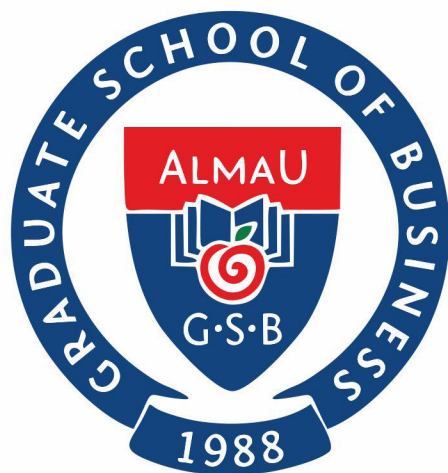


УО «Алматы Менеджмент Университет»



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

| | | | | | |
|----|------------------------------------|------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 53 | КУРМАШЕВА Назым Ауесбековна | МВА-О14-М | Певнева Е.С. | Бюджетирование как метод регулирования и элемент финансового планирования деятельности фирм | 192 |
| 54 | КЫЛЫШБЕКОВ Нуржан Еркасымович | МВА-В14-В | Тултабаев С.Ч. | Разработка стратегического развития ТОО «Great-Nine» | 196 |
| 55 | МАКЕЕВ Дмитрий Сергеевич | МВА-О14-МАг | Филин С.А. | Выбор моделей для анализа операционного управления производством (на примере ТОО «Атырауский НПЗ») | 198 |
| 56 | МАКУЛБЕКОВ Тельман Азимханович | ЕМВА-О14-РАНХ | Бижан Б.А. | Способы и методы стратегического планирования | 204 |
| 57 | МАКУЛБЕКОВА Дания Рашидовна | ЕМВА-О14-РАНХ | Козин В.А. | Технология формирования управляющего холдинга (гостиничный бизнес) | 209 |
| 58 | МАХСУТОВ Рашид Инамжанович | МВА-О14-МА | Новоточина М.В. | Приоритетные направления развития подходов к стимулированию персонала | 214 |
| 59 | МОЛДАБАЕВ Азат Сайлауович | ЕМВА-О14-РАНХ | Кукузова Л.Ж. | Развитие проектного менеджмента в Республике Казахстан: состояние и перспективы | 217 |
| 60 | МУЖИКОВ Канат Кенжебаевич | МВА-О14-МА | Певнева Е.С. | Разработка бизнес плана компании, инвестиционного проекта | 221 |
| 61 | МЫЛТЫКБАЕВ Куаныш Алексеевич | МВА-О14-М | Досалиев Б.А. | Стратегия развития компании и ее стратегия в финансовых показателях | 223 |
| 62 | НАЗБЕКОВА Гулимай Муратжановна | МВА-В15-МА | Бижан Б.А. | Человеческий капитал в сервисном секторе экономики Казахстана: современные проблемы и возможные решения | 226 |
| 63 | НЕЗГОВОРОВ Денис Андреевич | ЕМВА-О14-РАНХ | Филина Т.В. | Некоторые теоретические аспекты стратегического планирования в условиях казахстанской экономики | 228 |
| 64 | НИЖЕГОРОДЦЕВ Виталий Викторович | МВА-О14-В | Леонтьева И. А. | Управление интернет маркетингом в микрофинансовой организации | 231 |
| 65 | НУРЛАНОВА Маржан Шамиловна | МВА-В14-М | Алталиева А. А. | Организационные изменения в Мангистауской областной больнице | 235 |
| 66 | ОСПАНОВА Жанна Ержановна | МВА-О14-МА | Никифорова Н.В. | Особенности стратегического планирования в сфере банковских услуг | 238 |
| 67 | ПОТАПОВ Александр Владимирович | МВА-О-13-5 (SHU) | Куренкеева Г.Т. | Стратегия международных компаний на местных рынках: теория и казахстанская практика | 241 |
| 68 | РАЙСОВА Тогжан Багдатовна | ЕМВА-О14-РАНХ | Курганбаева Г.А. | Состояние и развитие фондового рынка Республики Казахстан | 245 |
| 69 | САМАТОВ Тимур Маратович | МВА-О14-МА | Султанбекова Г.К. | Интернет площадка как основной инструмент для ведения электронного бизнеса | 251 |
| 70 | САРСЕНБАЕВ Алмас Сарсенбаевич | МВА-В14-М | Куренкеева Г.Т. | Система стратегического планирования на предприятии | 255 |
| 71 | САРТБАЕВ Ерлан Сагвалдиевич | МВА-О14-М | Байсеркеева С.С. | Франчайзинг: управление проектами в топливном бизнесе | 259 |

ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ХОЛДИНГА (ГОСТИНИЧНЫЙ БИЗНЕС)

Для удобства формирования стратегических инициатив при формировании холдинга определим элементы системной модели. В них включим укрупненные элементы:

- Внешняя среда,
- Внутренняя среда,
- Клиентская база.

В соответствии с тремя этими позициями следует рассматривать и направления развития. Необходимо помнить, что эти направления тесно связаны с пятью критериями, на основании которых был произведен анализ. Для прогнозирования развития потребуется создание системной модели, а предлагаемые три направления как раз и отражают основные элементы надсистемы. Фактически общую структуру системной модели можно представить рисунком 1.



Рисунок 1. Системная модель бизнеса
Примечание: составлено автором

В результате синтеза системной модели в отдельную позицию выделилось управление, поскольку возникает необходимость управления активно участвовать во взаимодействии и с клиентами, и с внешней средой. Управление, безусловно, будет присутствовать во всех трех направлениях, но еще и как самостоятельный элемент в позиции стратегического управления и инвестирования в проекты, не связанные напрямую с реализацией системного комплекса (диверсификация).

Переходим к конкретизации направлений развития на ближайшие десять лет. То есть в каком состоянии будут все четыре стратегические составляющие через вышеуказанный период.

1-я Стратегическая инициатива «Внутренняя среда - Клиентская база»

1.1. Качество услуг возведено в стандарт и составляет 77(80) баллов. Таблица 1

Таблица 1 – Качество услуг

| № | Наименование услуги | Баллы |
|---|---------------------|-------|
| 1 | Расположение отеля | 5 |

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------|---|
| 2 | Качество сна | 5 |
| 3 | Комнаты | 4 |
| 4 | Ресепшн | 5 |
| 5 | Завтраки | 5 |
| 6 | Санитарный узел | 5 |
| 7 | Спа | 4 |
| 8 | Фитнес | 4 |
| 9 | Служба(обслуживание) | 5 |
| 10 | Чистота | 5 |
| 11 | Стирка/глажка/чистка | 5 |
| 12 | Медиа и технологии | 5 |
| 13 | Бар/ресторан | 5 |
| 14 | Отопление | 5 |
| 15 | Комфортность сожителей | 5 |
| 16 | Магазины и торговля в отеле | 5 |
| Примечание: составлено автором | | |

1.2. Разработаны и в постоянном режиме осуществляются программы по стимулированию клиентов, обеспечивающие 98% наполняемость отеля:

- Ночь бесплатно;
- Бесплатные мили;
- Прогрессивные скидки;
- Бонусы на платные услуги;
- Бонусные бесплатные экскурсии;
- Бесплатный ребенок;
- Оплата один за двоих.

1.3. Действует система индивидуального учета работ и оплаты за результат. При этом поддерживается:

- Система базового оклада;
- Система оценки результата клиентом;
- Автоматическая система расчета суточного вознаграждения;
- Система бонусирования и вознаграждения за инновации;
- Система бонусирования и вознаграждения за многофункциональность;
- Система тарификации операций, а не должностей.

1.4. Действует система формирования пакета услуг клиентом, связанная со стоимостью проживания и любыми внешними услугами:

- Все услуги максимально детализированы и тарифицированы (вплоть до количества смены белья, полотенец, потребления электроэнергии, трафик и так далее);
- В то же время существует средний тариф и фиксированная цена на комплекс услуг;
- Значительно расширен комплекс оплачиваемых услуг вплоть до шопинга, специальных туров и организации встреч, праздников, торжеств и так далее;
- Возможность у клиента формировать индивидуальные заявки на уникальные услуги: прием у врача, прыжок с парашютом и так далее;
- Возможность выбора локации в гостинице и индивидуализации некоторых услуг (фитнес, сауна).

1.5. Действует система коммуникаций с клиентами «в живую» с переходом из системы бронирования на сайт отеля и с использованием Skype, Viber и так далее:

- Возможность обсудить с менеджером любые вопросы, связанные с превышением описанных на сайте возможностей, скидок и предпочтений;
- Возможность пообщаться с аудитором по качеству центрального офиса и выложить претензию, а также переговорить;
- Возможность заказать уникальную или эксклюзивную услугу.

1.6. Управление переведено на японскую модель с циклом PDCA

- Система оперативного дежурства суточных бригад с многофункциональным персоналом;
- Система закупок кан бан;

- Операционная модель взаимоприемки;
- Расчет суточного вознаграждения по результатам деятельности (KPI);
- Аутсорсинговая сервис система.

2-я Стратегическая инициатива «Внешняя среда – Внутренняя среда»

2.1. Формирование системы закупок по принципу вытягивания:

- Доставка малых партий по потребности круглосуточно;
- Сервис, основанный на графике мониторинга;
- Постоянное внедрение «зеленых», энергосберегающих технологий;
- Организация безотходного производства.

2.2. Создание системы партнерских отношений по организации достопримечательностей:

- Партнерство с акиматами;
- Партнерство с предпринимателями;
- Партнерство с учреждениями культуры, спорта, экологии;
- Партнерство с о специалистами по экзотическим услугам;
- Партнерство с организаторами событий(Event's).

2.3. Создание проектной группы по географическому развитию сети отелей и цепочек брендов:

- Анализ регионов и возможностей по созданию сети или цепочек;
- Пилотные проекты, связанные с арендой или франчайзингом;
- Инвестирование в проекты по созданию достопримечательностей;
- Организация пулов инвесторов для создания и расширения сети и цепочек;
- Организация биржевой деятельности по размещению и управлению пакетом ЦБ.

2.4. Управление инвестиционным и проектными портфелями и ЦБ.

- Управление проектной группой по анализу регионов и организации бизнеса;
- Управление группой пилотных проектов;
- Управление группой развития сети и цепочек;
- Управление созданием пула инвесторов и работой с ЦБ.

3-я Стратегическая инициатива «Внешняя среда - Клиенты»

1.1. Постоянно действующие программы по стимуляции потребителей и поддержания лояльности:

- Бонусные накопительные программы;
- Форвардные бонусные программы;
- Программы приоритетного участия в событиях;
- Бонусы за групповые пользования комплексом услуг.

1.2. Организация деловых и культурных событий:

- Форумы (научные, экономические, экологические);
- Корпоративное обучение;
- Бизнес знакомства;
- Старт апы;
- Слеты, знакомства, обмены.

1.3. Организация и проведение PR компаний:

- Организация и осуществление скрытой рекламы;
- Формирование общественного мнения по поводу достопримечательностей и событий с продвижением, брендов;

- Проведение международных аудитов и программ внутреннего PR;
- C-branding & Event's .

1.4. Управление корпоративным маркетингом и PR:

- Бюджетирование и самофинансирование мероприятий;
- Разработка новых направлений воздействия на общественное мнение;
- Исполнение заказов отелей на проведение мероприятий по профилю.

4-я Стратегическая инициатива - Корпоративное управление

4.1. Стратегический Замысел

Используя существующий отель как площадку для разработки и совершенствования стандарта сети, создать географически разветвленную сеть отелей существующего класса. Освоение географических рынков начать с формирования центрального аппарата и в дальнейшем, используя пулы инвесторов расширять действующую сеть. На осваиваемых территориях активно формировать партнерские отношения для целей создания пакета достопримечательностей, сервисных компаний и партнеров по событиям. В дальнейшем, на освоенных таким образом регионах на основании изучения рынка выстраивать цепочки отелей более низкого класса, при этом сохраняя качество минимум 3*, но используя более низкий ценовой сегмент, бонусные программы и комплекс услуг с уровнем 77.

4.2. Организационная структура компании будет выглядеть следующим образом рисунок 2.

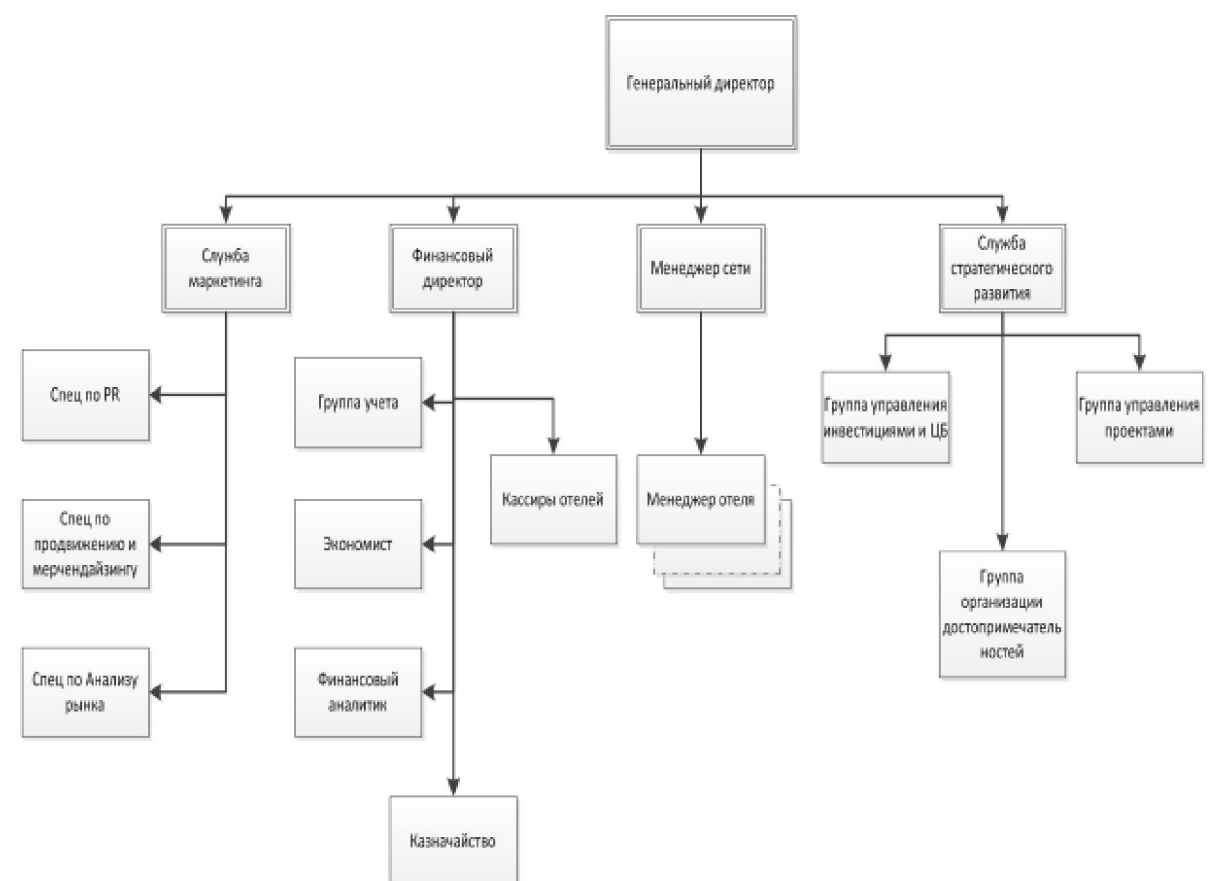


Рисунок 2. Организационная структура управляющего холдинга

Примечание: составлено автором

Таким образом, маркетинговые функции, функции разработки региона на предмет партнерских отношений, организации достопримечательностей, программ и снабжения уходят в центральный аппарат. На долю менеджеров отеля ложится только непосредственная работа с клиентами на местах.

Соответственно организационная структура отеля представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Организационная структура отеля

Примечание: составлено автором

Модель управления построена на принципах многофункциональности персонала и создания оперативных групп для решения суточных задач. При этом весь персонал находится в отделе управления человеческими ресурсами, а бригаду формирует себе каждый оперативный дежурный. Все выполненные каждым человеком операции заносятся в электронный реестр исполнения, автоматически тарифицируются, и каждый специалист за отработанные сутки может просмотреть свое вознаграждение. Также в оперативное подчинение дежурному поступают специалисты по питанию и дежурный технический специалист. Данная

структура активно используется в азиатских компаниях. Впервые эта технология была применена в Японии и базой послужила технология Хосин канри. Постепенно была перенята китайскими компаниями, и сейчас в Китае применяется повсеместно и эффективно. Главное достоинство данной технологии в многофункциональности персонала, что позволяет очень небольшим количеством людей быстро и эффективно решать все задачи. Особенно это нужно учитывать в сфере гостиничного бизнеса, где степень непредсказуемости равна 40%. Это требует оперативного решения задач, которые зачастую не входят в рамки стандарта. В итоге, при создании такого комплекса он будет вписан в географию, политическую и экономическую среду. Такой подход позволит активно привлекать инвесторов и развивать регионы.

Источники:

1. Тимохина Т.Л. Организация административно-хозяйственной службы гостиницы. М.: Форум, 2014, сс.56-62
2. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. М.: Новое знание, 2011, сс. 154-165
3. Казанцев Ю.Ю. Роль маркетинга территории в повышении туристической привлекательности региона // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2012. Т. 1. № 3. С. 65-69.
4. Радугин С.В. Современный менеджмент: теория и практика. СПб: Питер, 2010. — 416 с.
5. Deming, p. 88 / Jump up to: a b Moen, Ronald; Norman, Clifford. «Evolution of the PDCA Cycle» (PDF).