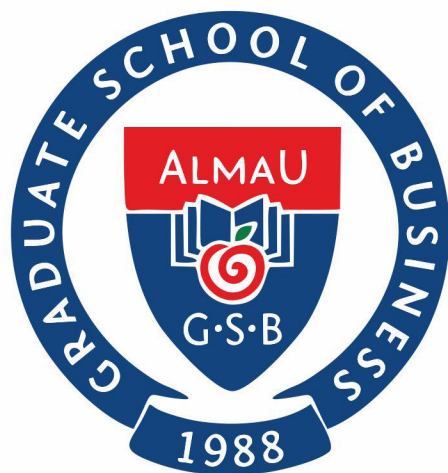


УО «Алматы Менеджмент Университет»



# 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	Алталиева 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

## ВЫБОР МОДЕЛЕЙ ДЛЯ АНАЛИЗА ОПЕРАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ (НА ПРИМЕРЕ ТОО «АТЫРАУСКИЙ НПЗ»)

Атырауский НПЗ (АНПЗ) является первым нефтеперерабатывающим заводом Казахстана. Первые установки введены в эксплуатацию в 1943 г.

За годы работы на предприятии осуществлено большое техническое перевооружение всех технологических процессов, что позволило увеличить глубину переработки и мощность переработки нефти. В частности, в недавнем прошлом был выполнен первый этап реконструкции с целью повышения качества выпускаемой продукции; завершено строительство комплекса по производству ароматических углеводородов; ведется строительство комплекса глубокой переработки нефти.

С 2005 года владельцем доли завода в размере 99,5% является АО «КазМунайГаз» - переработка и маркетинг» [1].

Для АНПЗ на данный момент одной из актуальных проблем управления является эффективность использования ресурсов предприятия. Недостаточно эффективная операционная деятельность завода негативно влияет на качество и себестоимость продукции, финансово-хозяйственную деятельность предприятия, повышает производственные потери, снижает уровень производительности труда. Данные проблемы требуются решать на АНПЗ на непрерывной основе с применением более совершенных инструментов операционного менеджмента.

В данной работе приводятся модели оценки операционной деятельности с разработкой практических рекомендаций. Выбранные методы основаны на внедрении и адаптации опробованных в мире технологий эффективного управления предприятием, принимая во внимание также и специфику работы АНПЗ.

Для решения указанных выше проблем нами рассмотрено несколько моделей, выполнен анализ операционной деятельности производственных предприятий. Наше внимание привлекли следующие модели:

1. Оценка финансово-хозяйственной деятельности по «четырем ключевым коэффициентам бизнеса:

1) рентабельность акционерного капитала (ROE) – измеряет результативность превращения денежных средств в прибыль, а также способность бизнеса превращать активы в доход. Например, ROE равное 20%, означает, что на каждые 100, вложенные инвестором, компания за год заработала 20;

2) кредитное плечо (леверидж) – измеряет пропорциональную долю заемных средств в совокупном долгосрочном капитале. Например, леверидж равный 50% означает, что из каждых 100 капитала, 50 взяты в долг;

3) маржа прибыли – определяет результативность превращения доходов в прибыль. Например, маржа прибыли равная 12,5%, означает, что на каждые полученные 100 выручки было затрачено 87,5;

4) оборачиваемость активов – измеряет эффективность использования активов для притока наличных в форме выручки от продаж. Например, оборачиваемость активов равное 1,2, означает, что на каждую 1, вложенную в активы, компания получила 1,2 выручки от продаж [2].

2. Модель Майкла Мескона, в которой основными факторами операционной эффективности рассматриваются: «трудовые ресурсы, функционирование операционной системы и управление производительностью» [3] с разработкой практических рекомендаций.

Результаты расчётов в рамках модели оценки финансово-хозяйственной деятельности АНПЗ представлены на рис. 1 - 4. Эти результаты очень важны для нас, так как позволили сделать выводы о том, что метод анализа представляется наиболее объективным с точки зрения оценки текущего состояния и динамики развития АНПЗ, а также оценки уровня достижения целевых показателей по отрасли. Но у модели выявились недостатки в виде невозможности оценки будущего состояния АНПЗ. Для этих целей можно применить математический метод экстраполяции, но данный метод обладает большой погрешностью и в нашем случае не применим.

Исходные данные приняты из финансовой отчётности АНПЗ [1].

Из результатов проведенного анализа можно сделать выводы о том, что для достижения отраслевых показателей необходимо:

- проведение мероприятий по повышению операционной деятельности;
- оптимизации использования людских ресурсов для снижения денежной нагрузки по административным и управленческим затратам;
- проведение технических мероприятий по применению оборудования и расходных материалов из стран СНГ с тем, чтобы максимально снизить зависимость от курсовой разницы.

Таким образом, выбранная нами модель иллюстрирует так называемую «фотографию» компании, по которой прослеживается финансовое состояние и динамика развития. Но модель не позволила выработать практические рекомендации по повышению уровня операционной эффективности. Предложенные рекомендации отражают преимущественно общий характер политики предприятия и применимы для стратегического анализа.

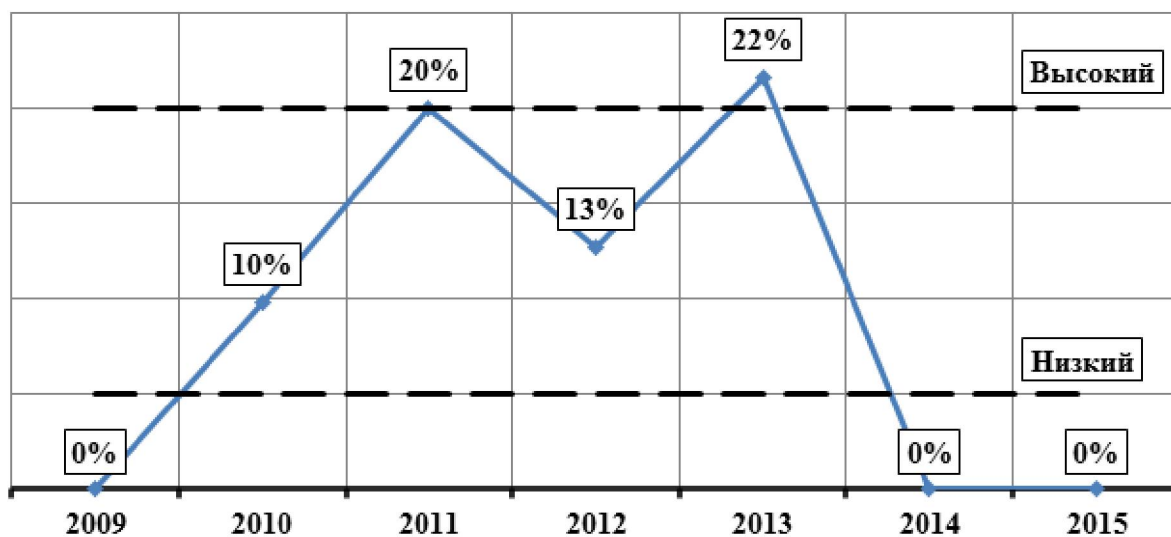


Рисунок 1 – Расчёт рентабельности акционерного капитала АНПЗ

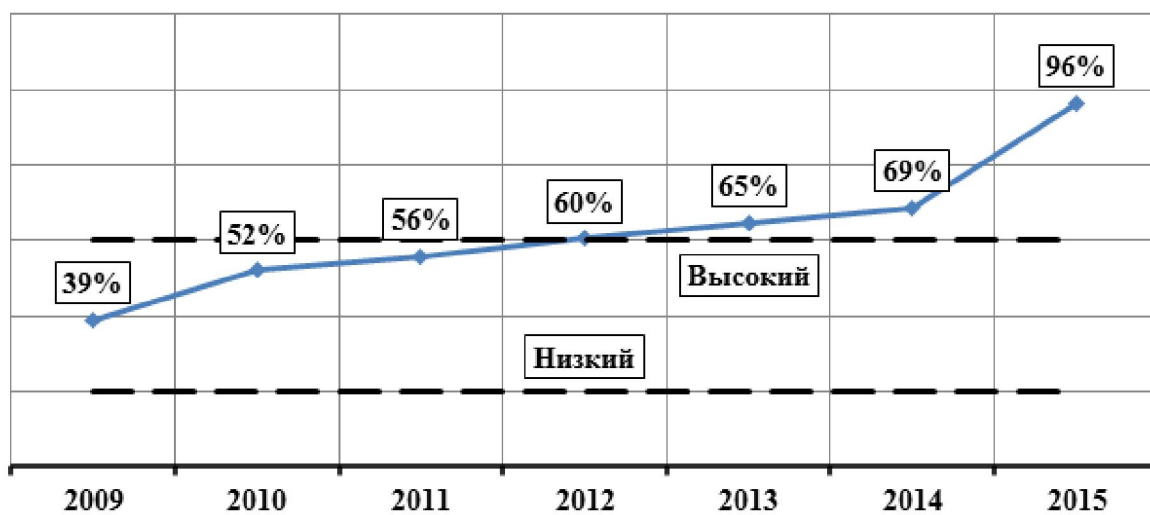


Рисунок 2 – Расчёт кредитного плеча (леверидж) АНПЗ

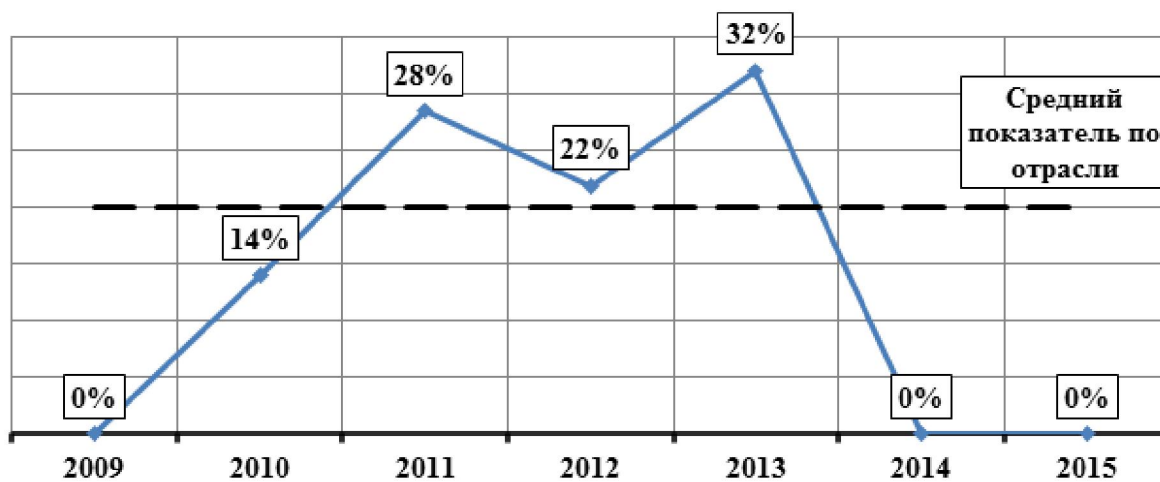


Рисунок 3 – Расчёт маржи прибыли АНПЗ



Рисунок 4 – Расчёт оборачиваемости активов АНПЗ

По той причине, что используя первую модель невозможно было разработать практические шаги по улучшению эффективности АНПЗ, мы провели исследование по второй модели (модель анализа по М. Мескону) и в достаточной степени оценили «узкие» места в текущей деятельности АНПЗ. Недостатком модели является то, что не все показатели возможно выразить в цифровых значениях. Большинство показателей носят качественный характер.

В данной модели эффективность операционной деятельности АНПЗ рассматривается на основании анализа трудовых ресурсов, функционирования операционной системы и управления производительностью. Факторы трудовых ресурсов выбраны по той причине, что движущей силой развития любой организации являются люди [3, 10]. Функционирование операционной системы и управление производительностью рассматриваются отдельно, т.к. являются факторами «обеспечения экономической эффективности реализации целей организации» [3].

Трудовые ресурсы. В целях повышения качества трудовой жизни на АНПЗ рассматривалась методика содержания работ и мотивации труда на основании теории Хекмана и Олдхэма [3]. Данная методика показывает, что на АНПЗ в значительной степени присутствуют «10 классических болезней роста» компании:

- 1) для выполнения служебных обязанностей становится недостаточно обычного рабочего времени;
- 2) тратится слишком много времени на решение кризисных (авральных) ситуаций;
- 3) многие сотрудники не знают, что делают другие;
- 4) персонал недостаточно осведомлен об основных направлениях развития организации;
- 5) в организации очень мало компетентных управленцев;
- 6) каждый чувствует: «Я должен это сделать сам, чтобы это было сделано правильно»;
- 7) большинство сотрудников считает, что наши заседания – это просто потеря времени;
- 8) контроль исполнения планов уделяется недостаточное внимание и запланированное просто не выполняется;
- 9) некоторые сотрудники ощущают непрочность своего положения в организации;
- 10) доходы от продаж в организации растут, но прибыль не растет [4].

Выбранная методика предлагает решение мотивационной и коммуникационной составляющей работы персонала с целью снижения негативного влияния данных факторов.



Рисунок 5 – Иллюстрация методик содержания работ и мотивации труда на основании теории Хекмана и Олдхэма

Методика характеристик работы предусматривает, что существует пять ключевых характеристик работы, влияющих на глубинную мотивацию:

- 1) набор трудовых навыков – отражает степень, в которой работа требует выполнения различных видов деятельности;
- 2) определённость заданий – отражает степень, в которой работа требует выполнения задачи с самого начала и до ее завершения;
- 3) значимость заданий – отражает степень, в которой выполняемая работа воспринимается как важная для конечной цели;
- 4) самостоятельность – отражает степень свободы человека при планировании работы и в выборе средств и способов выполнения порученной работы;
- 5) обратная связь – отражает степень, в которой работа предоставляет людям возможность получать информацию о результатах ее выполнения.

Методика устанавливает, что эти характеристики оказывают сильное влияние на важные психологические состояния человека. Первые три характеристики воздействуют на ощущаемую человеком смысловую значимость труда. Самостоятельность создает у людей ощущение оказанного им доверия и персональной ответственности за результаты работы. Наличие обратной связи позволяет работникам иметь представление о результатах производственной деятельности.

Выделенные психологические состояния, в свою очередь, обуславливают такие последствия, как высокий уровень внутренней мотивации, высокий уровень качества выполнения работы, высокий уровень удовлетворенности, низкий уровень прогулов и текучести кадров [5]. Данные факторы, в особенности низкий уровень удовлетворенности, имеют место на АНПЗ. Поэтому применимость данной методики нашла поддержку со стороны руководства АНПЗ как наиболее понятная и простая в применении. Данную методику можно назвать как «ресурсный рычаг» [10] управления персоналом.

Функционирование операционной системы и управление производительностью. Наиболее удачным определением производительности является: «...производительность – это действие, направленное на то, чтобы компания приблизилась к своей цели. Каждое действие, которое приближает компанию к своей цели, повышает производительность. Каждое действие, которое отдаляет от цели, уменьшает её» [6]. Целью АНПЗ, как и любой другой коммерческой организации, можно назвать: «темп роста прибыли должен превышать темп роста выручки, а темп роста выручки должен превышать наращивание рентабельных активов предприятия»<sup>1</sup>, что характеризует эффективность использования ресурсов и повышение уровня рентабельности. Это достигается за счёт умелого управления следующими показателями: «повышение скорости генерации дохода» [6]<sup>2</sup>, «снижение связанного капитала» [6]<sup>3</sup> и «снижение скорости операционных расходов» [6]<sup>4</sup>.

Для этих целей, проведя обзор наилучших практик (Best Practice)<sup>5</sup>, необходимо и целесообразно внедрять на АНПЗ в долгосрочной перспективе программы, которые уже имеют широкое практическое применение с результативной отдачей для повышения уровня производительности труда, раскрытия человеческого потенциала и снижения производственных издержек и повышения уровня операционной эффективности АНПЗ, соответственно:

- 1) приобретение цифрового актива (специализированного программного приложения) для архивирования и управления жизненным циклом технической информации. Из общей статистики до 30% рабочего времени инженер тратит на поиск нужной информации. А использование цифрового актива позволит снизить данную потерю времени в несколько раз, и тем самым повысить производительность труда [8];

- 2) на периодической основе (каждые 5-8 лет) привлекать специализированных консультантов для разработки программ по энергоэффективности, проводить экспресс-аудит операционной деятельности, выявлять «узкие» места на производстве. Особенно важно уделять внимание энергоэффективности предприятия, т.к. в нефтепереработке энергетические затраты являются прерогативными [8]:

- 1) внедрение уже опробованных на практике ключевых производственных показателей (KPI) и статистических индексов эффективности. Это, в том числе, позволит вести сравнительный анализ с другими нефтеперерабатывающими предприятиями с тем, чтобы объективно оценивать уровень эффективности производства [8];

- 2) постоянное повышение квалификации руководителей, а в идеале – это обучение всех перспективных управленцев по программам MBA и DBA [11];

- 3) программы по вовлечению персонала в процессы улучшения за счёт внедрения управления

1. «Золотое» правило бизнеса.

2. «Скорость генерации дохода – это скорость, с которой система генерирует деньги посредством продаж товаров и оказания услуг» [6].

3. «Связанный капитал – это все деньги, которые вложены системой в закупленные активы, которые могут быть проданы» [6].

4. «Операционные расходы – это все деньги, которые система тратит на то, чтобы превратить связанный капитал в генерацию дохода» [6].

5. «Наилучшие практики (Best Practice) – формализация уникального успешного практического опыта аналогичных предприятий. Согласно идее лучшей практики, в любой деятельности существует оптимальный способ достижения цели, и этот способ, оказавшийся эффективным в одном месте, может оказаться столь же эффективным и в другом» [9].



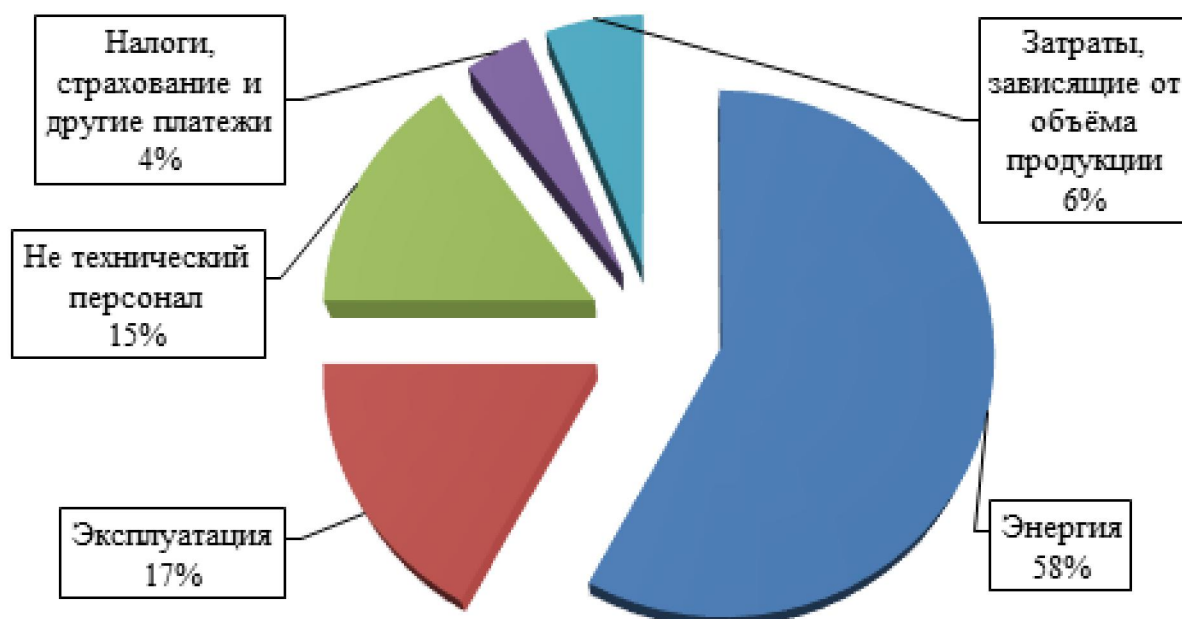


Рисунок 6 – Среднестатистическое распределение эксплуатационных затрат для нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств [7]

инициативами (сбор, рассмотрение и реализация инициатив работников по улучшениям с IT-решениями на базе корпоративного портала) [8];

4) развитие навыков технологического персонала путём использования электронных средств обучения и технологий моделирования [8];

5) внедрение и автоматизация системы управления активами в соответствии со стандартом ISO 55000 [8];

6) внедрение системы 5S<sup>6</sup>;

7) повышение уровня компьютерной грамотности за счёт обучения всех инженерных работников программным приложениям Microsoft Office до профессионального уровня знаний, и другим специальным программным продуктам в зависимости от специфики функциональных обязанностей;

8) привлечение высококвалифицированных консультантов для разработки и пересмотра действующих бизнес процессов и рабочих инструкций, а также организации труда с целью повышения уровня эффективности использования людских ресурсов и повышения уровня производственной культуры;

9) внедрение стандартов IDEF0<sup>7</sup>, UML<sup>8</sup> и AACE<sup>9</sup>.

Подводя итоги, можно сказать, что выбранные модели, на наш взгляд, наиболее подходят для анализа деятельности АНПЗ, т.к. являются наиболее объективными, информативными и опробованными на практическом опыте.

Применение двух моделей даёт нам метод поиска путей и принятия решений по совершенствованию операционного управления АНПЗ, а также предоставляет возможность разработки практических рекомендаций. Но комплексное применение двух моделей, тем не менее, не лишено недостатков. Необходимо еще найти модели для исследования качества коммуникации и взаимодействия персонала, методов оценки приоритетности внедряемых мероприятий и методов оценки полученного эффекта, а также эффективных методов планирования и управления проектами<sup>10</sup>. Но это тема будущих исследований.

6 «5S – система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), один из инструментов бережливого производства» [9].

7 «IDEF0 – методология функционального моделирования и графическая нотация, предназначенная для формализации и описания бизнес-процессов» [9].

8 «UML – язык графического описания для объектного моделирования в области разработки программного обеспечения, моделирования бизнес-процессов, системного проектирования и отображения организационных структур» [9].

9 «AACE – методология, которая определяет стоимость инжиниринга и общее управление затратами» [12].

10 «Проект – это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер» [9].

**Источники:**

1. Сведения и материал с сайта: <http://www.anpz.kz> (с корректировкой от автора).
2. Основы финансов: Учебник / Мельников В. Д. – Алматы: Из-во «ЛЕМ», 2007 - 568 с.
3. Основы менеджмента: Учебник / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. – Москва: Изд-во «ДЕЛО», 2004 - 493 с.
4. Фламгольц Э., Рэнделл И. Болезни роста: переход от простого предпринимательства к профессионально управляемой организации / Пер. с англ. – Алматы, Международная Академия Бизнеса, 2013 - 572 с.
5. Сведения и материалы с сайта: <http://gadaev.info> (с корректировкой от автора).
6. Джефф Кокс, Элия Голдратт. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. – Мн: Из-во «Попурри», 2009 - 496с.
7. Сведения и материалы с сайта: <http://www.axens.net> (материалы для зарегистрированных пользователей).
8. Сведения и материалы международной практической конференции «2-ая Конференция по операционной эффективности в нефтегазопереработкеОрЕх-2015», г. Москва, 21 сентября 2015г. (с корректировкой от автора). Материалы для зарегистрированных пользователей.
9. Сведения и материалы с сайта: <https://ru.wikipedia.org>
10. Сенге Питер. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М.: «Олимп-Бизнес», 2009 – 448 с.
11. Филина Т.В. Интегрированная в бизнес модель обучения руководителей: разработка, внедрение, анализ эффективности / под ред. Филина С.А. – Алматы, 2015. – 222 с.
12. Сведения и материалы с сайта: <http://www.aacei.org>