

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	Алгалиева 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

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА РК

Сегодня перед крупными нефтедобывающими и нефтеперерабатывающими предприятиями Казахстана остро встал вопрос своевременного внедрения новых эффективных управленческих решений, которые позволят оперативно реагировать на изменения рынка.

На фоне наступившего экономического кризиса в мире в целом и в Казахстане в частности резко возросла потребность компаний в повышении конкурентоспособности путем применения технологий стратегического управления, стратегического планирования, в части планирования и создания условий для появления конкурентных преимуществ, адаптации организаций к меняющимся условиям внешней среды и прогнозированию влияния различных внешних факторов [1, 2].

В данной статье ставится цель рассмотреть особенности стратегического планирования для нефтегазовых компаний РК через решение следующих задач:

- проанализировать ключевые задачи стратегического планирования;
- сформировать требования к этапам стратегического планирования нефтегазового предприятия;
- провести анализ эффективности стратегического планирования в АО «Озенмунайгаз».

В первую очередь, рассмотрим теоретические аспекты стратегического планирования.

Как отмечают известные авторы в области стратегического планирования Нортон, Каплан, Ансофф, Томпсон, Стрикленд [3], идея стратегического планирования может быть сформулирована как реализация основных функций управления:

- Управление и распределение ресурсов;
- Реализация задач адаптации к внешней среде;
- Обеспечение внутрифирменного управления;
- Осознание организаторской стратегии, что обусловлено необходимостью обучения на прошлом опыте для руководства компании.

В основе стратегического планирования лежит информационная база, получаемая по результатам анализа предприятия и его внешней среды.

Если обратиться к анализу нефтедобывающей отрасли, то согласно данным портала petroleum.kz, сайтов kmg.kz и информации конференций и круглых столов, проводимых для представителей нефтедобывающей отрасли, можно сделать вывод, что в настоящее время нефтедобывающая отрасль Казахстана переживает кризис, связанный с недостаточной эффективностью использования поступающих сверхприбылей от нефтедолларов, в результате чего в отрасли не в полной мере применяются существующие инновации и новые технологии.

SWOT-анализ отрасли представлен в Таблице 1.

Таблица 1- SWOT-анализ нефтедобывающей отрасли

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Сформированы основные положительные факторы развития отрасли – государственная поддержка и благоприятный инвестиционный климат, широкое сотрудничество с международными инвесторами.</li><li>• Широкий спектр нефтегазовых запасов, возможность комплексной разработки.</li><li>• Интегрированная нефте-газотранспортная инфраструктура, соединившая клиентов и поставщиков Азии и Европы.</li><li>• Имеется достаточный потенциал по развитию новых нефте-газотранспортных мощностей.</li><li>• Развитая контрактная система регулирования недропользования.</li><li>• Наличие в нефтегазовой отрасли вертикально интегрированных структур, в том числе инфраструктурных, в лице КМГ и группы дочерних компаний.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сложные климатические и гидрологические факторы.</li><li>• Проблемы исторических загрязнений, утилизации попутного нефтяного газа и иных компонентов.</li><li>• Отсутствие прямых выходов к морю, зависимость от транзитных государств.</li><li>• Высокая капиталоемкость проектов, повышение зависимости от внешних дотаций.</li><li>• Изношенность оборудования и трубопроводов.</li><li>• Неудовлетворительное качество готовой продукции.</li><li>• Низкая доля участия национальной компании в разработке нефтегазовых месторождений.</li><li>• Наличие разногласий с ОАО «Газпром» в части предоставления равного доступа к газотранспортной системе России для транспортировки природного газа, добываемого в Казахстане в другие страны.</li><li>• Высокая доля логистики в структуре затрат и конечной цене казахстанской нефтехимической продукции.</li></ul>



<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченность мировых запасов углеводородных ресурсов.</li> <li>• Наличие ряда перспективных объектов на поиски углеводородного сырья.</li> <li>• Высокая востребованность углеводородов в качестве ресурса для различных видов транспорта, нефтехимического производства.</li> <li>• Выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью, включая потребительские товары.</li> <li>• Интеграция с Каспийским регионом (РФ, Туркменистан, Азербайджан, Иран). Возможность участия в программе развития западных регионов Китая.</li> <li>• Развитие и модернизация смежных отраслей - морского флота, сервисных услуг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение цен на нефтепродукты ниже себестоимости казахстанской нефти.</li> <li>• Высокие техногенные риски</li> <li>• Добыча нефти в экологически чувствительной зоне на Каспии.</li> <li>• Высокое пластовое давление и высокое содержание в нефти сероводорода.</li> <li>• Нерациональная разработка месторождений, невыполнение недропользователями требований утвержденных технологических документов.</li> <li>• Возможные изменения политики и тарифов в отношении транзита нефти и газа со стороны транзитных стран.</li> <li>• Задержки в сроках реализации проектов и удорожание их стоимости.</li> <li>• Отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров, в том числе инженеров среднего и высшего звена</li> <li>• Низкий уровень внедрения инноваций, и, как следствие, удорожание готовой продукции.</li> </ul>

Представленный SWOT-анализ позволяет с уверенностью говорить о высокой зависимости нефтегазовой отрасли от факторов внешней среды, включая такие существенные аспекты, как общемировое снижение цен на энергоносители и существенное влияние партнеров на структуру логистики казахстанских продуктов.

При этом, помимо существенного влияния внешней среды на отрасль оказывают влияние факторы внешней среды предприятия – общее состояние нефтепроводов, тяжелые климатические условия и снижение качества добываемой нефти.

Далее рассмотрим данные аналогичного анализа АО «Озенмунайгаз».

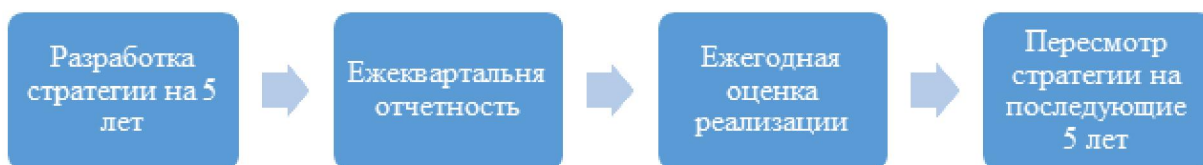
**Таблица 2 - Анализ сильных и слабых сторон АО «Озенмунайгаз»**

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Значительные начальные и остаточные извлекаемые запасы нефти. Период эксплуатации: Узень до 2049-2056 гг., Карамандыбас – до 2064 г.</li> <li>• Организационная структура (достаточность уровней управления и схемы подчиненности для достижения поставленных целей)</li> <li>• Коллективный договор (один из лучших социальных и мотивационных пакетов в РК)</li> <li>• Информационная система управления производством</li> <li>• Система принятия решений, планирования, контроля</li> <li>• Технологический процесс подготовки нефти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Материально-техническая база (устаревшая инфраструктура);</li> <li>• Низкая производительность на ед. общего персонала</li> <li>• Низкая производительность на ед. производственного персонала</li> <li>• Высокий уровень технологических потерь</li> <li>• Высокий уровень обводненности добываемой продукции</li> <li>• Низкая производственная дисциплина в части соблюдения требований НТД и оперативного управления рабочими</li> <li>• Уровень технологических и технических знаний, опыт (ухудшение уровня знаний новых работников и линейного персонала)</li> <li>• Несвоевременное материально-техническое снабжение и поставка некачественных ТМЦ</li> <li>• Кадровая политика (фактическое отсутствие утвержденной и внедряемой HR-стратегии)</li> <li>• Устаревшая энергетическая инфраструктура</li> <li>• Устаревшая или недостаточная социальная инфраструктура и АХО</li> </ul>

Как видим, стратегическое видение может быть сформулировано в виде отдельного документа, с приведением среднесрочных и долгосрочных целей компании. Если миссия ориентируется на потребителя, то видение компании акцентирует внимание на принципах деятельности, которые позволяют реализовать эту миссию.

Стратегия компании описывает те действия, которые необходимо выполнить для достижения видения.

Сегодня крупные нефтедобывающие компании, в т.ч. АО «Озенмунайгаз», используют следующую схему стратегического планирования:



**Рисунок 1. Существующий цикл стратегического планирования и контроля**

*Примечание: составлено автором*

Недостатком указанной системы является отсутствие гибких механизмов внесения изменений в стратегические планы, а также «длинный» период сбора и анализа информации, что приводит к проявлению формального контроля показателей, связанных с финансовой и хозяйственной деятельностью, что не отражает в полной мере анализ инициатив и возможностей, которые необходимо начать использовать уже сейчас.

Текущая рыночная ситуация для нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих компаний диктует предприятиям использование модернизированного стратегического планирования – основанного на разработке различных сценариев поведения в зависимости от наступления тех или иных факторов внешней среды.

Чтобы справиться с быстро меняющимися задачами, необходимо применение системы управления, связанной не столько с определением позиции (долгосрочное и стратегическое планирование), сколько со своевременной реакцией в реальном масштабе времени на быстрые и неожиданные изменения в окружении организации.

При этом система стратегического планирования позволит компании иметь портфель стратегий, которые могут быть использованы в зависимости от ситуации на рынке, внешних и внутренних факторов [3]. Основное назначение системы состоит в переводе стратегии в действие, т.е. в установлении и четкой реализации на основе стратегии задач операционной деятельности предприятия (показателями, контролируемые в рамках операционного цикла).

Такой подход подразумевает интегрирование финансовых и долгосрочных планов в систему стратегического планирования, в которой ставятся две группы задач. Во-первых, краткосрочные, рассчитанные на текущее выполнение программ, бюджетов, ориентирующие оперативные подразделения организации в их повседневной работе. Другая группа задач — стратегические, которые закладывают основы будущей рентабельности. Такие задачи плохо вписываются в систему текущих операций и требуют отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения также требует отдельной, особой системы- контроля и мониторинга каждой отдельной ситуации, влияющей на достижение целей организации и ее руководства.

В современных условиях развивается так называемое «управление на основе гибких экстренных решений» - это система управления, которая складывается в условиях, когда многие важные задачи, отличающиеся новизной и сложностью, возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть. По словам президента ЮМ Ф. Кери, это система, «ориентированная на рынок завтрашнего дня».

Практический опыт западных предприятий и небольшой опыт отечественных бизнес организаций свидетельствует, что системы управления, основанные на долгосрочном и стратегическом планировании, оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы, однако развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые стратегические решения. Фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, конкурентами, научно-техническим прогрессом с его внезапными прорывами и т.д.

Для построения стратегии и выбора верного стратегического пути на первом этапе проводится анализ текущей ситуации и текущего положения предприятия. Для проведения анализа могут быть использованы традиционные типы анализа, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ и метод экспертной оценки.

В частности, при проведении анализа предприятиями нефтедобывающей отрасли Казахстана следует уделить особое внимание возможностям PEST-анализа для выявления политических и экономических факторов, которые могут быть использованы для повышения эффективности новых стратегических преобразований.

Результатом первого этапа является набор потенциально возможных стратегических целей и набор стратегических перспектив.

Вторым этапом стратегического планирования является разработка перечня ключевых факторов [2], которые могут положительно или негативно повлиять на внедрение каждого сценария.

При анализе факторов должны быть выделены:

- данные, которые требуются для проведения изменений;
- требуемые ресурсы, включая финансовые ресурсы и источники их получения;



- факторы рисков, которые могут возникнуть в процессе проведения преобразований.
- Ключевыми факторами в процессе анализа факторами стратегических преобразований должны стать:
- Анализ организационной структуры предприятия и выявление путей ее оптимизации.
  - План управления рисками.
  - План проекта проведения стратегических преобразований.
  - Перечень индукторов, необходимых для осуществления реализации различных сценариев стратегии.

При этом важно наличие на предприятии подразделения, ответственного за подготовку и своевременную корректировку предложений по стратегическим преобразованиям.

Таким подразделением может стать существующий орган предприятия, например, совет директоров, или может быть выделена группа, ответственная за стратегическое планирование, из числа ключевых сотрудников различных подразделений.

- Анализ лидерства в организации и применение авторитета действующих лидеров для эффективного внедрения преобразований.

Анализ лидерства на предприятии позволяет выявить проводников изменений, заручиться поддержкой коллектива и существенно сократить время на внедрение новшеств.

- Анализ действующих систем мотивации и механизмы их совершенствования.

Известно, что противодействие изменениям зачастую намного выше в крупных предприятиях, в виду их слабой маневренности. В этой связи, именно вопросы повышения мотивации должны стать ключевыми в процессе внедрения изменений.

Подводя итог, следует отметить, что стратегическое планирование в нефтедобывающих предприятиях неразрывно связано с построением набора стратегических инициатив и стратегических перспектив, которые должны быть в полной мере проработаны как в части непосредственно стратегических действий и проектов, так и в части построения показателей и системы мотивации, связанных с соответствующими стратегическими целями.

Анализируя результативность данной методики в АО «Озенмунайгаз», отметим, что в компании с 2015 года введены изменения в цикл стратегического планирования, что позволило компании на 60% быстрее адаптироваться к изменениям конца 2015 - начала 2016 года на рынках сырья и валютном рынке, в сравнении с аналогичными изменениями конца 2014 года.

Данный показатель достигнут за счет предварительной проработки сценариев поведения компании и наличия подготовленного плана мероприятий, что существенно сократило трудовые затраты и позволило снизить финансовые потери предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что казахстанские нефтедобывающие предприятия в значительной степени зависимы от факторов внешней среды, что обуславливает необходимость гибкого подхода к формированию стратегии предприятия. Стратегическое планирование в данных условиях должно носить многомерный и многофакторный характер, что позволит предприятию сформировать более гибкие тактические и среднесрочные планы и повысить устойчивость к вызовам рынка.

#### **Источники:**

1. Адамов В.Е., Ильенков С.Д. Экономика и статистика фирм. М.: Финансы и статистика, 2010.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. вступ. ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 2010. - 736 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. -928 с.
4. Эмсен Э., Интрилигейтор М., Макинтайер Р., Тейлор Л. Эффективная стратегия переходного периода: уроки экономической теории обновления (доклад американских экспертов)// Проблемы теории и практики управления/ № 2, 2006, с. 30 - 36.