация, бюджеты, отклонения по ним, анализы результатов. Все это имеет место быть, только не надо маниакальности. К примеру, компания Procter & Gamble в начале 90-х в погоне за высокими продажами выпустила на рынок 31 вид шампуня Head & Shoulders и 52 вида зубной пасты Crest. Позже руководство компании осознало, насколько они усложнили жизнь потребителю широким выбором ассортимента. Они приняли стратегическое решение о сокращении видов продукции и разных маркетинговых акций, связанными с их продвижением. Это дало удивительный результат, сократив вид продукции по уходу за волосами вдвое, они увеличили продажи на 5%. Это и есть сила простоты [4].

Стратегия в управлении - это гарантия стабильного развития компании. Стратегия дает возможности сократить время принятия решений. Но также нельзя забывать о том, что стратегия не сможет окончательно уйти от кризисных моментов, стратегия только снизит процент их возникновения [3].

В целевом пространстве различаются пять уровней описания стратегии: миссия, стратегия, цели, задачи и действия. Миссия компании – совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами [2].

Правило ведения бизнеса, установленное в миссии, помогает сформулировать общую стратегию развития компании. Общая стратегия развития выражает в общем виде предполагаемое место на рынке и главный источник конкурентного преимущества, которые ищет компания.

М. Портер в своих трудах выделяет три общие стратегии компании: 1) лидерство по затратам; 2) дифференциацию; 3) фокусирование.

Попробуем рассмотреть эти варианты для ресторанной компании. На сегодняшний день сложно говорить о стратегии лидерства по затратам. Кризис диктует свои правила. Цены на сырье растут из-за курса доллара. И становится все сложнее контролировать себестоимость производимой продукции. Рестораны, которые работают с импортной продукцией, держат руку на пульсе, контролируя каждый приход сырья. В таких стрессовых условиях сложно говорить о стратегии преимущества по затратам.

Стратегия фокусирования тоже представляется маловероятной. Потому что в период кризиса очень

сложно отследить сегмент и своего потребителя. Группа людей, которые вчера были клиентами ресторанов casual dining, плавно переходят на фаст-фуд или заказ еды на дом. Анализ российского рынка ресторанов показывает рост сегмента фаст-фуда на 10% за 2015 год и стагнацию в casual dining и luxury ресторанах.

Если говорить о стратегии для компании, работающей в области ресторанного бизнеса, то важной задачей в данном направлении становится принятие стратегии дифференциации, основанной на операционных процессах сервиса, в том числе путем обеспечения усиленной работы над функциональной стратегией компании по развитию человеческих ресурсов.

В данной статье хотелось бы рассмотреть не только формирование стратегии на уровне топ-менеджмента, но и ее визуализацию с помощью стратегической карты [3].

Обычно предприятия малого бизнеса не стремятся оформлять свои видение и стратегию в виде формализованных документов. Нами предлагается возможная стратегическая карта верхнего уровня для малого предприятия, работающего в сфере услуг, в частности, в ресторанном бизнесе.

Для эффективного применения механизмов управления с помощью стратегии в работе разработаем сначала набор целей, которых необходимо достичь рассматриваемой компании.

Финансовые цели:

- Увеличение операционной прибыли
- Повышение ликвидности
- Снижение административных расходов в общем объеме расходов.

Клиентские цели:

- Повышение доли постоянных клиентов (в сравнении с предыдущим периодом)
- Введение не менее 3 новых продуктов ежегодно
- Повышение удовлетворенности клиентов
- Расширение клиентской базы на 40% ежегодно.

Бизнес-процессы:

- Снижение времени разработки и вывода на рынок новых продуктов до 6 месяцев
- Увеличение количества реализованных улучшений бизнес-процессов до 80% от прописанных бизнес-процессов

Персонал

- Улучшение качества персонала
- Увеличение прибыли на одного сотрудника на 10% ежегодно
- Повышение % исполнения запланированных мероприятий по развитию до 90%
- Введение системы мотивации труда
- Внедрение автоматизированной системы управления.

Составим стратегическую карту компании:

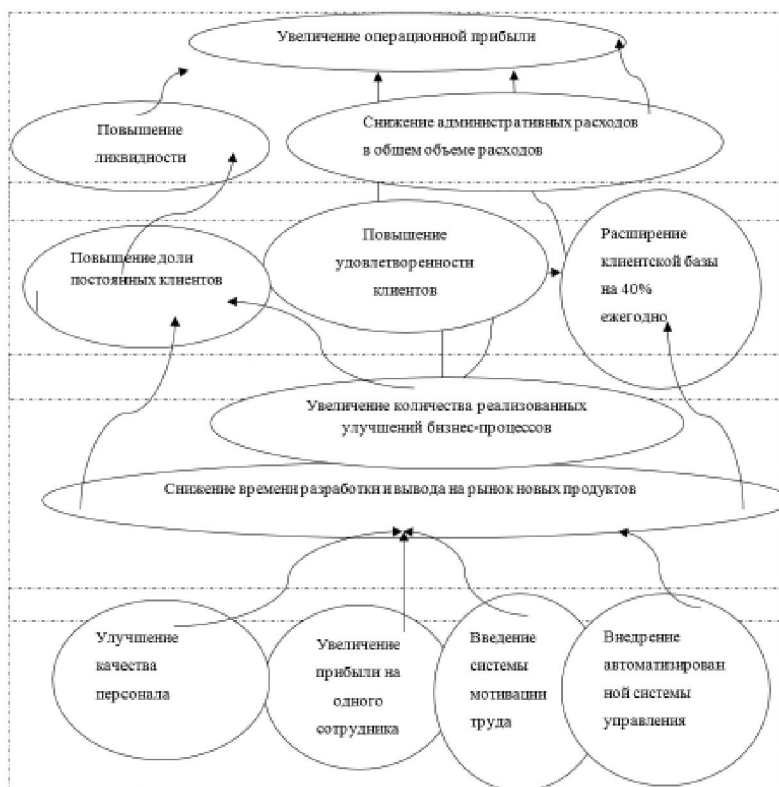


Рисунок 1. Стратегическая карта компании (МСБ)

Примечание: составлено автором на основании данных источников [1], [2]

Для того, чтобы цели были реализуемы, необходимо определить показатели для каждой из целей, а также их нормы и ответственных за их достижение.

Указанный механизм и предложенная стратегическая карта могут стать основой для формирования стратегической карты нижнего уровня и каскадирования стратегических показателей, что позволит повысить вовлеченность персонала в реализацию миссии ресторана, обеспечить прозрачность проводимых изменений и будет способствовать повышению конкурентоспособности компании.

**Источники:**

1. Стратегическое планирование. Под ред. Уткина Э.А. М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭК-МОС, 2010. - 440 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. ЗАО «Олимп-Бизнес», М. 2005.
3. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2000. – 215 с.
4. Траут Дж. Сила простоты / Джек Траут и Стив Ривкин; пер. с англ. Таиры Мамедовой – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 208 с.