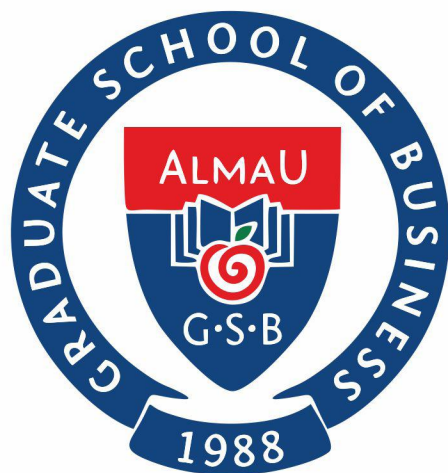


УО «Алматы Менеджмент Университет»



# 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

72	СЕРКЕЕВА Айгерим Нурлановна	МВА-О14-В	Певнева Е.С.	Совершенствование системы налогового администрирование предприятий в Республике Казахстан	261
73	СЕРМАНИЗОВ Бахытжан Кышпакбаевич	МВА-В14- МШ	Алталиева А.А.	Развитие системы управления персоналом: опыт СПК «Хамит»	263
74	СМАКОВ Бауржан Акпабаевич	МВА-О-13-5 (SHU)	Mark Ellis	Strategic management in the Eurasian Bank JSC (Kazakhstan) and their preferred strategic option	267
75	СЫЧЁВА Карина Дмитриевна	МВА-О14-В	Леонтьева И.А.	«Бренд мечты»: этапы построения успешного бренда	271
76	ТЕМИРБУЛАТОВ Азат Муратович	МВА-В15- МА	Байсеркеев О.Н.	Диагностика системы управления предприятием	274
77	ТЛЕБАЕВА Залина Канатовна	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Теоретические подходы к понятию «Мотивация деятельности работников»	277
78	ТЛЕПОВ Нурлан Серикович	МВА-В14-М	Певнева Е.С.	Опыт внедрения бюджетирования в ГКП на ПХВ «Мангистауская областная больница»	282
79	ТОЙБАЕВ Ержан Муратбекович	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Управление конкурентоспособностью предприятия	286
80	ТОКИШЕВА Алуа Бахтыбековна	МВА-О14-М	Жумабаева М.Д.	Управление денежными потоками предприятия	289
81	ТУЛЬЧИНСКАЯ Юлия Олеговна	МВА-О-13-5 (SHU)	G.Tayauova	Divergence of Objectives in Strategic Alliances as Reason for Subsequent Failures	293
82	ТУНГУШБАЕВА Маржан Мухамедиевна	МВА-О14- ЗДР	Яворская Ж.Х.	Источники и методы набора сотрудников в медицинской организации	297
83	ТУРДАЛИЕВ Салауат Сулейменович	МВА-О14-В	Леонтьева И. А.	Улучшение качества работы логистических компании в условиях кризиса	299
84	ТУРЕБАЕВА Лаура Жайшыпшиковна	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Подходы к автоматизации процессов бюджетирования на предприятиях нефтедобывающего сектора в условиях кризиса	302
85	ТУРЕТАЕВ Даулет Исабекович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Применение ключевых факторов успеха в нефтегазовой трубной отрасли на примере компании ТОО «Caspian Oiltech Services» (COS)	305
86	ТУРИХАНОВ Болат Сағынович	МВА-О14- ДО	Яворская Ж.Х.	Поведенческие аспекты в планировании трудового процесса	309
87	УМУРЗАКОВА Алмагуль Аркадьевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Проблемы роста эффективности управления нефтяными компаниями в условиях экономической нестабильности	313
88	УРМАНОВА Марина Сергеевна	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Проблемы стратегического планирования в системной интеграции	318

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ОПЫТ СПК «ХАМИТ»

В сохранении качества продукта и поддержании конкурентоспособности необходимо всеобщее участие коллектива, когда каждый работник понимает значимость и объем предстоящих работ.

Система управления персоналом организации включает в себя различные функции, начиная с приема и увольнения кадров и заканчивая психофизиологией, эргономикой и эстетикой труда. Сегодня мотивация и совершенствование системы управления персоналом являются одним из важнейших направлений СПК «Хамит».

Сельский потребительский кооператив «Хамит» создан в 2006 году в Шардаринском районе Южно-Казахстанской области, вблизи Шардаринского водохранилища. Основной вид деятельности – вылов, переработка и реализация рыбной продукции. Производственная мощность предприятия позволяет перерабатывать и выпускать до 2640 тонн готовой продукции в год, или 240 тонн в месяц. В ассортимент входит живая, солено-вяленая, копченая и мороженая рыба. Выпускаемая продукция поставляется в Литву, Россию, Израиль, Германию, Грузию, Узбекистан, а также на внутренние рынки Казахстана.

В настоящее время предприятие регулярно обновляется новейшим оборудованием как отечественного, так и зарубежного производства. С 2009 г. в систему управления были внедрены международные стандарты СМК и пищевой безопасности ИСО 9001-2008 и ИСО 22000:2005, сертификацию проводит компания международной сертификации «Русский Регистр». Март 2010 года ознаменовался присвоением СПК «Хамит» международного учетного номера на право экспорта продукции в страны Евросоюза № KZ X.12/G2 – 0020/E.

На сегодняшний день в СПК «Хамит» насчитывается 220 постоянных работников и около 80 внештатных. Структура персонала по категориям работников и поло-возрастному составу выглядит следующим образом:

- руководители – 8%;
- специалисты - 11%;
- рабочие и вспомогательный персонал – 81%.

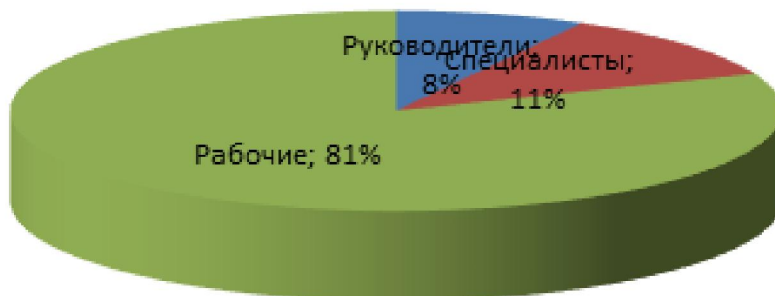


Рисунок 1. Структура персонала по категориям работников СПК

Примечание: составлено автором

Гендерный состав сотрудников::

- Женщины - 32%
- Мужчины - 68%

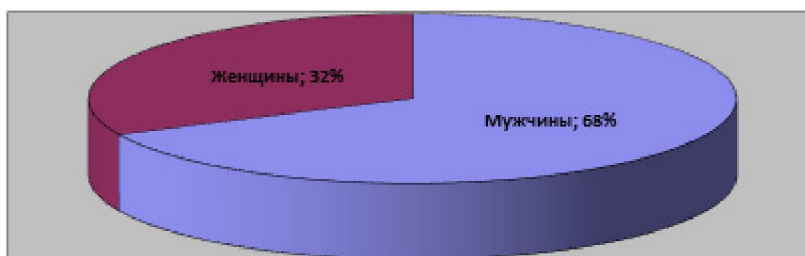
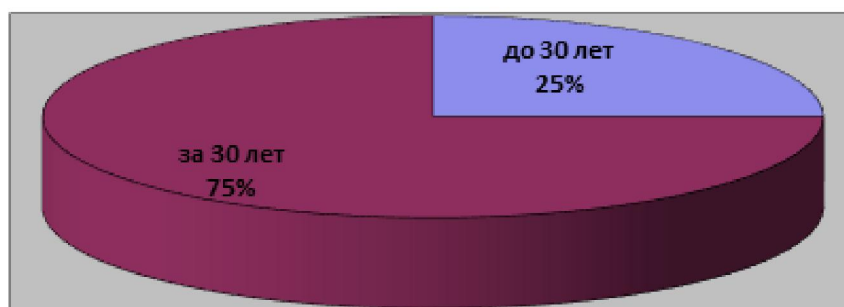


Рисунок 2. Гендерный состав работников СПК

Примечание: составлено автором

- Молодежь до 30 лет - 25% от общей численности;
- Старше 30 лет - 75%





**Рисунок 3. Возрастной состав работников СПК**

*Примечание: составлено автором*

Уровень образования в организации, бесспорно, низкий: только 16% имеют высшее образование, 29% - средне-специальное образование (техникум, колледж), остальные 55% сотрудников – среднее.

Как и в каждом производстве, в работе СПК «Хамит» есть свои технологические и организационные особенности и сложности.

Потребность в человеческих ресурсах определяется в компании, исходя из объемов сырья и потребительского спроса на выпускаемую продукцию. В сезон весенне - летнего запрета на вылов рыбы, численность персонала иногда сокращается на 20-30%. Основной «костяк» составляют ветераны завода, проработавшие более 5 лет, знающие и привыкшие к местным условиям труда. 20% молодежи, принимаемой на работу, не проходят испытательный срок. Условия работы в помещениях с температурой от +8 до 0 градусов выдержать сможет не каждый. Но Шардара – маленький город, и выбора мест работы как такового нет, поэтому человек, уволившись, бывает, снова возвращается на завод.

В существующей на сегодняшний день системе управления персоналом СПК можно отметить следующие важные элементы и выстроенные процессы: отбор и найм производственного и управленческого персонала, современная система компенсаций, нацеленная на эффективный труд, обучение и подготовка кадров, планирование карьеры и обеспечение преемственности в системе управления компании. К достижениям с уверенностью можно отнести:

- Организацию обучения руководителей и кадрового резерва основам менеджмента, системам управления на программах Казахстанского института маркетинга и менеджмента;
- Проведение аттестации руководителей среднего и высшего звена по управленческим компетенциям, а специалистов и рабочих - на знание техники безопасности и охраны труда;
- Тестирование кандидатов на руководящие должности и специалистов на сайте партнера СПК - авторитетной компании «Перформия – Казахстан»;
- Программу повышения квалификации специалистов и дуального обучения рабочих на базе профессионально- технического лицея № 16 г. Шардара;
- Организацию производственной практики студентов и учащихся на базе завода.

Среди проектов по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами можно отметить следующие:

- Создание системы кружков качества, целью которой является участие самих рабочих в организации производственных процессов, выявление инициатив, рассмотрение проблем и путей их решения. Таким образом, работники сами заняты в поиске решения проблем и их устранении, что влияет на производительность труда и качество выполняемой ими работы.
- Разработка и внедрение стандартов технологических и производственных процессов с применением концепций Кайдзен, в том числе внедрение систем «5S» и «5W и 1 H» - системы организации рабочего места, позволяющей значительно повысить эффективность и управляемость операционной зоны, повысить производительность труда и экономить время, и универсальной системы постоянного улучшения, которая основана на применении 6 вопросов.

Компания не забывает и о поддержании атмосферы взаимной заботы и уважения к своим сотрудникам. Работник всегда может получить отпуск по семейным обстоятельствам без сохранения заработной платы. На заводе предусмотрена развозка сотрудников. В столовой завода работникам предлагается горячее питание от завтрака до ужина, а в ночную смену – ночной обед. В тяжелых ситуациях оказывается материальная помощь, выдаются авансы. Предусмотрены премии в профессиональные праздники, такие как день рыбака, бухгалтера, день кадровика, день повара и другие [1].

Важен для нас и принцип построения долгосрочных отношений с работниками. Так, компания стремится возвращать собственные кадры. 70% менеджеров среднего звена вышли из простых работников. Нынешний директор производственного департамента Айдос Тасибеков начинал простым разнорабочим в 2006 году, по специальности электрик. Бауржан Карабалаев – начальник филиального цеха, пришел на завод рыбообработчиком.

Основой здорового климата в коллективе является справедливая система вознаграждения. Система стимулирования персонала СПК направлена, в первую очередь, на привязку вознаграждения к результатам труда:

- сдельная заработная плата позволяет лучшим работникам производства зарабатывать в 3 раза больше, чем неуспевающим или новичкам;
- предусмотрены компенсации за неиспользованный отпуск, оплачиваемые отпуска, надбавки за выслугу лет и др.;
- за продуктивную работу сотрудникам предоставляется право выбора времени отпуска, дополнительные выходные и т.д.;
- в конце года лучшим работникам вручаются грамоты, планируется персональное премирование «передовиков года».

В целях поддержания здоровой социально-психологической ситуации в коллективе традиционно проводятся праздничные обеды, соревнования, поздравления работников с юбилейными датами, а к некоторым праздникам, как Наурыз, Курбан-айт, все работники получают подарки. Широко отмечается профессиональный праздник – День рыбака. Планируется внедрение поощряемых ежеквартальных соревнований по сменам в цехах на лучшие показатели (по объему и качеству), на звание лучшего работника месяца и другие стимулирующие мероприятия.

Оценка кадрового потенциала. Многие специалисты на заводе стали таковыми за счет опыта работы. Начав карьерный рост у истоков зарождения компании, работники усовершенствовали навыки, требуемые на производстве, узнав все стадии процессов в каждом цехе, знакомясь с технологиями у приглашаемых профессионалов, сейчас они могут зваться лучшими в своем направлении. Несомненно, образование играет роль, но практика и стаж также бесценны. Начальник солено-коптильного цеха Оразбай Оспанов не имеет высшего образования, но его 15-летний опыт на заводе позволяет возглавлять цех - обмен опытом с другими производителями, консультации с профессионалами, семинары и тренинги, в совокупности, сделали из него профессионала.

На завод ежегодно приглашаются специалисты разных уровней со всего Казахстана, России, Узбекистана, США: технологи, руководители рыбоперерабатывающих комбинатов. В настоящее время на заводе работает известный в своих кругах рыбовод из России Александр Ильич Златкин. С сентября 2015 года он руководит проектом выращивания объектов аквакультуры на рыбоводных садках СПК. Будучи исследователем и разработчиком в области естественных и технических наук, А. Златкин все свое время уделяет молодежи, обучая и объясняя процессы выращивания рыбы. Также ежемесячно приезжает технолог по вялке рыбы из Астрахани Решетников Александр. Он консультирует работников солено-коптильного цеха и помогает в производстве вяленой рыбы.

По оценке привлеченного внешнего эксперта в области стратегического развития система управления человеческими ресурсами имеет следующие сильные стороны и «дельты», требующие развития:

**Таблица 1 – Оценка политики в области человеческих ресурсов в СПК «Хамит»**

Критерии	Шкала, 0-10	Примечание
Окупаемость затрат	5	В настоящий момент оценка политики в области человеческих ресурсов, с точки зрения затрат и выгод не проводится в полной мере.
Создание человеческого капитала	3	Компания пытается привлекать, удерживать и развивать людей, обладающих знаниями и навыками, но это только первые шаги.
Приверженность и мотивация	5	Существующая практика в области человеческих ресурсов в компании не мотивирует работников и не усиливает их приверженность к организации и к ее целям в полной мере.
Согласованность целей	4	Действующая практика в области человеческих ресурсов не позволяет формировать в полной мере общие цели среди работников организации.
Этическая приемлемость	7	В компании действует практика справедливого отношения к сотрудникам, однако данная практика не прописана формально в полной мере.
Примечание: составлено внешним экспертом		

Таким образом, оценка политики в области человеческих ресурсов в СПК «Хамит» по пяти критериям показывает, что есть существенный потенциал для улучшения политики в области развития человеческого капитала и согласования целей [ 2].

Сегодня на фоне открывающихся возможностей для экспортноориентированных предприятий перед руководством СПК «Хамит» стоят такие важнейшие задачи, как обеспечение качества продукции, способного конкурировать на международных рынках. А это напрямую зависит от квалификации персонала, соблюдения трудовой дисциплины и совершенствования системы менеджмента в целом.

Несмотря на проведение интенсивных изменений в системе управления персоналом в последние 3-4 года, останавливаться на достигнутом нельзя. Чем дальше мы идем по пути совершенствования, тем больше

осознаем необходимость обучаться, изменяться, развиваться. И это касается наших трудовых ресурсов в первую очередь. В людях – главный потенциал развития и успеха компании.

**Источники:**

1. Правила внутреннего трудового распорядка СПК «Хамит».
2. Фентон-О Криви Марк. Результативное управление человеческими ресурсами: Учеб.-метод. пособие. Блок 1: Кн.5/ Пер. с англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2009