

**Международная  
Академия  
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –  
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –  
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ  
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,  
MANAGE YOUR BUSINESS,  
MANAGE YOUR TIME**

**Сборник статей слушателей  
магистерских программ МАБ  
специальностей «Менеджмент»  
и «Финансы»**

**ХБА магистранттарының  
мақалаларының жинағы**

**Collection of articles  
by Master Program students**

**Алматы, 2013**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**У 67**

**Редакционная коллегия**

Никифорова Н.В. — д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ

Елубаева Ж.М. — д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ

Арын А. — ст.преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

**У 67** Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

**ISBN 978-601-80340-8-4**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**

**ISBN 978-601-80340-2-2**

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

20.	Никитин М.М.	Модель управление взаимоотношениями с клиентами и партнерами	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	66
21.	Печенегин О.И.	Методы управления персоналом: преимущества и недостатки	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	69
22.	Рамаданова Ф.С.	Корпоративные университеты, как современная тенденция бизнес-образования	Калиева С.А., д.э.н, ассоц. профессор	71
23.	Руденко В.И.	Система снабжения республиканских государственных предприятий и государственных учреждений	Ахмедьярова М.В., д.э.н. профессор	75
24.	Слученкова М.Е.	Перспективы управления развитием малого и среднего предпринимательства в Казахстане	Темирбекова А.Б., д.э.н., профессор	78
25.	Таирова Л.Е.	Особенности системы менеджмента в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	80
26.	Тен М.Э.	Внедрение системы «Total productive maintenance» как мера оптимизации оперативного управления производством на предприятии	Темирбекова А.Б., д.э.н., профессор	83
27.	Турсунова Т.И.	Формирование культуры толерантности обучающихся вузов	Таяуова Г.Ж., Ph.D	81
28.	Хакимова А.З.	Современные методологические подходы к лидерству	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	91
29.	Цой Ю.Р.	Методы выявления конкурентных преимуществ в банке	Смыкова М.Р., к.э.н., доцент	93
30.	Шадиева А.Б.	Управление изменениями	Калиева С.А., д.э.н., профессор	98
31.	Янковская В.Т.	Особенности управления малыми группами на предприятии	Таяуова Г.Ж., Ph.D	101

## **ЧАСТЬ 2. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО РЫНКА В КАЗАХСТАНЕ**

1.	Адырова Г.С.	Кәсіпорынның активтерін басқару стратегиясы	Шакбутова А.Ж., э.ғ.д., профессор	106
2.	Алисултанов Р.З.	Управление «сомнительными» кредитами	Садыкова Р.Б.	109
3.	Байниязова Д.Ф.	Современные тенденции построения бюджетной системы Республики Казахстан	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	111
4.	Калдарова А.Т.	Оценка кредитоспособности заемщика. Технология Data mining	Баишев Б.Т.	114
5.	Косдаулетов Б.Б.	Финансовые инструменты повышения конкурентоспособности компании	Интыкбаева С.Ж., д.э.н., профессор	117
6.	Куанышева А. Б.	Особенности разработки и реализации финансовой стратегии компании	Серикбаева Ж.Д., к.э.н., доцент	120
7.	Лизунова Е.И.	Сущность и классификация денежных потоков организации	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	123
8.	Мищенко С.С.	Международный финансовый рынок и его влияние на экономику Казахстана	Джаксыбекова Г.Н., д.э.н. доцент	128

## Особенности системы менеджмента в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях

На сегодняшний день менеджеры многих компаний понимают необходимость построения единой системы организации для определения и достижения единых целей, задач и направлений. Именно целостность организации и рассмотрение ее как единой системы позволяет достичь успеха на рынке [1]. Поэтому существует система менеджмента, которую принято понимать как систему управления ресурсами компании, направленную на достижение общих целей.

Вертикально-интегрированные нефтяные компании имеют ряд особенностей в системе управления. Проблема управления крупными бизнес структурами, ведущими свою деятельность в разных секторах экономики, уже долгое время вызывает научный интерес. В современных условиях модель рынка, при которой каждое предприятие является обособленной и независимой производственной единицей, для некоторых отраслей является экономически нецелесообразной [2].

Отличительные качества организации крупных предприятий позволяют им более гибко реагировать на быстро меняющиеся условия рынка и усиливающуюся конкуренцию. Мировой опыт показывает, что ведущая роль в экономике развитых стран принадлежит именно корпоративным структурам.

Выделяют следующие общие признаки вертикально-интегрированных нефтяных компаний.

- Организационно-правовой формой вертикально-интегрированных нефтяных компаний является акционерное общество открытого холдингового типа.
- Ядром вертикально-интегрированных нефтяных компаний является совокупность предприятий, которые выступают последовательными стадиями одного технологического цикла, связанными друг с другом.
- Основным элементом системы организации являются природные ресурсы.
- В вертикально-интегрированную систему входят обслуживающие и вспомогательные бизнес-единицы, которые обеспечивают развитие отраслей специализации и частично собственные нужды.

- Материнская компания занимается управлением производства и денежными потоками.

Таким образом, вертикально-интегрированные нефтяные компании являются структурой, объединяющей совокупность организаций, охватывающей все этапы процесса производства от добывающего ресурсы, предприятий переработки, маркетинга и вплоть до сети реализации готового продукта конечным потребителям.

Вертикально-интегрированные нефтяные компании могут следовать различным экономическим целям, при этом общей целью является оптимизация деятельности компании и максимизация прибыли. Этой цели способствует организационное единство всех элементов производственной структуры и формирование общих правил и норм для всех бизнес-единиц, относящихся к вертикально-интегрированной системе.

В Республике Казахстан большинство существующих вертикально-интегрированных нефтяных компаний в добывающих отраслях представлены в виде частично или полностью государственных компаний. При этом главной особенностью государственных корпораций является целевое направление - развитие определенного сектора экономики, а не выпуск продукции на рынок.

Одной самых значимых для экономики Казахстана является нефтяная отрасль, которая обеспечивает значительный вклад в валовый национальный продукт республики. В нефтегазовой отрасли представлена крупнейшая национальная вертикально-интегрированная компания – АО НК «КазМунайГаз», включающая 5 направлений и около 40 бизнес-единиц без учета аффилированных компаний [3].

Однако деятельность вертикально-интегрированных нефтяных компаний имеет свои плюсы и минусы. Можно выделить следующие положительные особенности функционирования вертикально-интегрированных компаний в нефтяной отрасли:

- повышение эффективности производства путем оптимизации технологической цепочки компаний – участников вертикально-интегрированной системы;
- усиление позиций на рынке относи-

тельно конкурентов как вертикально-интегрированных нефтяных компаний, так и отдельных бизнес-единиц;

- концентрация и ускорение воспроизводства корпоративного капитала;
- уменьшение трансакционных издержек, которые возникают при заключении сделок между единицами, входящими в единую интегрированную структуру;
- возможность концентрации и рационального распределения финансовых ресурсов между инвестиционными проектами.

Существуют и отрицательные особенности:

- усиление власти руководителей компании. В связи с тем, что их интересы могут не совпадать с желаниями акционеров, это может привести к конфликтам по поводу суммы дивидендов, которые уменьшают объем финансовых ресурсов и контролируют менеджмент; таким образом, снижается власть последних;
- уменьшение уровня конкуренции в отрасли. Уменьшение доступа конкурентов к смежным вдоль технологической цепочки рынкам следует признать положительным эффектом для участников вертикально-интегрированных нефтяных компаний, однако отрицательным - для развития сектора и национальной экономики, что ведет к росту монополизации на рынках;
- увеличение административных расходов. Необходимость подчинения единой стратегии уменьшает заинтересованность бизнес-единиц в собственной деятельности, из чего следует необходимость принятия дополнительных мер по управлению и контролю внутри корпорации;
- риск потерь в случае быстрой смены технологий.

Несмотря на значительные отрицательные особенности, в целом вертикальная интеграция нефтяных компаний имеет огромное значение для развития предприятий, отрасли и национальной экономики в целом.

Проанализировав опыт нефтяных компаний с вертикальной интеграцией в мировой практике, можно выделить следующие предпосылки:

- Существование ряда факторов (природных, технологических и экономических), являющихся предпосылками единой организации производства и реализации конечного продукта с эффективной системой управления.
- Желание нефтяных компаний контролировать регионы сбыта конечной про-

дукции — как нефтепродуктов, так и нефтехимии.

- Возможность экономии финансовых и временных ресурсов за счет масштабов производства. Наличие единой инфраструктуры, сконцентрированного капитала и производства, возможность гибкого управления такими ресурсами как капитал, потоки сырья и готовой продукции, производственные мощности способствуют уменьшению издержек производства, что приводит к увеличению сбыта и прибыли организации.
- Обеспечение потоками и объемами контролируемого сырья в рамках вертикально-интегрированной системы.
- Сильное влияние нефтяного бизнеса не только на национальную, но и на мировую экономику.

Важнейшим отличием западных нефтяных вертикально-интегрированных компаний от казахстанских является тот факт, что они развивались органично под воздействием рынка, отвечая на потребности и желания потребителя, в то же время с учетом регулятивных мер со стороны государства. При этом практически каждая из вертикально-интегрированных нефтяных компаний прошла через различные операции слияния и поглощения, продаж и реструктуризации дочерних организаций, которые продолжают и сегодня. В то время как казахстанские компании были образованы в соответствии с правительственными нормативными актами на основе успешного мирового опыта, однако, без учета особенностей собственной экономики. В составе вертикально-интегрированных систем объединились предприятия, долгое время функционировавшие в разных министерствах и ведомствах в условиях жесткой плановой экономики.

Одним из направлений совершенствования развития подобных крупных компаний, как части немаловажной отрасли экономики Казахстана, является и развитие других направлений этой отрасли, кроме добывающей. К примеру, скорейшая модернизация и постройка заводов по переработки сырой нефти является долгосрочным и довольно дорогостоящим проектом, однако это позволит обеспечить внутреннее потребление и даже экспортировать горюче-смазочные материалы в другие страны по выгодным Республике тарифам.

Многие добывающие предприятия Республики Казахстан обеспечивают сырьем различные государства, при этом готовый конечный продукт вынуждены импортировать с других стран. Развитие же собственного перерабатывающего направления позволит укрепить ком-

пании и в долгосрочной перспективе обеспечить получение высоких доходов за счет экономики масштаба.

Подобная мера была предпринята Норвегией. Это государство также богато нефтяными запасами, как и Казахстан. Норвегия удачно использует синтез свободного рынка и государственного регулирования в своей экономике. Министерство нефти и энергетики Норвегии занимается не оперативным менеджментом отрасли, а проводит мониторинг и регулирование основных аспектов развития отрасли, несет ответственность за разведку и разработку месторождений. Также Норвегия позволяет зарубежным компаниям вести деятельность на шельфе страны, при этом эти компании выплачивают немалые суммы в бюджет государства посредством покупок лицензий и выплаты налогов.

Норвегией была провозглашена концепция «Углеводороды — достояние нации». Под таким лозунгом Норвегия укрепляла государственное влияние в нефтяной отрасли. В стране был создан Государственный нефтяной фонд, который является накопительным резервным фондом, также осуществляющим стабилизирующую и инвестиционную функции. Более того, данный фонд выполняет функции фонда будущих поколений для обеспечения государства в будущем периоде, когда запасы нефти будут истощены. Республика Казахстан может использовать положительный опыт Норвегии, уделяя больше внимания развитию отрасли, а не концентрироваться на ее оперативном управлении [4].

Следует отметить, что одной из главных причин ограниченного развития казахстанских вертикально-интегрированных нефтяных компаний является сильное вмешательство государства в их деятельность, а также отсутствие надлежащего вклада в развитие данной отрасли со стороны государства. Развитие от-

расли, в первую очередь, включает развитие производств по глубокой переработки нефти, что, в свою очередь, служит одним из способов производства более высоких маржинальных продуктов с высокой добавленной стоимостью. Развитие нефтегазового сектора, не только добывающего, но и перерабатывающего, позволит создать целый ряд сервисных отраслей вокруг добывающих предприятий, что приведет к увеличению прибыли вертикально-интегрированных компаний как важнейшей части нефтяной отрасли.

Другим направлением развития вертикально-интегрированных компаний и отрасли в целом является добыча возобновляемых источников энергии, так как следует учитывать, что запасы нефти и газа в ближайшей перспективе могут быть истощены. Как пример можно рассматривать опыт Норвегии, где активно используют гидроэнергию и частично возможности солнечной энергии и в Государственный нефтяной фонд поступают доходы от нефтегазовой отрасли, которые инвестируются в различные перспективные проекты. Развитие альтернативных видов добычи энергии позволит вертикально-интегрированным нефтяным компаниям получить дополнительную ресурсную базу, которая в долгосрочной перспективе окажется дешевле имеющихся ресурсов.

Таким образом, существуют определенная взаимосвязь между развитием системы управления ресурсами вертикально-интегрированных нефтяных компаний и развитием отрасли в целом. Если в отрасли будут развиваться отдельные сектора, компании с вертикальной интеграцией получат возможность расширить свою сферу деятельности и, тем самым, увеличить совокупный доход.

### **Источники:**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999
2. Синогейкина Е.Г. Совершенствование методов оценки вертикально-интегрированных компаний // Сайт Бюро оценки Labrate.ru/ – материалы конгресса «10 лет оценочной деятельности в России. Итоги и перспективы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.labrate.ru/appraisal\\_kongress\\_4-5\\_06\\_2003.htm](http://www.labrate.ru/appraisal_kongress_4-5_06_2003.htm)
3. Официальный сайт АО НК «КазМунайГаз» <http://www.kmg.kz>
4. Смирнов С.Л. Норвегия: нефть и ресурсная политика // Сайт Казахстанского института стратегических исследований/ – Режим доступа: <http://www.kisi.kz/img/docs/1119.pdf>