

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**

78	<b>УКЕНОВА</b> <b>Юлия Дмитриевна</b> МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Инструменты, повышающие эффективность работы по сбору дебиторской задолженности в компании, ориентированной на СХТП РК	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	295
79	<b>УСМАНОВА</b> <b>Саида Юсупжановна</b> МВА-013-7 г. Алматы	Мотивация эффективности труда и управление персоналом	Кукузова Л.Ж., МВА	298
80	<b>ФРОЛОВА</b> <b>Юлия Владимировна</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Соционика для успешного взаимодействия сотрудников	Филин С.А., к.п.н., DBA	301
81	<b>ХАРИНА</b> <b>Ирина Владимировна</b> МВА-О-13-06 (МА) г. Астана	Анализ операционной деятельности АО «Цеснабанк»	Куренкеева Г.Т., к.э.н, доцент	304
82	<b>ХУДАЙБЕРГЕНОВ</b> <b>Тимур Садуллаевич</b> МВА-В14-МА г. Астана	Стратегия голубого океана в сфере такси	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	307
83	<b>ЧЖАН</b> <b>Вэйхуа</b> МВА-В-13-6(В) г. Алматы	Реализация инновационных проектов как способ оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности Компании	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	309
84	<b>ШАУХЫМБЕРДИЕВ</b> <b>Жансерик Аманкосович</b> МВА-М3-1-13 г. Актау	Пути совершенствования последипломного обучения врачей новым технологиям диагностики и лечения	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	313
85	<b>ШАХАТБАЕВ</b> <b>Есет Муханбетович</b> МВА-М3-1-13 г. Актау	Формирование корпоративной культуры учреждения здравоохранения: понятие и признаки	Филин С.А., DBA, к.п.н.	320
86	<b>ШИТКЕНОВ</b> <b>Рашит Мурзанович</b> МВА-О-13-9 г. Астана	Управление конкурентоспособностью компаний	Тултабаев С.Ч., к.т.н.	322
87	<b>ШНЕЙДЕР</b> <b>Павел Андреевич</b> МВА-В-13-2(MSM) г. Алматы	Принципы и подходы в выборе признаков для сегментации рынка потребителей средств производства сельскохозяйственной продукции Республики Казахстан	Дейвид Дингли (David Dingli)	330

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КАК СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**

Настоящая статья посвящена исследованию в области инновационного менеджмента, а именно особенностям реализации инвестиционных проектов, направленных на достижение стратегических целей и показателей на примере современной нефтегазодобывающей компании АО «Мангистаумунайгаз».

АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» является одной из ведущих компаний нефтегазового сектора Республики Казахстан. Основными направлениями деятельности АО является разработка, добыча и реализация углеводородов на нефтегазоносных участках, расположенных в Мангистауской области на западе Республики Казахстан.

В настоящее время АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» разрабатывает 15 месторождений нефти и газа. Основными промышленными объектами разработки являются месторождения Каламкас и Жетыбай.

АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» является рентабельной компанией и имеет достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности и осуществления своевременных выплат Акционерам.

Правительство Республики Казахстан заинтересовано в развитии нефтегазовой отрасли, а также гарантированный сбыт основных и сопутствующих продуктов деятельности нефтедобывающих компаний позволяют говорить о том, что основной акцент конкурентной борьбы переносится с внешней среды на внутреннее построение бизнеса.

Одним из важнейших факторов в направлении развития деятельности компании является инновационное развитие за счет внедрения в регулярную деятельность отечественных и зарубежных научно-инновационных разработок, что в свою очередь оказывает мультипликативный эффект на повышение уровня развития науки и инновационной деятельности, образования и подготовки профессиональных кадров, и как следствие, экономический рост государства в современных условиях [1].

Осознание решающей роли инноваций в устойчивом экономическом развитии проявилось в последнее время в усилении внимания со стороны государства к этой сфере. Инновационная политика в Республике Казахстан осуществляется на основе стратегии индустриально-инновационного развития на 2003-2015 годы, целью которой определено достижение устойчивого развития страны путем диверсификации отраслей экономики, способствующей отходу от сырьевой направленности, подготовка условий для перехода в долгосрочном плане к сервисно-технологической экономике.

Инновационная деятельность Казахстана, базирующаяся на внедрении новых идей, научных знаний, технологий и видов продукции в различные области производства и сферы управления обществом, относится к числу важнейших факторов развития экономики Республики.

На расширение масштабов инновационной деятельности в Казахстане направлены основные положения Закона Республики «Об инновационной деятельности» и «Программы по формированию и развитию национальной инновационной системы Республики Казахстан на 2005 – 2015 годы». Уполномоченным органом, осуществляющим реализацию государственной политики в области инновационной деятельности, является Министерство образования и науки Республики Казахстан.

В условиях мирового кризиса современная нефтегазодобывающая компания для поддержания уровня рентабельности и осуществления своевременных выплат Акционерам должна иметь четкую стратегию на перспективу, с учётом возможных сценариев деятельности и развития, в зависимости от уровня благоприятности условий внешней среды. Стратегия развития должна содержать чёткие цели и показатели, которые будут отображать степень реализации основных планов. Одним из механизмов качественной реализации стратегии является реализация стратегических целей и задач в виде отдельных проектов, содержащих подробные графики и мероприятия, направленные на достижение поставленных стратегических целей и показателей.

Стратегические цели и показатели могут быть связаны не только с развитием, расширением деятельности, но и внедрением инноваций, направленных на оптимизацию затрат, связанных с регулярной деятельностью.

В настоящем исследовании, на примере компании АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ», будут рассмотрены несколько инновационных проектов, которые были направлены на оптимизацию расходов компании и повышение экономической эффективности в рамках реализации Стратегии развития АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ».

В 2010 г. руководством АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» было принято решение о проведении опытно-промышленного испытания навигационной аппаратуры «GPS» для контроля эффективности работы технологического транспорта на месторождениях «Каламкас» и «Жетыбай» с целью повысить эффективность использования технологического транспорта при плановой обработке нефтяных скважин за счёт:

- оценки эффективности технологического транспорта при дистанционном контроле с использованием системы «GPS-GPRS» и принятия решения по внедрению предлагаемой техно-логии на всех

- специальных транспортных средствах подрядных организаций;
- получения дополнительной добычи в результате качественной обработки скважин в рамках проекта;
- увеличения МРП скважин.

Стоимость реализации такого проекта составляла 2,5 млн. тенге.

Из числа работников АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» была сформирована проектная группа, функции, и обязанности которой включали:

- Координация работы всех участников проектной группы с целью соблюдения утвержденных сроков проекта;
- Планирование, организация, контроль и координация работы подрядных организаций с целью соблюдения утвержденных сроков проекта и максимального качества работ;
- Контроль и обеспечение исполнения календарного графика проекта;
- Контроль и обеспечение исполнения бюджета проекта;
- Взаимодействие с Заказчиком проекта (Правлением):
- подача и презентация плановых документов (паспорт проекта, календарный график, иные документы);
- предоставление и презентация отчетности о ходе проекта;
- формирование, предоставление и презентация отчетности о завершении проекта;
- формирование, предоставление и презентация предложения о распределении проектного бонуса и дополнительном премировании.
- Выборочный контроль работ «на скважине»
- Взаимодействие с другими работниками Компании для решения вопросов в рамках проекта.

В рамках подготовительных работ к реализации проекта, члены проектной группы сформировали паспорт проекта, который включал четкий график реализации отдельных задач.

**Таблица 1 – Из Паспорта проекта «ОПИ: навигационной аппаратуры «GPS» для контроля эффективности работы технологического транспорта на месторождениях «Каламкас» и «Жетыбай»»**

<b>Задача в рамках проекта</b>	<b>Сроки</b>
1. Проведение тендера и заключение договора	15-20.01.2011 г.
2. Обследование объектов, проектирование системы, подготовка специального и технологического транспорта к проведению ОПИ (установка и наладка аппаратуры «GPS-GPRS»)	25.01.2011 г. – 30.01.2011 г.
3. Предварительный запуск и адаптация программы, обучение персонала и проверка работы системы в производственных условиях	01.02.2011 г. – 09.02.2011 г.
4. Запуск программы и отслеживание эффекта ОПИ	10.02.2011 г. – 20.03.2011 г.
7. Завершение проекта с подсчетом фактического эффекта (за 40 дней)	21.03.2011 г. – 31.03.2011 г.

Результаты реализации проекта «ОПИ: навигационной аппаратуры «GPS» для контроля эффективности работы технологического транспорта на месторождениях «Каламкас» и «Жетыбай»» следующие:

- Увеличился дополнительный дохода от каждой нефтяной скважины;
- Технологический транспорт, оборудованный системами контроля;
- 100%-е соблюдение технологического режима обработки скважин;
- Непрерывный дистанционный контроль за местонахождением и за параметрами работы верхнего оборудования технологического транспорта;

По итогам реализации данного проекта, руководства Компании было принято решение об эффективном использовании и введение дистанционного контроля за техническими параметрами технологического транспорта в промышленном объеме.

В связи с Мировым кризисом на рынке нефти, который начался в 2014 году, когда средняя цена на нефть составляла 100\$ за баррель и выше, а в 2015г. - упала до 50\$ за баррель, чтобы избежать потери доходов, руководством АО «ММГ» были пересмотрены и оптимизированы статьи расходов Общества, в том числе и затраты на содержание транспортных средств.

Доля затрат на эксплуатацию транспортных средств Общества в общей сумме составляют: 55-60% - заработная плата, 20-30% - ремонт и техническое обслуживание и административные расходы, 15-20% - расходы на топливо. Существенной долей затрат, на оптимизацию которых может повлиять АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» оказались затраты, связанные с расходами на топливо. Опираясь на научные и технологические достижения, работники Общества предложили реализовать инвестиционный проект в области установки газобаллонного оборудования на бензиновый автомобили, которые находятся в парке

транспортных средств АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ».

В рамках рассмотрения возможности внедрения инвестиционного проекта в области установки газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили, которые находятся в парке транспортных средств АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ», был проведён анализ эффективности функционирования транспортного парка АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» (см. диаграмму «Динамика использования ГСМ в АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ»»).



Диаграмма 1 - Динамика использования ГСМ в АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ»

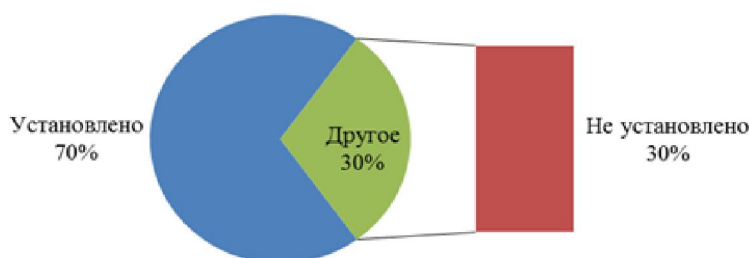
Анализ эффективности функционирования транспортного парка АО «ММГ» включал в себя следующие аспекты:

- Технический анализ;
- Экономический анализ;
- Уровень пожарной безопасности;
- Уровень выбросов в окружающую среду.

В рамках проводимого исследования в 2014 году проведён анализ по объёму установленного газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили в г. Актау (см. таблицу «Результаты анализа объёма установленного газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили в г. Актау»).

Таблица 2. Результаты анализа объёма установленного газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили в г. Актау

Количество легковых автомобилей в г.Актау всего/ед.	Количество легковых автомобилей у частных лиц /ед.	В организациях, ед.	Установлено	Не установлено
64 729	58 932	5 797	45 310	19 419
100%	91%	9%	70%	30%



С целью оценки эффективности предложенного инвестиционного проекта в области установки газобаллонного оборудования на бензиновые автомобили, которые находятся в парке транспортных средств АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ», направленного на оптимизацию расходов на топливо, был проведён SWOT-анализ (см. таблицу «Результаты SWOT-анализа»).

**Таблица 3. Результаты SWOT-анализа**

Внешнее влияние	Возможно-сти	Призыв Правительства	Установка, перестройка, необходимость увеличения инвестиций
		Низкая цена на газ Экономически эффективный	Менеджеры без опыта
		Зрелая и надежная технология	
		Экологичность	
	Риск	Безопасность	
		Недостаточное количество заправочных точек	Нет заинтересованности у управляющих
			Запускаемый проект - комплексный процесс
	Преимущества	Недостатки	
Внутренние факторы			

Результаты данного исследования показали, что:

- Предлагаемый проект экономичный, безопасный, экологичный;
- Необходимо дальнейшее создание проектной группы из числа работников Компании;
- Необходима разработка плана проекта с четкой фиксацией ожидаемых результатов эта-пов, задач, сроков, ответственных работников;
- Необходимо проведение испытаний.

В настоящее время руководством АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ» принято решение о начале реализации инвестиционного проекта по установке газобаллонного оборудования на бензиновый автомобили, которые находятся в парке транспортных средств АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ», сформирована проектная группа из числа работников Компании, а также началась подготовка всей необходимой проектной документации.

По результатам реализации данного проекта ожидается:

- Оптимизация затрат, связанных с расходами на топливо (экономия более чем на 50%);
- Снижение себестоимости нефти;
- Снижение уровня рисков, связанных с нарушением требований экологии и пожарной безопасности.

Всё вышеперечисленное обеспечивает выполнение миссии и достижение видения, а также основных стратегических целей АО «МАНГИСТАУМУНАЙГАЗ». Это позволит Компании достигнуть уровня лидера по внедрению передовых технологий, высокой финансовой рентабельности, максимальной пользы, в т.ч. активно выполнять свои социальные обязанности, создать хороший имидж, способствовать гармоничному развитию общества и развитию региона.

**Источники:**

1. Дэвид А. Марка и Клемент МакГоуэн. Методология структурного анализа и проектирования SADT, 2000.
2. В.В. Быковский, Е.С. Мищенко, Е.В. Быковская и др.: Управление инновационными проектами и программами: учебное пособие – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГГУ, 2011. – 104 с.
3. Мескон, Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента, 3-е издание: пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. Третье издание. (Руководство PMBOK). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 - Издатель: Project Management Institute, Inc, 2004. – 401 с.