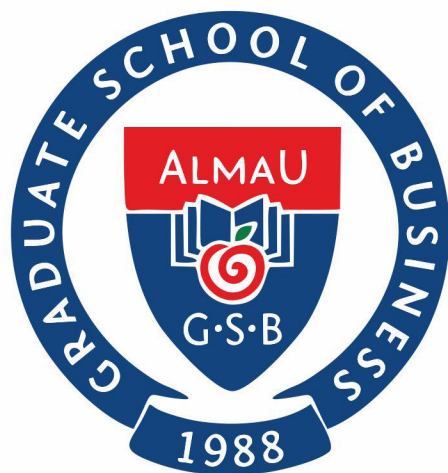


УО «Алматы Менеджмент Университет»



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 бюджетирование 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

ПОДХОДЫ К АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕГО СЕКТОРА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Текущее развитие цен на рынке нефтедобычи в мире является самым главным трендом современной экономики, на который равняются и от которого зависят многие факторы жизнедеятельности не только нефтедобывающих предприятий, но и целых государств.

С 2014 года мировая экономика показывает различные негативные тенденции в части цен на энергоресурсы, что, в конечном итоге, влияет на ВВП большинства стран мира. Динамика цен на нефть заставляет компании и целые государства постоянно корректировать свои планы в связи с наступлением негативных сценариев развития рынка. При этом, 2015 год потребовал от нефтедобывающих предприятий существенных изменений в практике бюджетирования, при которой упор делается на многосценарное планирование. В настоящее время в процедурах финансового планирования следует уделять особое внимание вопросам оптимизации производственных и административных издержек.

Известно, что бюджетирование - это специфическая область финансового менеджмента, неразрывно связанная с планированием и принятием среднесрочных и краткосрочных управленческих финансовых решений [1].

Эффективность бюджетирования в рамках деятельности компании во многом определяется принципами его осуществления, основными из которых являются: принципы системности, целевой ориентации, планирования «от конечного результата», непрерывности и скользящего характера, декомпозиции бюджетов.

Принцип системности проявляется в том, что по своей структуре бюджетирование как процесс представляет собой целостную систему, в рамках которой взаимосвязано решение всех основных вопросов планирования и учета деятельности компании: от обоснования целей и задач до контроля за их исполнением и корректировки по результатам [2].

Соблюдая этот принцип, необходимо помнить, что бюджетирование деятельности компании - это, прежде всего, инструмент управления, требующий своевременного и точного выполнения определенных правил и процедур, нарушение которых влечет за собой разрушение всего бюджетного механизма.

В условиях экономического кризиса и падения цен на энергоресурсы, принцип системности для нефтедобывающих компаний должен выражаться также в тщательном подходе к оптимизации затрат, который не означает исключение ряда статей из существующего бюджета, а требует взвешенного, системного подхода к снижению затрат, путем применения новых технологий, поиска оптимального соотношения ресурсов, применения диверсифицированной оплаты и мотивации труда сотрудников.

При подготовке бюджетов следует соблюдать принцип целевой ориентации, который заключается в четкой направленности бюджета на миссию предпринимательской деятельности компании, а не на краткосрочное получение прибыли или снижения затрат.

Целевые параметры, как правило, выражают финансовые результаты деятельности компании. Однако, в современных условиях величина чистой прибыли не может быть основополагающим фактором оценки бюджета. Следует вводить не только финансовые, но и нефинансовые индикаторы, которые вычисляются на основании данных бюджета и позволяют оценивать стратегические перспективы компании, связь с заказчиками и персоналом. В противном случае, компания может пойти по пути сокращения затрат и потери стратегических преимуществ, что негативно отразится в среднесрочной и особенно, в долгосрочной перспективе.

Допускается определять целевые показатели в виде интервала допустимых значений, что наиболее предпочтительно в условиях большой неопределенности внешней среды. При этом следует учитывать взаимосвязь целевых финансовых показателей с работой структурных подразделений компании [2].

В текущей экономической ситуации предприятия нефтедобывающего сектора зачастую не могут использовать в качестве независимой переменной величины объем доходов, который ранее планировался исходя из средневзвешенной стоимости нефти на рынке и планового объема добычи.

В целях обеспечения эффективности и устойчивости нефтедобывающей компании необходимо для каждого из сценариев определить оптимальную величину затрат и вычислять минимально необходимый для каждого сценария доход. Указанный фактор отражает принцип планирования «от конечного результата».

Принцип планирования «от конечного результата» непосредственно связан с предыдущим. Типичной ошибкой разработки бюджетов является то, что они зачастую основываются на показателях бюджетов предыдущих периодов. При составлении бюджетов по принципу «от достигнутого» может проявляться отрицательная тенденция сохранения существовавшей ранее структуры расходов, несмотря на возможные изменения условий хозяйствования, и целей компании.

Принцип планирования «от конечного результата» применительно к нефтедобывающим компаниям должен быть выражен в том, что компании нужно отслеживать не только типовые бюджеты на предстоящий/

текущий год, но и показатели бизнес-плана, т.е. бюджета на ближайшие 3-5 лет и соответствующих плановых значений стратегических показателей деятельности компании.

Применение принципа непрерывности и скользящего характера бюджетирования проявляется во взаимосвязи стратегического и тактического планирования, включая оценку исполнения показателей бюджета. В связи с этим разработка и анализ бюджетов любой крупной компании, в том числе нефтедобывающей, должны проводиться на регулярной основе. Регулярность и непрерывность составления бюджетов позволяют осуществлять корректировку управленческого учета в компании, прежде всего, в части бюджетирования, его управляемость в целом, а также снижение неопределенности в процессе принятия управленческих решений.

Бюджетирование предполагает скользящий характер, сочетая долгосрочное бюджетирование (3-5 лет, с периодом скольжения 1 год), средне-срочное бюджетирование (1-2 года, с периодом скольжения 1 квартал) и краткосрочного бюджетирования (1-3 месяца) [3].

В целях разграничения понятий, введем следующие понятия в рамках данной статьи:

- бюджет – бюджет расходов на 1 год;

- бизнес-план – бюджет расходов и доходов на 5 лет, с детализацией до одного года.

Разработка долгосрочного бюджета предназначена для определения перспектив деятельности предприятия, а краткосрочного - для обеспечения оперативного управления и контроля за деятельностью структурных подразделений.

Особенно следует остановиться на вопросе подготовки бизнес-плана предприятия. Подход к составлению бизнес-плана во многих казахстанских компаниях, в том числе нефтедобывающих, зачастую основан на индексировании доходов и расходов на предстоящие периоды на ставку инфляции.

Однако, ставшее практически постоянным изменение структуры рынка нефтедобычи требуют от руководства нефтедобывающих компаний более взвешенного, стратегического подхода к среднесрочному планированию, применяя классические подходы бизнес-планирования, включая анализ рынков, как рынков сбыта, так и рынков, влияющих на формирование себестоимости, построение сценариев формирования капитальных затрат, в зависимости от динамики соответствующих рынков.

Бизнес-план должен содержать объективную оценку рисков, которые могут проявиться на пути реализации бизнес-плана и представлять собой честный анализ, основанный на реалистичных предположениях.

Предположения и прогнозы должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации для обеспечения эффективного обсуждения бизнес-плана.

При этом, важной составляющей бизнес-плана и бюджета на текущий год, должно стать появление системы комплексного взаимодействия всех администраторов статей для оптимизации расходов и обеспечения отсутствия затоваривания складов/задержки оказания услуг, которые зависят от проведения закупа сопутствующих товаров и услуг.

Важным фактором в процессе бюджетирования становится выделение финансовой структуры компании, которая представляет собой взаимосвязанную систему центров финансовой ответственности (ЦФО).

В целях применения принципа декомпозиции в бюджетировании применяется иерархическая структура бюджетов в соответствии с финансовой структурой компании. При этом по каждой статье бюджета, как доходной так и расходной, закрепляется администратор статьи бюджета, который самостоятельно осуществляет контроль расходов в пределах выделенного бюджета по статье.

В части расходных статей, важным механизмом может стать привязка системы мотивации персонала и соблюдение бюджетных показателей, при этом для администратора статьи важно не просто не превысить бюджет, или существенно снизить затраты по статье, но оптимизировать затраты по группе вверенных ему статей.

Поэтому, от руководства нефтедобывающих компаний в текущих экономических условиях требуется подготовка интегрированных показателей эффективности ЦФО, которые следует применять для обеспечения сбалансированной реализации стратегии компании.

Также отметим, что следует выделять администраторов не только для статей затрат, но и статей доходов, в том числе от финансовой и инвестиционной деятельности, что позволит более точно управлять денежными потоками предприятия.

В силу того, что текущий экономический кризис носит политический подтекст, а также в связи с высокой готовностью ряда стран вести «экономическую» войну даже за счет собственных убытков, сегодня трудно прогнозировать развитие динамики цен на нефть.

Поэтому, нефтедобывающим компаниям следует пересматривать ранее действующие подходы к бюджетному планированию, уделять большое внимание финансовым инструментам при планировании, внедрять эффективные инструменты аналитики для быстрого пересмотра бюджетов, включая автоматизированные инструменты бюджетного моделирования с включением большого числа факторов, составляющих основу бюджетного планирования.

Далее рассмотрим процесс применения автоматизированной системы для вышеуказанных аспектов бюджетного планирования управляющей компании.

Система обеспечит решение в автоматизированном режиме следующих задач:

- Получение мастер-бюджетов, в соответствии с бюджетной моделью и методологии бюджетирования компании.
- Обеспечение автоматизации бизнес-процессов формирования, согласования, утверждения, корректировки, контроля и анализа операционных бюджетов, определенной моделью.
- Анализ влияния любых изменений данных на итоговые данные по проектам и в целом.
- Контроль исполнения бюджетов и получение отчетов об исполнении бюджетов и анализ «план-факт».
- Формирование многомерных аналитических отчетов, на основе содержащейся в операционных бюджетах информации.

Автоматизированная система бюджетирования должна обеспечивать составление модели с возможностью проведения балансировки, возможности применения различных сценариев планирования и их сопоставления.

Разработанная автоматизированная информационная система в этом случае обеспечивает решение задач, связанных с информационным обеспечением принятия управленческих решений на уровне структурных подразделений и компании в целом. Она позволяет: анализировать тенденции развития предприятий и планировать мероприятия на перспективу; формировать бюджеты различных уровней; отслеживать изменения в качественном состоянии имеющихся ресурсов, что дает возможность своевременно принимать меры к их улучшению; выявлять резервы для повышения эффективности производства продукции с целью обеспечения расширенного воспроизводства; за счет применения информационных технологий перераспределить обязанности персонала в сторону более глубокого анализа и повышения качества принимаемых решений, а также усиления функций контроля за ними; организовать оперативную и качественную систему составления отчетности.

Источники:

1. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г.Жукова / Под ред. и с предисл. В.Б. Ивашкевича. М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.
2. Хоуп Джереми. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов / Джереми Хоуп, Робин Фрейзер; пер. с англ. Р.В. Кашеева. М.: Вершина, 2007. – 272 с.
3. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. М.: ИНФРА-М, 2007. - 343 с.