

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы MBA

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

39	КАСЫМОВА Гульрайруз Кабденовна МВА-О-13-7 г. Алматы	Управление персоналом колледжа в условиях внедрения дуальной системы обучения	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	134
40	КИМ Владимир МВА-О-13-6 г. Астана	Основные этапы современной системы оперативного управления производством	Карибджанов Б.Б., к.э.н, доцент	137
41	КИМ Сергей Вячеславович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Вопросы современного бизнес-планирования	Рустемова А.Р., к.э.н., доцент	141
42	КИСИЛЕВ Дмитрий Александрович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Некоторые аспекты системы бюджетирования высшего образования Казахстана: факторы влияния и модели управления	Таипов Т.А., к.э.н.	143
43	КИСИМОВА Фатима Зулпухаровна МВА-В-14-1 г. Астана	Повышение эффективности программ развития персонала: обучение и посттренинговый контроль	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	146
44	КОЖАБЕКОВ Нурлан Базарбекович МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Сущность стратегического менеджмента	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	149
45	КОСМАГАНБЕТОВ Елдеш Саханович МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Влияние менталитета на внедрение новых технологий	Куренкеева Г.Т., к.э.н. Бижан Б.А., доцент, МВА, МВТ	151
46	КОШАНОВ Талгат Ботабаевич МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Пути повышения эффективности нефтегазодобывающих предприятий в новых условиях хозяйствования	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	153
47	КОШАНОВ Талгат Ботабаевич МВА- О-13-3 (М) г. Алматы	Оптимизация затрат как инструмент повышения эффективности производственной деятельности нефтяной компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	156
48	КУАНЫШАЛИЕВА Перизат Каламхановна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Финансовая политика компании ТОО «Aster Auto» (автобизнес)	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	160
49	КУБЕЕВ Нурлан Калдыбекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Анализ рынка микрофинансовых организаций в торговых центрах РК	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	162
50	КУЛСАРИЕВ Сабит Колганатович МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Типы стратегических преобразований и их проведение в условиях стагнации экономики на примере предприятия нефтедобывающей промышленности	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	169
51	КУРМАНТАЙУЛЫ Даулет МВА-МЗ-3-13 г. Алматы	Стратегия повышения конкурентоспособности предприятия: основные составляющие и направления стратегических решений	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	172

ТИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И ИХ ПРОВЕДЕНИЕ В УСЛОВИЯХ СТАГНАЦИИ ЭКОНОМИКИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

2014-2015 годы стали периодом «проверки на прочность» экономики большинства ведущих и развивающихся государств мира. Падение цен на нефть, усложнение политической ситуации в мире – все эти факторы повлияли негативно и на казахстанскую экономику.

Хотя казахстанская экономика по-прежнему демонстрирует рост, темпы его замедлились вследствие указанных причин. В этой связи перед крупными нефтедобывающими и нефтеперерабатывающими предприятиями Казахстана остро встал вопрос своевременного внедрения новых эффективных управленческих решений, которые позволят оперативно реагировать на изменения рынка и позволят минимизировать потери в результате снижения цен на нефтепродукты.

Учитывая, что по прогнозам аналитиков, прежние цены на нефтепродукты могут «вернуться» лишь к 2018 году, становится очевидно, что предприятиям нефтедобывающей отрасли требуется проведение корректировок стратегии развития, т.е. стратегических преобразований.

Под стратегическим изменением понимают «Вносимые в организацию изменения с целью содействия адаптации и обеспечения ее выживания» [1].

Согласно А. Мейеру, Дж. Гоуси и Г. Бруксу, изменения могут быть подразделены на постепенные и фундаментальные [1].

При этом, постепенные (или ступенчатые) изменения характеризуются следующими признаками:

- Возникают периодически;
- Затрагивают отдельные системы и подсистемы управления.

В отличие от постепенных изменений, фундаментальные (или революционные) изменения возникают в компании редко и затрагивают всю организацию в целом.

Существует рекомендованный набор действий, которые позволяют провести внедрение изменений наиболее эффективно.

Первым этапом является анализ текущей ситуации и текущего положения предприятия. Для проведения анализа могут быть использованы традиционные типы анализа, такие как SWOT-анализ, PEST-анализ и метод экспертной оценки.

В частности, при проведении анализа предприятиями нефтедобывающей отрасли Казахстана следует уделить особое внимание возможностям PEST-анализа для выявления политических и экономических факторов, которые могут быть использованы для повышения эффективности новых стратегических преобразований.

Результатом первого этапа является набор потенциально возможных стратегических преобразований.

Вторым этапом подготовки к проведению изменений является разработка перечня ключевых факторов [2], которые могут положительно или негативно повлиять на внедрение изменений, в разрезе каждого из предложенных преобразований.

При анализе факторов должны быть выделены:

- данные, которые требуются для проведения изменений;
- требуемые ресурсы, включая финансовые ресурсы и источники их получения;
- факторы рисков, которые могут возникнуть в процессе проведения преобразований.

Ключевыми факторами в процессе анализа стратегических преобразований должны стать:

- *Анализ организационной структуры предприятия и выявление путей ее оптимизации.*

Одним из направлений оптимизации организационной структуры предприятия может стать наделение производственных подразделений большими полномочиями в части принятия управленческих решений, с целью оптимизации потоков информации и сокращения времени на согласования по тем вопросам, решение которых может быть децентрализованным.

При этом важно наличие на предприятии подразделения, ответственного за подготовку и своевременную корректировку предложений по стратегическим преобразованиям.

Таким подразделением может стать существующий орган предприятия, например, совет директоров или может быть выделена группа, ответственная за стратегическое планирование, из числа ключевых сотрудников различных подразделений.

• *Анализ лидерства в организации и применение авторитета действующих лидеров для эффективного внедрения преобразований.*

Анализ лидерства на предприятии позволяет выявить проводников изменений, заручиться поддержкой коллектива и существенно сократить время на внедрение новшеств.

- *Анализ действующих систем мотивации и механизмы их совершенствования.*

Известно, что противодействие изменениям зачастую намного выше в крупных предприятиях, в виду их слабой маневренности. В этой связи, именно вопросы повышения мотивации должны стать ключевыми в процессе внедрения изменений.

В период стагнации экономики, в первую очередь снижаются расходы на финансирование премиального фонда и неприоритетных социальных программ. Поэтому, материальное стимулирование каждого сотрудника начинает снижаться, что в совокупности с негативными тенденциями рынка, может отразиться на заинтересованности персонала.

В данной ситуации предприятие может пойти на повышение нематериальной мотивации, в виде продвижения по карьерной лестнице, получения дополнительных приоритетов в вопросах управления, проведения различных соревнований среди специалистов схожего профиля, проведение специализированного обучения, в том числе с участием ключевых сотрудников предприятия.

Для развития материальной стимуляции может быть предложена подготовка диверсифицированных принципов начисления заработной платы в виде разделения основного оклада на основную и переменную часть. Переменная часть в этом случае может быть привязана к показателям деятельности как предприятия в целом, так и каждого сотрудника в частности.

При указанном подходе, сотрудники не получают гарантированные вознаграждения по итогам квартала или года, но имеют возможность сохранения дохода при достижении высоких показателей эффективности работы своего подразделения или предприятия.

При этом, для проведения указанных изменений сотрудники должны активно развивать ключевые компетенции, необходимые для выполнения поставленных перед ними задач.

- *Анализ технического оснащения предприятия и возможностей использования ИТ-технологий в процессе управления предприятием.*

Предприятие должно пересмотреть состав и принципы организации собственной ИТ-инфраструктуры, для того, чтобы максимально облегчить работу производственного персонала в части предоставления отчетности и подготовки различных документов.

Автоматизация подобного рода работы, как правило, не требует значительных капитальных затрат, но позволяет быстро достичь эффекта от внедрения, в случае если внедрения проходят точно, затрагивая не более 2-3 процессов в рамках каждого проекта.

При этом от предприятия требуется понимание и видение ИТ-стратегии, в рамках которой должны проводиться все проекты внедрения новых и оптимизации существующих ИТ-решений, в виду того, что «лоскутная» автоматизация может в конечном счете привести к снижению эффективности ИТ-решений.

В результате подготовки анализа факторов, коллегиально принимается стратегия изменений, подготовка и утверждение которой является третьим этапом в процессе внедрения изменений.

Четвертым этапом является непосредственное внедрение утвержденной стратегии в деятельность предприятия.

Для эффективной реализации четвертого этапа создается план или программа мероприятий по управлению стратегическими изменениями.

Таблица 1- Форма плана стратегических мероприятий

Наименование мероприятия	Конкретные действия	Сроки	Ответственный
1. Подготовка пилотного проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение анализа текущей ситуации 2. Выявление факторов, влияющих на внедрение изменений 3. Разработка плана по противодействию изменениям 4. Подбор команды и формирования принципов мотивации команды 		
2. Планирование процесса изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменение системы управления с целью фокусировки на решении стратегических проблем и достижение соответствующих целей 2. Разработка и применение плана по внедрению принятых изменений 		

3. Разделение стратегического и оперативного управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выделение группы стратегического управления 2. Обеспечение целевого финансирования изменений 3. Периодическое обновление инструкций для сотрудников по исполнению тактических задач в рамках стратегического управления 		
4. Планирование процесса внедрения стратегических изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка регламентов и инструкций для всех групп сотрудников, задействованных в процессе подготовки стратегических изменений. 2. Обучение менеджеров навыкам принятия управленческих решений. 		
5. Разработка механизмов реагирования и внесения изменений	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение периодического целевого контроля по стратегическим изменениям 2. Применение действующих механизмов мотивации сотрудников 3. Ведение учета финансирования стратегических изменений. 		
6. Распространение полученных механизмов на предприятие в целом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение сроков и ответственных по реализации выбранных изменений 2. Формирование культуры управления, направленной на внедрение и поддержание изменений 		

Примечание: Составлено автором на основании данных [1], [2]

В качестве примеров стратегических инициатив, которые могут быть применены на предприятиях нефтедобывающего сектора Казахстана, можно выделить следующие:

- Внедрение раздельного учета сырья и материалов и принятие соответствующих корректирующих действий по оптимизации структуры себестоимости;
- Изменение должностных инструкций части управленческого персонала и их включение в решение управленческого блока производственных задач;
- Создание банка инновационных предложений сотрудников и регулярное проведение анализа возможности их внедрения в деятельность предприятия с поощрением авторов;

Важно помнить, что любые, в том числе самые инновационные и потенциально эффективные изменения могут быть полезны для организации только при постоянном применении новых принципов работы.

На первых порах противодействие изменениям способно свести к нулю все усилия по построению системы изменений, в следствие чего крайне важно обеспечить всестороннюю поддержку руководства и ключевых сотрудников предприятия.

Источники:

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика М: Наука, 2008, сс. 145-146.
2. Латтманн Ш. Стратегия и политика предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2005. №5.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. - 928 с.