

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

89	ХУСАИНОВ Данияр Кабдуллаевич	МВА-О14- МАт	Кукузова Л.Ж.	Тенденции развития корпоративного обучения и развития персонала	322
90	ЦЗЯН Дуньян	МВА-В14-М	Тултабаев С.Ч.	Реализация стратегических преимуществ для повышения конкурентоспособности нефтедобывающей компании на примере АО «Мангыстаунаыгаз»	324
91	ЦОЙ Игорь Владимирович БЕРДИГУЛОВ Алмат Кудайбергенович	МВА-О-13- 5(SHU)	Карибджанов Б.Б.	Влияние мировой макроэкономической конъюнктуры на ценообразование в уранодобывающей отрасли	327
92	ШАЛГИНБАЕВ Мадияр Залмаханович	МВА-О14- ЗДР	Байсеркеев О. Н.	Маркетинговые исследования поведения потребителя на рынке (Республиканский Диагностический центр)	332
93	ШАМТЕКОВ Иран Маратович	МВА-О14- МА	Тултабаев С.Ч.	Развитие менеджмента в системе здравоохранения Казахстана	335

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ АО «МАНГЫСТАУМУНАЙГАЗ»

Понятие «конкуренция» неразрывно связано с понятием «борьба», которая может происходить между различными экономическими субъектами: борьба между производителями за потребителей, борьба между государствами за максимизацию выгод от внешней торговли.

Термин «конкуренция» имеет большое количество определений. Первоначально слово конкуренция возникло от латинского «сопситге», что в переводе означает сталкиваться. Ожегов С.И. трактует конкуренцию как соперничество, борьбу за достижение больших выгод, преимуществ [1].

Существующие трактовки и определения конкуренции различаются в довольно широком диапазоне.

Широко распространено определение конкуренции, которое было сформулировано М. Портером: «Конкуренция – соперничество между организациями с целью занятия лидирующего положения на рынке по какому-либо показателю, т.е. реализация конкурентного преимущества». Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения. В любой отрасли экономики, неважно, действует она только на внутреннем рынке или на внешнем тоже, суть конкуренции выражается пятью силами:

- 1) угрозой появления новых конкурентов;
- 2) угрозой появления товаров-заменителей;
- 3) способностью поставщиков комплектующих изделий торговаться;
- 4) способностью покупателей торговаться;
- 5) соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

Значение каждой из пяти сил меняется от отрасли к отрасли и предопределяет, в конечном счете, прибыльность отраслей [2].

В настоящее время АО «Мангыстаумунайгаз» находится на этапе «Стабильность» жизненного цикла, осложненном, однако, текущим международным положением на рынке нефтепродуктов.

Компания переживает ряд негативных тенденций, которые снижают уровень маневренности компании при принятии стратегических решений, в том числе [3]:

- необходимость сокращения объемов добычи, продиктованной требованиями рынка;
- необходимость сохранения штатной численности в виду стратегической важности предприятия для региона;
- значительный объем остатков запасов ТМЗ на складах;
- высокая себестоимость готовой продукции.

В целях обеспечения сохранения конкурентоспособности АО «Мангыстаумунайгаз» следует сформировать и реализовать ряд стратегических инициатив, отражающих проекты развития по следующим направлениям:

- поиск путей получения дополнительного дохода от неосновной деятельности;
- решение задач сокращения издержек;
- внедрение недорогих инновационных механизмов работы;
- разработка прогрессирующей шкалы мотивации персонала, переход от постоянных вознаграждений к дифференцированным методам.

Безусловно, указанные проекты развития должны быть детализированы в соответствии с методологией управления проектами.

Рассмотрим примеры проектов и перспектив, на которые они окажут влияние.

Реализация этих инициатив требует соответствующих бюджетов, которые могут быть найдены путем оптимизации существующих бюджетов и перевода части работ из внешних заказов во внутренние процессы компании.

В целях повышения заинтересованности руководителей во внедрении указанных изменений, необходима разработка КРІ руководителей и сотрудников. Для эффективного внедрения дифференцированной системы мотивации, которая положительно скажется на процессах внедрения изменений, необходимо разработать стратегическую карту, каскадирующую стратегические инициативы и сбалансированную систему показателей на уровне компании и департаментов, до отделов и сотрудников, которые будут логично вытекать из сбалансированной системы показателей компании в целом.

Предварительная форма стратегического плана представлена ниже.



Рисунок 1 - Матрица стратегических проектов

Примечание: составлено автором

Таблица 1 – Стратегический план по внедрению изменений

Наименование мероприятия	Конкретные действия
Подготовка пилотного проекта	<ul style="list-style-type: none"> Проведение анализа текущей ситуации Выявление факторов, влияющих на внедрение изменений Разработка плана по противодействию изменениям Подбор команды и формирования принципов мотивации команды <p>Выделение пилотного проекта</p>
Планирование процесса изменений	<ul style="list-style-type: none"> Разработка системы каскадирования стратегических показателей Разработка системы мотивации Разработка и применение плана по внедрению принятых изменений
Разделение стратегического и оперативного управления	<ul style="list-style-type: none"> Разработка инструкций для заполнения форм каскадирования
<ul style="list-style-type: none"> Планирование процесса внедрения стратегических изменений Разработка механизмов реагирования и внесения изменений Распространение полученных механизмов на предприятие в целом 	<ul style="list-style-type: none"> Подготовка регламентов и инструкций для всех групп сотрудников, задействованных в процессе подготовки стратегических изменений. Обучение менеджеров навыкам принятия управленческих решений.

Примечание: составлено автором

При подготовке перечня проектов требуется определить ответственного по каждой инициативе и сроки исполнения.

Последним действием в процессе создания эффективного механизма стратегических преобразований для повышения конкурентоспособности становится корректировка системы мотивации персонала компании в привязке к показателям подразделений и сотрудников, направленной на достижение стратегических

ключевых показателей деятельности, определенных в рамках системы стратегических показателей. После завершения этапа разработки сбалансированной системы показателей, начинается процесс ее реализации.

В результате указанных целей могут быть сформированы основные параметры системы мотивации труда:

- 1 Основана на выполнении установленных плановых показателей.
- 2 Распространяется на все категории сотрудников компании.
- 3 Дифференцированный подход к размеру и периодичности мотивации.

Для реализации эффективной работы указанной системы мотивации в рамках проекта создания системы по развитию работы с персоналом было предложено проведение следующих мероприятий:

- Установить плановые показатели
- Разработать методику начисления
- Разработать систему учета
- Разработать методику контроля.

Таким образом, была создана система мотивации, основанная на определении достижения ключевых показателей результативности, что соответствует представленным требованиям к управлению человеческими ресурсами на основе стратегии.

В случае не выполнения плана в течение двух месяцев к руководству департамента будут применяться организационные меры.

Для определения оптимального планового значения показателей по операционному доходу учтена динамика выручки, расходов за последние три месяца, а также общие административные расходы центрального офиса, рассчитанные по удельному весу от валового дохода.

На основании разработанных показателей и проектов стратегических документов предлагается следующий порядок этапов внедрения каскадирования показателей в АО «Мангыстаумнайгаз»:

1. Вводный семинар по ССП для ТОП-менеджеров
2. Интервьюирование владельцев и ТОП-менеджеров
3. Интервьюирование менеджеров и ключевых сотрудников
4. Каскадирование – пилотный вариант (1 отдел)
5. Третий семинар по ССП для ТОП-менеджеров
6. Каскадирование – окончательный вариант (все подразделения)
7. Привязка к системе мотивации
8. Интеграция с информационной системой
9. Корректировка показателей.

Для того, чтобы компания достигла намеченных целей, каждый сотрудник должен с высокой самоотдачей трудиться на своем месте. Перед руководителями компании стоит нелегкая задача «замотивировать» весь персонал на решение стратегических целей. Для этого в процессе каскадирования декомпозицию стратегических целей компании надо провести таким образом, чтобы каждая цель и показатель стали зоной ответственности одного из менеджеров.

В основу схемы каскадирования должна лечь организационная структура компании, позволяющая проследить формирование итоговых показателей на уровне компании. При этом большая часть из предложенных показателей может быть использована на первом этапе для каждого отдела и подразделения, при этом в процессе декомпозиции вычлняются лишь те показатели, которые находятся в зоне влияния того или иного подразделения.

Результирующий показатель для компании будет складываться из соответствующих составляющих, исходящих от подразделений [4]. В результате каждый отдел и подразделение будут иметь набор собственных показателей, которые составят основу для формирования системы мотивации персонала.

При этом распределение целей и ответственных за их достижение на верхнем уровне может выглядеть следующим образом:

В рассматриваемой компании на сегодняшний день, как говорилось ранее, система мотивации труда не привязана к основным результатам деятельности, при этом отсутствует дифференцированный подход к мотивации персонала.

Мотивация представлена в виде квартальных и годовых премий в зависимости от общих итогов деятельности компании. Данные платежи являются регулярными и не связываются сотрудниками со своей повседневной работой и ее эффективностью.

Внедрение системы мотивации на основе ССП позволит более четко связать деятельность каждого сотрудника с его вкладом в общее благополучие компании.

Источники:

1. Грант Роберт. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008
2. Гершун А.М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. М.: ЗАО ОЛИМП, 2005
3. Enzer H. «Static Theory of transfer pricing» // Naval Research Logistic Quarterly. 1975. 22(2).
4. Джестон, Нелис. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008