

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

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ И ЕЕ СТРАТЕГИЯ В ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ

Цикличность экономических процессов в стране и мире, растущая конкуренция компаний, необходимость их быстрой адаптации к сложному и постоянно изменяющемуся рынку, давление новых производственных и управленческих технологий, открытость таможенных границ вынуждают компании встать на путь постоянного развития и усовершенствования в целях сохранения рыночных позиций и повышения их конкурентоспособности как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Приоритетной становится задача поиска путей повышения эффективности развития компании, которые помогут быстро, экономично и адекватно отвечать рыночной динамике, способствуя освоению новых технологий, выпуску новой продукции или услуг, выходу на новые рынки. При этом внутренняя структура компании также подвергается трансформации путем улучшения системы внутрифирменного управления, внедрения управленческих технологий стратегического планирования и развития в целях получения конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу.

Результатом этого должно быть не текущее развитие компании, как регулируемая и контролируемая деятельность, а ее реальное, эффективное и экономичное развитие, раскрытие ее потенциала.

В свою очередь, стратегия развития компании требует разработки системы количественных показателей, в качестве которых обычно выступают финансовые и экономические коэффициенты, являясь инструментарием финансовой стратегии, входящей в систему базовых функциональных стратегий.

Финансовая стратегия связывает, определяет, создает условия для выполнения других функциональных стратегий развития компании – корпоративной, конкурентной, производственной, которые также оказывают взаимное влияние на финансовые показатели стратегического развития. Ускоренный динамизм экономических процессов внешней среды настраивает менеджмент компании не только поддерживать вектор стратегического развития, следует использовать новые возможности, открывающиеся с изменением внешних факторов развития: новые рынки ресурсов, новые рынки сбыта.

Актуальность разработки методологии построения стратегии развития компании, инструментария измерения количественных параметров, способных определить финансовые предпосылки роста конкурентоспособности и результативности ведения хозяйственной деятельности компании, определили выбор темы исследования.

Блок организации внутренних процессов представляет комбинацию двух тактик: усиление инновационной составляющей в целях завоевания рынка и привлечения новых заказчиков и повышение производительности в традиционных видах деятельности. При этом Компания имеет большой опыт внедрения инноваций: в 2014 году было приобретено оборудование «Top Trade» для повышения качества и скорости бурения, что позволило сократить затраты на бурение каждой скважины на 9,7% за счет сокращения продолжительности бурения. Заданные целевые параметры (в днях и чел/часах) реальны и просчитываемы, что позволит своевременно реагировать и принимать управленческие решения по выравниванию производственной ситуации для достижения плановых значений. В свою очередь, это создаст вектор обратной связи по работе с персоналом.

Отрегулированная структура внутренних бизнес-процессов позволит строить объективную политику по работе с заказчиками и поведению на конкурентном рынке. Целевые параметры также количественно измеримы и достижимы.

Вершиной системы является финансовый блок, который также имеет целевые количественные ориентиры. Достичь плановых показателей возможно при выполнении задач предыдущих блоков.

Таким образом, следует определить развитие как полноценную корпоративную деятельность, требующую соответствующих временных и финансовых затрат. В современной экономике большинство компаний представляют собой открытую систему и потому крайне чувствительны к влиянию внешних факторов, которые оказывают значительное влияние на состояние и результативность развития. Мировой кризис и продолжающееся финансовое напряжение в отечественной экономике наглядно показали уязвимость внутреннего производственного сектора от колебаний внешней конъюнктуры рынка. Политические, международные, конкурентные, технологические, социальные, экологические факторы постоянно изменяются, степень их влияния на бизнес растут. Внешние факторы несут в себе и угрозы и возможности развития компании. Возникает настойчивая необходимость постоянного мониторинга и анализа происходящих изменений, что в итоге воспитывает умение гибко, быстро и эффективно адаптироваться к колебаниям внешней среды.

Важной задачей управления компанией является повышение эффективности комплексного развития, которое включает в себя высокую степень реактивности на изменения рынка или других обстоятельств внешней среды посредством выпуска новой или модернизированной продукции, внедрения новых технологий производства и сбыта, реструктуризации, улучшения системы внутрифирменного управления и использования новых маркетинговых стратегий. Сама же компания или организация, и вся ее деятельность

являются теми объектами, которые необходимо развивать с целью повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Уже в самом понятии «организации и компании» [1, 2], как экономически и юридически самостоятельного субъекта хозяйствования, объединяющего людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил, что отличает организацию от просто группы и коллектива [3], заложено наличие цели и упорядоченных действий. При этом понятие «предприятие» [4] добавляет необходимость осуществления производственной, научно-исследовательской и коммерческой деятельности с целью получения прибыли.

Компания производит товары или оказывает услуги, объединяет своих сотрудников для достижения общих целей, несет социальную ответственность в экономической системе общества и действует рационально, что определяется системой единых корпоративных целей. Ориентация на эти цели объединяет людей (трудовой коллектив), оборудование (долгосрочный актив), финансовые средства и иные активы в единую структуру. Задачи управления компанией решаются путем учета и взаимосвязи стратегии, общих целей, рациональности управления, используемого набора ресурсов и технологий, подходов менеджмента и др.

Предметом данного исследования являются совокупность экономических отношений, возникающих в процессе стратегического управления развитием компании. Теоретической и методологической основой исследования являются труды ученых-экономистов в области финансового анализа, технико-экономические показатели предприятия, руководящие документы, статистические данные Агентства РК по статистике и Департамента по статистике Кызылординской области, финансовая отчетность ТОО «Zhanros Drilling», а также материалы, собранные в ходе личных исследований автора, их анализа и обобщения. При решении поставленных задач использовались методы системного анализа, а также общие и специальные научные методы: синтез, методы статистического и экономического анализа.

Начало 2000-х годов ознаменовалось периодом активных государственных реформ экономической, финансовой и правовой сфер по привлечению инвестиций и формированию предпринимательского сектора в экономике Казахстана. Основной упор был сделан на развитие экспортоориентированных отраслей отечественной экономики, в частности, разведки и добычи углеводородов. В этот же период в нефтяную отрасль активно входит иностранный капитал, привнося с собой новые технологии производства и управления. Рост мировых цен на нефть и углеводородное сырье (рис. 1) активизировал инвестиционные потоки в нефтяной сектор, обеспечив приток добычи и высокую рентабельность отрасли.

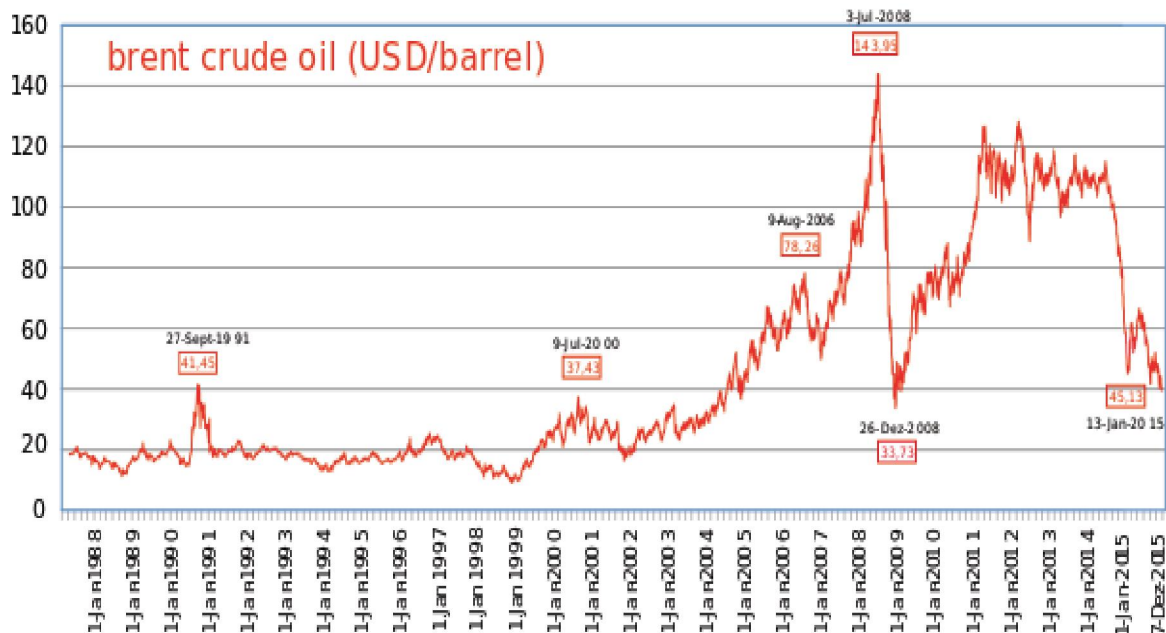


Рисунок 1. Динамика стоимости 1 барреля нефти в долл. США

Примечание: источник [38]

Первым сектором нефтесервиса, в который иностранные собственники нефтяных месторождений Кызылординской области допустили местных предпринимателей, стало строительство. Компания, осуществляя с 1996 года поставки запчастей и оборудования нефтяным компаниям региона, уловила восходящий тренд и предложила услуги по строительству промышленных дорог и объектов производственной инфраструктуры на нефтяных месторождениях региона. До 2008 года растущие цены на нефть (рис. 1) стимулировали инвестиции в отрасль, а отсутствие конкурентов гарантировало высокую

норму рентабельности для нефтесервисных компаний. Целевой функцией стратегии развития компании в период 2001-2013 гг. являлось освоение новых технологических ниш недропользования с высокой нормой доходности. Компании удалось добиться поставленных целей и выстроить всю технику-технологическую цепочку услуг по разработке нефтяных месторождений: от строительства дорог и промышленных объектов, до всех видов ремонта (капитального, текущего, подземного) и бурения скважин.

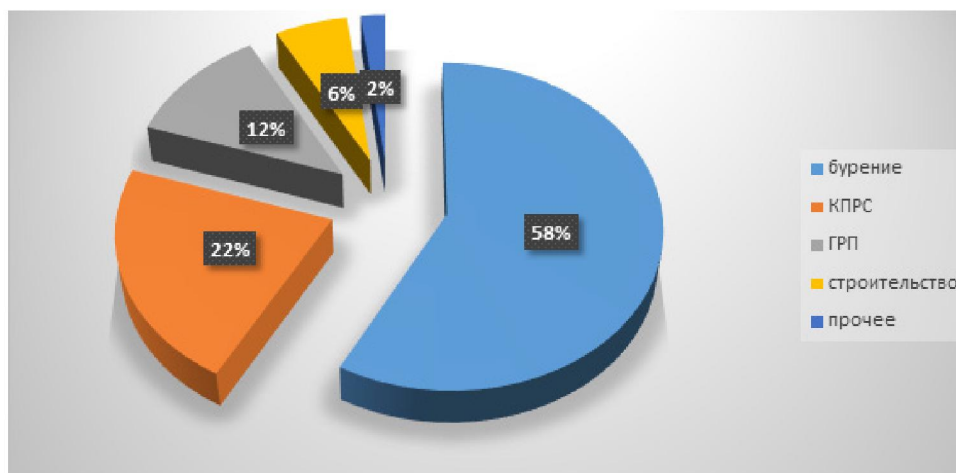


Рисунок 2. Структура производственной деятельности Компании

Примечание: составлено автором

В настоящее время в структуре производственной деятельности компании (рис.2) основную долю занимает услуга по бурению нефтяных скважин, как наиболее рентабельная. Сектор по ремонту скважин, несмотря на низкую доходность, составляет 22% и имеет тенденцию к дальнейшему сокращению.

Перспективным направлением деятельности выступает услуга по ГРП (гидравлический разрыв пласта), являясь новым и высокотехнологичным способом повышения нефтеотдачи пласта. К проблемам расширения данного направления деятельности относятся: относительно высокая цена на услуги ГРП по сравнению с традиционными способами увеличения дебета скважин (свабирование, кислотная обработка и пр.), наличие иностранных конкурентов, инновационность услуг и, как следствие, настороженность в отношении местных подрядчиков. Доля строительства значительно сократилась за период 2001-2011 гг., так как 90% нефтяных компаний подключились к магистральному нефтепроводу и потребность в строительстве и поддержании промышленных дорог для транспортировки нефти автотранспортом фактически отпала. К прочим видам относятся услуги спецтехники и транспорта, которые в период бурного роста нефтедобычи 2005-2008 гг. были востребованы и фактически составляли 15% от всего объема предоставляемых услуг.

При этом зарубежная школа менеджмента неоспоримым принципом подхода к развитию компании признает плюрализм подходов. При разработке инструментария учитывается множественность описаний объекта управления, что определяет ситуационный подход при выборе инструмента воздействия. Напротив, в отечественной науке при разработке методов организационного развития понятия «организационное развитие», «эффективность», «выживание» используются без объяснения их содержания, как если бы это была давно решенная проблема [4].

В современной экономике большинство компаний представляют собой открытую систему и потому крайне чувствительны к влиянию внешних факторов, которые оказывают значительное влияние на состояние и результативность развития. Мировой кризис и продолжающееся финансовое напряжение в отечественной экономике наглядно показали уязвимость внутреннего производственного сектора от колебаний внешней конъюнктуры рынка. Политические, международные, конкурентные, технологические, социальные, экологические факторы постоянно изменяются, степень их влияния на бизнес растет. Внешние факторы несут в себе и угрозы, и возможности развития компании. Возникает настойчивая необходимость постоянного мониторинга и анализа происходящих изменений, что в итоге воспитывает умение гибко, быстро и эффективно адаптироваться к колебаниям внешней среды. Такой подход к управлению развитием компании является не только одним из ключевых условий успеха, но и залогом выживания.

Источники:

1. Ферн Э. Управление проектами Time-to-Profit. Руководство для менеджеров проектов разработки новой продукции. М.: Технологии управления Спайдер, 2009.
2. Болотов С. П. Развитие менеджмента в условиях глобализации // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2005/2005-4/5.htm>.
3. Некрасова Е. Информационная система предприятия: эффекты или эффективность? // СЮ. 2003. №1. <http://offline.cio-world.ru/2003/11/23794/>
4. Колосова Е. В., Новиков Д. А., Цветков А. В. Методика освоенного объема в оперативном управлении проектами. М.: ООО «НИЦ Апостроф», 2001.