

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

НОУ “Алматы Менеджмент Университет”

МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

**Сборник научных статей
слушателей программы MBA**

Выпуск 2

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

Редакционная коллегия

Редактирование, подготовка к сборника к печати:
Шакирова С.М. - к. филос. н., Управление по науке

Проверка работ на уникальность текста:
Какенова А.К. – главный специалист офиса программ DBA

Работа с авторами:
Акынова Л.К. - старший координатор Департамента программ MBA
Кабулова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Болгов Я.В. - координатор Департамента программ MBA
Анисимова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Кайралапова Д.Б. – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана
Кабешева Ж.О. - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

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.

ISBN: 978-601-7021-55-9

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

ISBN: 978-601-7021-55-9

13	БАРАНОВ Денис Анатольевич МВА-О-13-1(М) г. Алматы	Совершенствование операционной деятельности предприятий горно-обогатительного производства	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	51
14	БЕКТУБАЕВ Руслан Фаризунович МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Реструктуризация в учреждениях здравоохранения: теоретические аспекты	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	57
15	БЕЛОБОРОДОВА Наталья Александровна МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Анализ современного состояния, тенденций развития рынка предприятий нефтесервиса	Новоточина М.В, DBA	60
16	БИТМАНОВ Жайнак Матенакынович МВА-О-13-06 г. Астана	Маркетинговый анализ рынка кирпича в Республике Казахстан	Султанбекова Г.К., к.э.н., доцент	64
17	ВИХЛЯНЦЕВА Наталья Юрьевна МВА-013-7 (ДО) г. Алматы	Методы выбора системы финансового планирования, бюджетирования в компании	Касенова Г. Е., к.э.н, доцент	67
18	ГАВРИЛОВА Ирина Васильевна МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Практика определения потребности и подбора персонала в банке	Кукузова Л.Ж., МВА	70
19	ДЖАЙЛХАНОВА Аманкуль Абдигаликовна МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Анализ системы формирования здорового образа жизни Мангистауской области	Куренкеева Г.Т., к.э.н, доцент	72
20	ДЖАЛКИБАЕВ Талгат Маратович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Оперативное управление производством	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	75
21	ДЖАЛМУРАТОВА Асемгуль Еслямгалиевна МВА-О-11-3 г. Астана	Основные факторы и предпосылки разработки коммерческим банком стратегии увеличения продаж розничных продуктов посредством платежных карт	Леонтьева И.А., MPhil	79
22	ДОНДАГУЛОВА Галия Жаксылыковна МВА-013-7 г. Алматы	Формирование бюджета крупной компании. С чего началось внедрение бюджетного управления в ТОО «Байкен-У»	Султанбекова Г. К., к.э.н., доцент	83
23	ЕРГАЛИЕВ Какимжан Джангирханович МВА-МЗ-1-13 (М) г. Актау	Перспективы развития страховой медицины в Республике Казахстан	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	86
24	ЕРГЕШБАЕВА Гаухар Такировна МВА-В-13-2 (MSM) г. Астана	Развитие внешнеторговой деятельности Республики Казахстан в современных условиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	89
25	ЕШЕНХАНОВ Аскар Серикович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Привлечение иностранных консультантов в управление компанией	Филин С.А., DBA	93

АНАЛИЗ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ, ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПРЕДПРИЯТИЙ НЕФТЕСЕРВИСА

С начала нулевых годов и по сей день в нефтесервисном бизнесе идет активное формирование рынка. Рынок нефтесервиса Российской Федерации представлен порядка 200 компаний, Казахстана - около 100 компаний. Эти компании условно можно разделить как минимум на три категории:

- аффилированные к нефтегазовым компаниям (на их долю приходится и в РК, и в РФ около 50% компаний),
- крупные нефтесервисные компании (около 41%, в том числе иностранные 18%),
- небольшие нефтесервисные компании (около 9%).

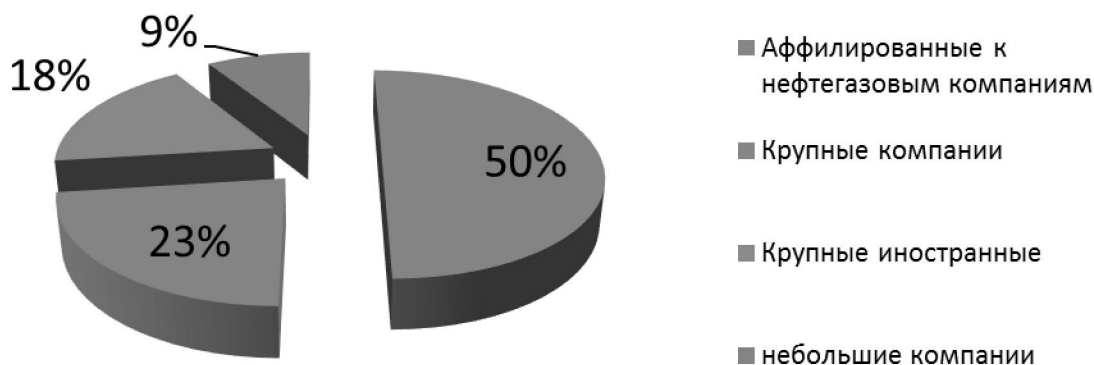


Диаграмма 1. Рынок нефтесервисных компаний

Основную долю нефтесервисных услуг составляют услуги по бурению. Этот сегмент наиболее подвержен волатильности рынка по сравнению с капитальным ремонтом скважин, текущим (подземным) ремонтом скважин и геологоразведкой. Это связано с тем, что услуги бурения являются наиболее дорогими. Объем затрат на новое бурение нефтегазовыми компаниями сокращаются, в первую очередь, в условиях какой-либо нестабильности или колебаний цены на нефть и газ.

Современные технологии позволяют достичь повышения объемов добычи нефти и газа и без нового бурения, применяя различные методы интенсификации извлечения запасов, которые входят в сектор капитального и текущего ремонта скважин. К таким методам мы можем отнести: гидроразрыв пласта, бурение на депрессию, перестрел, дострел, зарезка бокового ствола, многоствольное бурение и т.д.

Объем рынка текущего и капитального ремонта скважин, в первую очередь, определяется количеством (фондом) функционирующих скважин. Из всех секторов рынка нефтесервисных услуг, данный сектор является наиболее конкурентоспособным и востребованным, так как существующий фонд скважин в любом случае требует различных геолого-технических мероприятий, направленных на повышение дебита скважин и нефтеотдачи.

Ключевым фактором развития нефтесервисных услуг является объем добычи нефти и газа. При увеличении объема добычи увеличивается и спрос на услуги по разведочному и эксплуатационному бурению, геофизические услуги и т.д. со стороны нефтегазовых операторов.

Таблица 1. Мировая добыча нефти и доли РФ и РК в ней (1970-2013 гг.)

Год	мировая добыча нефти, млн тн.	Добыча нефти в РФ, млн тн.	Добыча нефти в РК, млн тн.	Доля РФ в мировой добыче, %	Доля РК в мировой добыче, %
1970	2358	285	13.2	12.1%	0.6%

³ Волатильность, изменчивость (англ. Volatility) — статистический финансовый показатель, характеризующий изменчивость цены. Является важнейшим финансовым показателем и понятием в управлении финансовыми рисками, где представляет собой меру риска использования финансового инструмента за заданный промежуток времени. Для расчёта волатильности применяется статистический показатель выборочного стандартно-го отклонения, что позволяет инвесторам определить риск приобретения финансового инструмента // Википедия

1980	3092	547	18.6	17.7%	0.6%
1985	2797	542	22.5	19.4%	0.8%
1990	3175	516	25.8	16.3%	0.8%
1995	3286	311	20.6	9.5%	0.6%
2000	3620	327	35.3	9.0%	1.0%
2001	3603	352	39.9	9.8%	1.1%
2002	3576	384	48.2	10.7%	1.3%
2003	3701	426	52.4	11.5%	1.4%
2004	3863	463	59.5	12.0%	1.5%
2005	3947	475	61.5	12.0%	1.6%
2006	3969	486	65	12.2%	1.6%
2007	3955	497	67.1	12.6%	1.7%
2008	3993	494	70	12.4%	1.8%
2009	3891	501	79.2	12.9%	2.0%
2010	3979	512	81	12.9%	2.0%
2011	4011	518	81	12.9%	2.0%
2012	4120	526	79.9	12.8%	1.9%
2013	4133	531	82	12.8%	2.0%

Источник: Составлено автором на основе источника [1]

Присутствует прямая зависимость выручки нефтесервисных компаний от роста цены на углеводороды.

Рост цен на нефть и газ оказывает непосредственное влияние на рост выручки нефтегазодобывающих компаний, что, в свою очередь, оказывает влияние на инвестиционные программы этих компаний, в том числе их капитальные вложения в бурение, геофизику, сейсморазведку, ремонт скважин и прочие нефтесервисные услуги.

Рост объемов заказов на эти работы соответственно влечет за собой рост доходов нефтесервисных компаний. При снижении цен на энергоносители будет наблюдаться обратная ситуация.

Рис. 1



Внешними факторами развития рынка нефтесервисных услуг являются:

- Изменение конъюнктуры на мировом и отечественном рынке углеводородов
- Меры государственного регулирования (налоговое, таможенное, нетарифные)
- Условия заключения контрактов с нефтегазовыми компаниями
- Научно-технический прогресс, инновации
- Изменение структуры добычи нефти и газа, смещение вектора на добычу в труднодоступных районах с повышенной сложностью извлечения запасов, в том числе увеличение добычи шельфовой нефти.

Остановимся более подробно на внешних факторах.

Недропользователи должны понимать, что нефтесервис, в первую очередь, капиталоемкие буровые компании, должен зарабатывать достаточную прибыль для повышения качества, обновления оборудования, совершенствования технологий. Заниженные ставки вытеснят с рынка профессиональные компании, и на рынке появятся компании с малоквалифицированным, необученным персоналом, со старым оборудованием,

без инноваций и хотя бы минимального технического прогресса.

У операторов месторождений, как заказчиков сервисных услуг, есть свои цели и задачи. С одной стороны, им необходимо повышение качества услуг, с другой, необходимость снижения затрат, бесконечная борьба с растущей себестоимостью добычи, которая и обусловлена разработкой трудноизвлекаемых запасов и использованием современных дорогих технологий. Нефтесервисным компаниям, идущим на тендер, чтобы получить объемы работ, приходится снижать свои расценки на услуги и жить без прибыли.

В то же время цены на энергоносители, расходные материалы, оборудование, заработную плату растут. Нефтесервису просто неоткуда брать средства для развития инвестиций, новых технологий, обучение и мотивацию персонала: средний коэффициент рентабельности сервисных компаний составляет 8-15%. Сервис вынужден как-то лавировать между рентабельностью, качеством услуг и ценой контракта, которая устроила в итоге заказчика.

Возможно, частичным решением этой проблемы будет пересмотр условий договоров с нефтедобытчиками. В таких контрактах должны быть учтены интересы обеих сторон, например: снижение сроков оплаты работ с 60 до 30-20 дней, заключение долгосрочных контрактов, к примеру, на три-пять лет. Для поддержания стабильного уровня добычи нефти, необходимо значительно увеличивать объемы бурения, но для этого нефтесервису потребуются обновление парка буровых и подъемных установок, необходимы инвестиции и для их финансирования, тогда возможно нужно увеличить стоимость услуг для нефтесервисного подрядчика.

Внутренними факторами развития рынка нефтесервисных услуг являются:

- Структура рынка нефтесервисных услуг
- Уровень подготовки и квалификация персонала
- Количество, оснащённость, модернизация и техническое состояние буровых и подъемных установок, и прочего оборудования

Остановимся более подробно на внутренних факторах:

Наиболее остро стоящая проблема сегодня перед отечественными нефтесервисными компаниями,— необходимость модернизации, во всех направлениях. И это не только закуп новых станков для ремонта и буровых установок, но и обновление, в первую очередь, самих подходов к оказанию услуг.

Количество буровых и подъемных установок является ограничительным фактором, который определяет максимальные возможности нефтесервисных компаний для оказания услуг, тем самым, оказывая влияние на доходы и объемы предложений на рынке.

Без развития и освоения новых технологий и разработки передовых методик анализа месторождений отечественные сервисные компании в момент могут оказаться неконкурентоспособными на рынке, без современного оборудования.

Одной из серьезнейших проблем является старение парка буровых установок. Средний показатель износа российского парка превышает 70%, у казахстанских компаний этот показатель более чем 80%.

Количество пробуренных скважин оказывает непосредственное влияние на рынок нефтесервисных услуг. С одной стороны, увеличивается спрос на услуги бурения (разведочного и эксплуатационного), с другой стороны, увеличивается спрос на услуги по поддержанию работоспособности уже пробуренных скважин – капитальный и текущий ремонты.

Перед отечественной нефтяной отраслью стоит задача не допускать падения добычи. В значительной степени решение этой проблемы зависит от нефтесервисных компаний. Их усилия должны быть направлены на повышение нефтеотдачи на традиционных месторождениях, запуск новых проектов и разработку нетрадиционных запасов.

К внутренним факторам можно также отнести уровень менеджмента в наших компаниях, отсутствие понимания бизнеса, стратегического планирования и корпоративной культуры.

Взаимодействуя со многими нефтесервисными компаниями, могу с уверенностью сказать, что в большинстве из них даже если и есть какие-либо стратегии, то они достаточно формальны, громоздки, непонятны порой даже самому менеджменту. Не сформировано никаких ценностей, нет понимания, что есть их бизнес, отсутствует корпоративная культура как таковая.

Это все не соответствует ведению современного бизнеса и не способствует развитию стратегического и операционного менеджмента. На данный момент в России и Казахстане еще не так сильна конкуренция, и, возможно, отсутствие основ ведения бизнеса еще прощается, но если наши компании не изменят свой подход, то они в скором будущем могут быть выброшены на обочину, так как имеют достаточно неопределенную стратегию развития, а это позиция временщиков. С такой позицией компании оставаться на плаву долго не смогут, а за менеджментом этих компаний стоят реальные люди, профессионалы, с реальными потребностями и ожиданиями. Необходимо иметь стратегию, которая будет ставить своей задачей баланс интересов собственника, сотрудников, партнеров, клиентов и Государства. Только такой подход обеспечит устойчивое развитие и удовлетворение потребностей всех сторон (stakeholders).

Непреренно нужно понимать, что российские и казахстанские компании нефтесервиса имеют у себя в найме достаточно большое количество людей, за которыми стоят семьи. Так как бизнес сервисных компаний завязан в большей степени на людском капитале, то, в конечном счете, от него, от персонала, зависит и

качество выполняемых работ, и репутация компании, и клиенты компании, и Государство заинтересовано в получении налогов, стабильности, снижении уровня безработицы и т.д.

Благодаря КРІ можно повысить личную заинтересованность сотрудников работать результативно, эффективно на свое благо и благо компании и значительно улучшить климат и взаимоотношения в коллективе.

Со вступлением в ВТО конкурентную борьбу выдерживать будет сложнее, чем в нынешних условиях, следовательно, система КРІ, направленная на повышение эффективности, результативности персонала и оптимизацию бизнес-процессов, станет необходимостью для России и Казахстана в компаниях нефтесервиса.

В ближайшие два года КРІ необходимо внедрять в отечественный нефтесервис, именно ему сейчас требуется оптимизация, повышение эффективности, дабы составить достойную конкуренцию иностранным нефтесервисникам, так называемой Big4 - Halliburton, Schlumberger, Baker Hughes и Weatherford.

Компании нефтесервиса оказывают такие виды услуг для нефтегазодобывающих компаний, как: эксплуатационное, разведочное бурение, капитальный и подземный ремонт скважин, услуги геофизики, приготовление буровых растворов, цементирование скважин (крепление обсадной колонны), тампонаж, сопровождение наклонно-направленного и горизонтального бурения (кривление), гидроразрыв пласта (ГРП), вывод скважин из бездействия, ликвидация скважин, все виды сервисных услуг, связанных со строительством и капитальным ремонтом скважин, ремонт нефтепромыслового и бурового оборудования, и так далее.

Нефтесервис — интересная отрасль со своими движущими факторами, своими лидерами, особой спецификой. Как и любая сервисная отрасль, очень динамичная, клиентоориентированная.

Нефтесервисные компании являются технологическими лидерами отрасли, и о последних трендах в развитии разведки и добычи углеводородов часто можно узнать именно от сервисных компаний. Мультистадийный гидроразрыв пласта, резка боковых стволов, сейсмика высокой плотности — эти термины появились в презентациях нефтесервисных компаний гораздо раньше, чем в нефтедобывающих компаниях.

Нефтегазовый сервис впереди разведки и разработки углеводородных запасов, по сути, компании этого сектора напрямую работают с ресурсами нефти и газа, и имеют наиболее достоверную информацию о том, сколько, где, когда и по какой цене их можно добыть.

Сегодня во всем мире происходит истощение месторождений, нефть и газ становятся все более труднодоступными. Теперь нефтегазовые компании идут к шельфу. Растет доля морского бурения в структуре сервисных услуг — в настоящее время она составляет пятую часть глобального нефтесервисного рынка.

Источники:

1. <http://www.cfin.ru>
2. Вихров А.А., Лекомцев П.А. Развитие Бизнес Систем (РБС) // Журнал управления компанией, №10 (53), 01.10.2005
3. <http://litdoc.ru/>
4. <http://www.big.spb.ru/>
5. <http://www.osp.ru/>
6. <http://www.stplan.ru/>
7. <http://www.kommersant.ru>