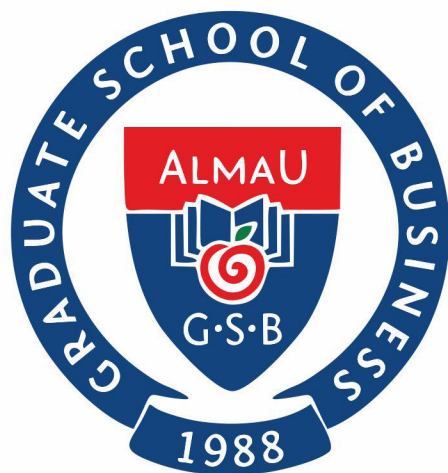


УО «Алматы Менеджмент Университет»



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

Содержание

№	Автор	Группа	Научный руководитель	Название статьи	Стр.
1	АБДУМАНАПОВ Бахтияр Маратович	ЕМВА-О14- РАНХ	Козин В.А.	Технология смены модели управления предприятием	9
2	АБЕУОВ Данияр Муратович	МВА-О14-В	Певнева Е.С.	Государственно-частное партнерство (ГЧП) в реализации инфраструктурных проектов в странах, входящих в ЕАЭС	13
3	АГМУРОВ Азамат Захерияевич	МВА-О14-М	Досалиев Б.А.	Эффективность управления нефтегазовыми предприятиями	17
4	АККУЛОВА Айнагуль Толепевна	МВА-О14- ЗДР	Байсеркеев О.Н.	Маркетинговые исследования спроса и предложения на примере медицинского рынка (Республиканский диагностический центр)	19
5	АЛЕКЕШОВА Гулжанар Бисенбаевна	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Анализ эффективности функционирования системы управления цепями поставок	22
6	АРЫНГАЗИЕВ Нурлан Уланович	ЕМВА-О14- РАНХ	Курганбаева Г.А.	Стратегия и стратегические решения: практика лидеров	25
7	АСАНХАНОВ Кайрат Кожобекович	МВА-В14-М	Куатбаева Г.К.	Алгоритм диагностики управления нефтегазовым предприятием на примере оценки документооборота	30
8	АСҚАРОВ Берік Асқарұлы	МВА-О-13-8	Тултабаев С.Ч.	Прикладной подход к рекламе	33
9	АСКАТОВА Гульшат Мейрамбековна	МВА-В14- MSM	Бижан Б.А.	Депозитная база исламского банка как потенциал роста	35
10	АХМЕТОВ Алымжан Абсаттарұлы	МВА-В14- МПП	Куренкеева Г.Т.	Влияние факторов внешней среды на развитие компании ТОО «Казына Жер Ltd»	38
11	АХМЕТСАДЫКОВ Мират Еркинбекович	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Пути вывода инновационного продукта на зарубежные рынки	41
12	БАЗАРБАЕВ \ Бауыржан Токмаганбетович	МВА-В14-М	Байсеркеева С.С.	Управление затратами на предприятиях нефтедобывающей отрасли	44
13	БАЙМАНАСОВ Ардак Капалович	МВА-О14- ДО	Косолапов Г.В.	Совершенствование оплаты труда на предприятии	48
14	БАҚЫТБЕК Руслан Бақытбекұлы	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Модернизация АЗС: причины и проблемы	50
15	БАХТИЯРОВ Асылбек Нурланович	МВА-О14- МАг	Певнева Е.С.	Конкурентоспособность предприятий как основа развития производственно-хозяйственной деятельности	52
16	БЕЙСЕБАЕВ Анвар Аскарлович	МВА-В14-М	Молдашева Г.Б.	Применение аутсорсинга в управлении казахстанской компанией	55
17	БЕЛЫХ Павел Александр	ЕМВА-О14- РАНХ	Куренкеева Г.Т.	Роль информационной безопасности в коммерческом банке	61

УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

Как отмечают многие аналитики и представители государственных органов, Казахстан еще долгое время будет зависим от тенденций нефтегазового рынка, и динамика структуры государственных доходов ежегодно подтверждает данное утверждение.

В контексте нестабильных цен на сырье и высокий уровень конкуренции на международных сырьевых рынках, включая появление новых типов нефти, следует заметить, что только управление себестоимостью конечной продукции нефтедобывающих предприятий может позволить Казахстану сохранить рентабельность нефтяной отрасли страны.

В силу ряда факторов, включая снижение качества добываемых нефтепродуктов на ряде месторождений, необходимость освоения более глубоких слоев залегания нефти, наблюдается неуклонный рост себестоимости продукции нефтегазовой промышленности Казахстана.

В результате, для нефтедобывающих предприятий Казахстана на первое место выходит необходимость в оптимизации затрат и получения механизма управления себестоимостью с помощью управленческих механизмов, к которым относятся [1]:

- Бухгалтерский учет;
- Бюджетное планирование;
- Управленческий учет.

Управленческий учет позволяет на основе данных бухгалтерского учета формировать необходимую информационную базу для принятия управленческих решений.

Управленческий учет занимает одно из главных мест в системе управления организацией. Он должен отвечать требованиям международных стандартов, удовлетворять потребностям внутренних и внешних пользователей информации, выявлять резервы повышения эффективности производства и быть «языком бизнеса» [2]. В целях удовлетворения указанных требований, необходимо использовать различные методы сбора, обработки и отражения информации. В экономически развитых странах эта проблема решена благодаря делению всей системы бухгалтерского учета на две подсистемы: финансовую и управленческую [3].

Однако, большинство предприятий Казахстана продолжают использовать только данные бухгалтерского учета для контроля за финансовым состоянием предприятия, что не позволяет в полной мере контролировать все аспекты работы предприятия.

Такое положение, в основном, можно объяснить отсутствием единой методологической основы, методических рекомендаций по организации управленческого учета в отдельных отраслях отечественной экономики.

Между тем, в настоящее время, отечественные предприятия, функционируя в условиях конкуренции и борьбы за выживаемость, испытывают острую необходимость в организации действенной системы управленческого учета. В связи с этим проблема его внедрения в отечественную учетную практику приобретает первостепенное значение.

В данной статье хотелось бы проанализировать шаги по становлению управленческого учета в компании и дать рекомендации, касающиеся первого этапа внедрения управленческого учёта для предприятий нефтегазовой сферы на основе раздельного учета [4].

Следует пояснить, что в силу специфики работы средних и крупных предприятий нефтедобывающей отрасли, предприятия зачастую имеют тенденцию к формальному или неформальному «отчуждению» ряда неосновных видов деятельности и выделение их в дочерние организации или «самофинансируемые» подразделения, полагая, что указанные подразделения могут оказывать услуги не только внутри предприятия, но и для сторонних клиентов. Это порождает ряд «виртуальных» денежных потоков, связанных с внутригрупповыми операциями.

Для управления денежными потоками и затратами, включая внутригрупповые и внутрифирменные операции, возможно применение основных методик раздельного учета:

- 1) приоритет прямого отнесения доходов и затрат на соответствующие услуги на основе данных первичных документов;
- 2) распределение доходов и затрат на соответствующие услуги на основе причинно-следственной связи доходов и затрат с теми услугами, с которыми они связаны;
- 3) ведение дочерними организациями учета натуральных показателей основной деятельности, используемых в качестве базы распределения;
- 4) прозрачность при отнесении и распределении дочерними организациями доходов и затрат на соответствующие виды оказываемых услуг;
- 5) баланс между пользой от представленной информации и затратами на ее получение.

Безусловно, поддержание указанных принципов должно базироваться на следующих аспектах, представленных на рисунке 1.

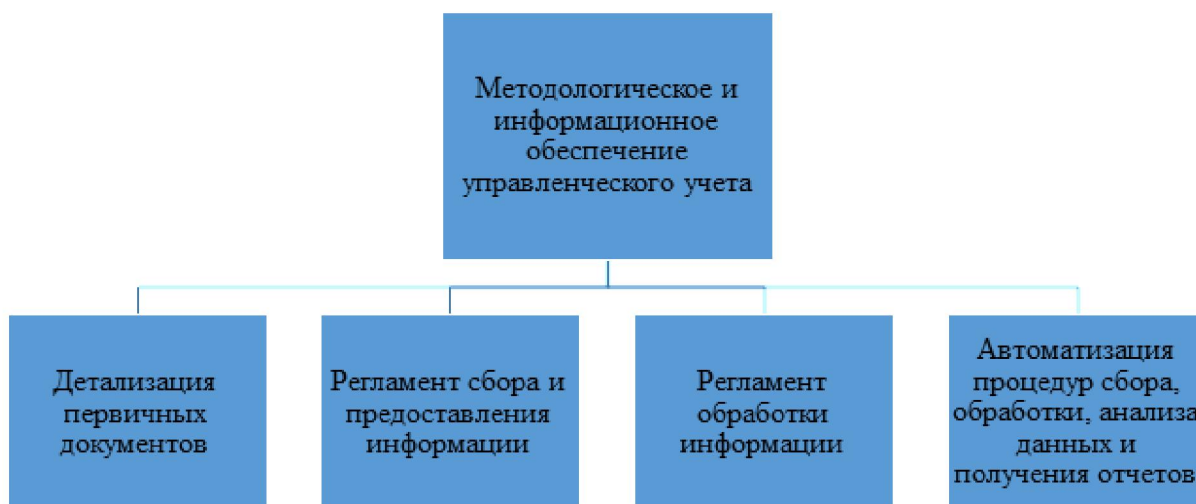


Рисунок 1- Методологическое и информационное обеспечение управленческого учета

Примечание: Составлено автором по данным источников [3], [4]

Рассмотрим предлагаемый порядок ведения раздельного учета доходов. В целях ведения раздельного учета работы и услуги, которые оказывают клиентам подразделения и/или дочерние организации, Компании подразделяются по:

- виду, типу услуг, содержанию работ;
- по пункту, месту оказания услуг.

В местах оказания услуг действуют выделенные структурные подразделения компаний, а в финансовой структуре идентифицируются Центры доходов.

Таким образом, доходы подразделяются по видам и по Центрам доходов, в которых они были оказаны.

Для учета доходов по видам и Центрам доходов в справочниках бухгалтерской учетной системы должны быть заведены соответствующие позиции. Сумма доходов по всем видам услуг должна быть равна сумме по счету 6100 бухгалтерского учета.

Порядок ведения раздельного учета затрат.

В целях поштатной консолидации затрат в единую отчетность группы компаний АО ФНБ «Самрук-Казына» необходимо вести их учет с применением «Единого справочника статей затрат предприятия».

Для раздельного учета затрат чрезвычайно важно выделение элементов затрат, которые списываются на себестоимость продукции/услуг работ прямым способом.

Прямые расходы – производственные затраты, которые относятся к конкретному, одному виду оказываемых услуг, объекту затрат; непосредственно связаны с выполнением работ, оказанием услуг. Производственные расходы, прямо учитываемые в себестоимости услуг, включают в себя статьи затрат, перечень которых по каждому предприятию различен, однако должен быть отражен в едином справочнике статьей затрат.

Косвенные затраты, связанные с работой предприятия или его подразделений, либо с предоставлением нескольких видов услуг, зачастую не представляется возможным непосредственно отнести на себестоимость конкретной услуги. На практике к косвенным относят все статьи затрат, элементы которых не вошли в прямые расходы.

Косвенные затраты относятся на оказываемые услуги путем применения матрицы распределения, согласно коэффициентам распределения, рассчитанным на основе принятых баз распределения.

Следует отметить, что коэффициент распределения – это коэффициент, пропорционально которому часть суммарных расходов по статье относится на отдельный вид продукции/услуг/работ.

Базы распределения имеют особое значение при проведении оценки и отнесения косвенных расходов. Подразумевается, что база распределения логически и функционально связана с той или иной статьей расходов. Как правило, между объемами расходов по определенной статье и показателями объемов базы распределения существует пропорциональная зависимость. Помимо причинно-следственной, логической связи между затратами и экономическим показателем, выбранным в качестве базы распределения, существенным фактором выбора является доступность получения информации по показателю, выбранному в качестве базы распределения.

Так, при оказании услуг наиболее универсальной базой распределения может быть трудоемкость в человеко-часах. Однако этот показатель требует создания отдельного механизма сбора информации, а зачастую получение достоверных данных о трудоемкости практически невозможно. Показатели трудоемкости отдельных операций в строительстве можно найти в СНИПах. Долгие годы предприятия телекоммуникаций использовали в планировании нормативы трудоемкости, рассчитанные в СССР [3]. Однако, в связи с глобальным изменением технологий в этой отрасли, эти нормативы к настоящему времени

утеряли свою актуальность. В связи с этим, считаем целесообразным стараться избегать применения показателя трудоемкости в качестве базы распределения косвенных расходов.

В качестве альтернативы трудозатратам при распределении стоимости косвенных затрат, следует обратить внимание на длительность операций или применять коэффициенты, пропорциональные прибыли компании.

Косвенные расходы учитываются на статьях затрат, перечень которых вместе с базами их распределения должен быть оформлен в соответствующем регламенте.

Помимо разделения на прямые и косвенные для раздельного учета чрезвычайно важен анализ расходов по методу директ-костинг, который подразумевает деление статей расходов на постоянные и условно-переменные.

Статьи затрат, количественные характеристики и сумма которых находится в пропорциональной зависимости от объема производства, называют переменными затратами. По большей части, переменные расходы являются прямыми, но возможны и исключения. Классическими примерами переменных расходов является расход основных сырья и материалов, сдельная оплата труда рабочих.

Для планирования, анализа и контроля прямых переменных затрат желательно установить нормативы, отражающие количество расходов в натуральном выражении на единицу продукции/работ/ услуг. Однако, в связи с тем, что производственное нормирование достаточно сложная работа, нормативы по большинству статей на предприятиях группы не установлены. Исключениями являются нормы расхода ГСМ, которые регламентируются Постановлением Правительства Республики Казахстан от 11 августа 2009 года № 1210 «Об утверждении норм расходов горюче-смазочных материалов и расходов на содержание автотранспорта». Нормативы имеются также и на амортизационные отчисления. Финансово-экономические службы предприятий должны стремиться к тому, чтобы для большей части статей переменных расходов были разработаны и внедрены нормативы.

Расходы, количество потребления которых не связано пропорциональной зависимостью с объемами производства, принято называть условно-постоянными. Объемы затрат по этим статьям не меняются существенно в течение длительного периода. Примерами условно-постоянных расходов могут служить амортизация основных средств, повременная (по окладу) заработная плата.

Рассмотрим пример распределения косвенных расходов на виды услуг. Предположим, что амортизация основных средств в ЦФО -1 является косвенным расходом. Для их отнесения на себестоимость конкретных видов услуг за базу распределения принята стоимость сырья и материалов, относимая на эти услуги по прямому учету.

Пусть:

Q – стоимость сырья и материалов, списанная прямо на стоимость всех услуг, база распределения;

Q_n – стоимости сырья и материалов, списанная на стоимость n-ной услуги.

$$Q_1 + Q_2 + \dots + Q_n = Q$$

Коэффициенты распределения рассчитываются в этом случае по формуле:

$$K_n = Q_n / Q$$

X – сумма амортизационных отчислений, подлежащая распределению,

X_n – амортизационные отчисления, включаемые в стоимость n-ной услуги.

Тогда

$$X_n = K_n * X.$$

Числовой пример:

Общая стоимость сырья и материалов, относимая на услуги по прямому учету, составляет 41 877 тыс. тенге. На услуги эта сумма распределилась следующим образом: 12 431 + 5 876 + 11 475 + 12 095 = 41 877. Коэффициенты распределения рассчитываются в виде долей от общего результата. В этом случае их значения составят: 0,3 – 0,14 – 0,27 – 0,29. Начисленная амортизация основных средств, подлежащая распределению, составила 28 151 тенге. С учетом коэффициентов распределения амортизация в разрезе услуг распределилась следующим образом: 8 462 + 3 970 + 7 705 + 8 013 = 28 151 тенге.

Если говорить о затратах на персонал и их отнесении на себестоимость готовой продукции, следует заметить, что расходы на оплату труда производственных рабочих могут быть как прямыми, так и косвенными. Если работник принимает участие в оказании только одной определенной услуги, его зарплата относится на себестоимость, как прямые затраты. Если же работник участвует в оказании двух и более услуг, его зарплата признается косвенными затратами и подлежит распределению. Аналогично распределяются и связанные с зарплатой социальный налог и социальные отчисления. Базой распределения косвенных расходов по оплате труда рекомендуется считать объем оказания услуг в натуральном, если такой учет ведется, или же в стоимостном выражении.

В управленческом учете принято разделять материалы, расходуемые в производстве, на основные и вспомогательные. К основным материалам относят материалы, непосредственно вошедшие в состав выпускаемой продукции и результат работ. Так, в строительстве основные материалы – это строительные материалы, из которых физически изготовлены построенные объекты. Горюче-смазочные материалы, инструменты и прочие материалы, которые расходуются в производственном процессе, но при этом физически не входят в состав конечной продукции, относят к вспомогательным материалам [4].

Исключение, пожалуй, составляет расход ГСМ при оказании транспортных услуг: хотя они физически не входят в состав конечного продукта, каковым является услуга, не имеющая материально-вещественной формы, значение ГСМ в процессе оказания этих услуг позволяет считать их основными материалами. Основными материалами являются все виды топлива при производстве энергии и тепла, так как они присутствуют в конечном продукте, преобразовав свою форму из материи в энергию. Все остальные материалы в процессах оказания транспортных услуг, услуг связи, сервисных услуг, строительстве и энергетике являются вспомогательными. Расход основных материалов относится к прямым переменным затратам. Расход же вспомогательных материалов может быть как прямым, так и косвенным, как переменным, так и условно-постоянным. Условно-постоянными, как правило, являются материальные затраты в составе общехозяйственных и административно-управленческих расходов.

Общехозяйственные, административно-управленческие расходы обычно трудно привязать к каким-либо натуральным производственным показателям. Поэтому в качестве базы распределения для них, как правило, выбирают стоимостные показатели: объем продаж продукции в стоимостном выражении, производственную себестоимость, иногда – прямые расходы по оплате труда.

Таким образом, можно видеть, что с точки зрения теории управления, процесс управления затратами рассматривается как процесс, в состав которого включены все фазы управленческого цикла. Управление затратами представляет собой процесс целенаправленного, систематического и непрерывного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему с помощью общих функций управления, взаимосвязь и взаимодействие которых образует замкнутый повторяющийся цикл управления. Указанные методические рекомендации могут стать основой для формирования панели управления индикаторов, позволяющих принимать объективные решения по вопросам применения финансовых и нефинансовых инструментов управления затратами.

Источники:

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. М.: Финансы и статистика, 2005
2. Галенко В.П. Как эффективно управлять организацией? / Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Бератор, 2004
3. Дранко О.И., Гериков В.А., Леонтьев С.В. Технологии экономического обоснования инвестиционных проектов развития фирмы. - М.; УНПКМФТИ, «Школа менеджмента», 2006
4. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием: Учебник. - М.: Издательство «Финпресс», 2000.