

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 Закерияевич	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

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК

Управление цепочкой поставок (Supply Chain Management - SCM) является на сегодняшний день одним из наиболее уязвимых звеньев компании, в то же время во многом определяет эффективность результатов деятельности компании. Чтобы бизнес был эффективным и приносил прибыль в условиях мирового кризиса и жесткой конкуренции, необходимо держать под контролем и отслеживать, минимизировать или сокращать затраты на транспортировку и дистрибуцию, оптимизировать цены, минимизировать запасы товаров на складах, снижать издержки на их хранение.

Все эти мероприятия по совершенствованию деятельности компании часто требуют изменений в существующих логистических цепочках, в их процессах и процедурах. С целью оптимизации компании в связи с меняющимися требованиями рынка, целесообразно использовать соответствующие информационные системы. Такими системами являются SCM-решения [1]. На рынке информационных технологий SCM-решений достаточно много, однако не все они помогают достигнуть требуемого эффекта. Часто они позволяют найти наиболее выгодное решение, оптимизировать операции планирования, контроля, координации, оценки результатов, но высокая стоимость и специфика предметной области не позволяет внедрять их в любой организации, тем более в казахстанских компаниях, где система управления цепями поставок еще не развита, а в некоторых компаниях она вообще отсутствует. Поэтому возникает необходимость совершенствования существующих или в разработке на их основе новых методов повышения эффективности SCM, а также в создании универсального программного решения, доступного для каждого логиста. Сложность заключается в обработке и сопоставлении различных показателей и данных, характеризующих деятельность на разных этапах и уровнях управления цепями поставок. Управление цепями поставок представляет собой процесс планирования, исполнения и контроля, с точки зрения снижения затрат потока сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, сервиса и связанной информации от точки возникновения заявки до точки потребления [2].

Процесс SCM состоит из следующих этапов:

- Планирование – этап, определяющий источники поставок, планирование запасов, а также объемы производства, поставок сырья/материалов и готовой продукции. Все решения, связанные с планированием ресурсов и управлением жизненным циклом материала, принимаются на этом этапе.
- Закупки – этап, определяющий ключевые элементы управления снабжением, где производят оценку и выбор поставщиков, проверку качества поставок, заключения контрактов с поставщиками (долгосрочный или разовый закуп). Дополнительно на этом этапе происходят процессы, связанные с получением материалов: приобретение, получение, транспортировка, проверка материалов на соответствие всем техническим требованиям, хранение на складах.
- Производство – этап определения специфических процедур производства: производственные процедуры и циклы, контроль качества, упаковка, хранение и выпуск готовой продукции (внутризаводская логистика).
- Доставка – этап управления заказами, складом и транспортировкой. Управление заказами подразумевает создание заявок/заказов и регистрацию заказов, формирование стоимости, выбор товара, а также создание и ведение клиентской базы. Управление складом включает набор действий по подбору и комплектации, упаковке, созданию специальной упаковки/ярлыка для клиента и отгрузке товаров.
- Возврат – этап определения структурных элементов возврата товара (излишков, дефектных или требующих ремонта) и определение состояние продукта, его размещение, запрос для возврата, составление графика возвратов (включая ре-экспортные операции и процедуры), направление на уничтожение и переработку.

В зависимости от проблем, возникающих в процессе SCM, согласно целям организации, логистами используются следующие методы:

- создание общего информационного пространства со своими партнерами, поставщиками;
- улучшение взаимоотношений с грузоперевозчиками; новые каналы сбыта;
- аутсорсинг управления цепочкой поставок;
- логистический аудит; интеграция в логистической цепочке;
- внедрение инноваций.

Каждый из перечисленных методов имеет как преимущества, так и недостатки. Подход, предлагаемый авторами, основан на расчете и исследовании системы ключевых показателей для каждого этапа управления цепочками поставок и состоит из следующих шагов:

- SWOT-анализ для выявления слабых сторон управления цепочками поставок, используемый на различных уровнях, чтобы предотвратить попадание компании в кризисную ситуацию;
- подбор показателей для каждого этапа SCM в соответствии с целями и особенностями деятельности

организации;

- сбор информации и анализ;
- сопоставление результатов по плановым показателям за анализируемый период и прошлый аналогичный период;
- выявление причин отклонения от норм;
- составление рекомендаций по улучшению показателей;
- применение полученных рекомендаций и контроль за их соблюдением.

Преимуществом данного подхода является возможность анализа цепочки поставок на каждом этапе, простота в применении, для анализа не требуются аудиторы и может использоваться без дорогостоящего программного обеспечения [3].

Отдел материально-технического снабжения компании «Тенгизшевройл», проанализировав последние данные ключевых показателей, составил свой индивидуальный план по повышению эффективности управления цепями поставок на предприятии. В первую очередь мы начали проект «По улучшению показателей своевременной поставки материалов» в 2010 году. Процесс планирования данного проекта состоял из нескольких этапов:

- Определение миссии.
- Анализ данных, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
- Выбор стратегии.
- Реализация стратегии.
- Оценка и контроль выполнения.

Проектная команда подготовила презентацию по показателям своевременной доставки товаров. Основными участниками процесса являлись следующие стороны:

- Отдел закупок
- Поставщики
- Транспортная компания
- Склады.

Своевременная доставка являлась целью для всех участников процесса, так как каждый участник несет ответственность за улучшение его показателей. Сбой в работе любого из звеньев процесса приведет в целом к несвоевременной поставке товара.

Отдел закупок

Так, для отдела закупок основной задачей являлось установление реалистичной, достижимой даты отгрузки товаров по согласованию с поставщиком и клиентами. Информационное письмо о начале процесса было разослано основным поставщикам с предупреждением, что если поставщики будут систематически доставлять грузы с опозданием, то они будут отстранены от ведения бизнеса.

Транспортная компания

Было сделано напоминание, что транспортная компания работает только с грузами, выпущенными на условиях поставки FCA (самовывоз), и их следует различать от поставок, доставленных самим поставщиком.

В ответ на инициативу ТШО о начале процесса СВД, отчет SCN начал высылаться не с даты фактического забора товара, а с момента присвоения SCN. Это важное изменение, позволяющее более оперативно информировать склад о дате присвоения SCN, что напрямую влияет на улучшение СВД.

Отдел оплаты счетов

Одним из важных показателей работы отдела оплаты счетов является сумма реализованных скидок. Согласно анализу, проведенному группой оплаты счетов, причиной отставания от запланированных показателей является поздний перевод счетов на статус. Обработка счетов со скидками должна производиться качественно и в кратчайшие сроки.

Склад

В рамках подготовки к встрече работники склада заранее подготовили проблемы с которыми приходится сталкиваться в процессе перевода товаров на статус. Процесс перевода на статус осуществлялся со складов. Работники, осуществляющие перевод на статус, также задействованы для выполнения других обязанностей. При переводе на статус приходилось сталкиваться с проблемой, что отчет SCN не содержал записей о цене и сумме товаров. Это вызывало задержку в обработке заказов, так как приходилось сверяться с данными в MMS и данными заказа, опубликованными на Вебе. Задержки становились еще более значительными, так как MMS не всегда содержал необходимые данные, а также бывали несоответствия фактической версии заказа и его копии, опубликованной на Вебе.

В результате обсуждения группа выработала следующие рекомендации и замечания:

- В отчет SCN необходимо добавлять дополнительные данные о цене и сумме товара по каждой позиции. Это новшество позволило значительно сократить время обработки заказа и его перевод на статус. Это дало возможность пользоваться отчетом SCN как основным источником данных для перевода на статус (MMS и данные Веба служили только вспомогательными источниками информации. В случае несоответствий данных SCN отчета и данных опубликованных на Вебе, необходимо было обращаться к закупщикам);

- Обновленный отчет SCN существенно сократил время перевода на статус, что позволило задействовать только один склад для перевода товаров на статус для всех остальных складов, тем самым значительно повышая качество работы и высвобождая человеческие ресурсы на оставшихся складах;

- Отчет SCN выпускался на ежедневной основе и его необходимо было обрабатывать день в день для сокращения время приемки товаров;

- В отчете Prealert транспортной компании необходимо было указывать номера позиции согласно заказа/инвойса, а также цену и сумму товара на каждую позицию. Отчет Prealert служил для определения отгруженных позиций и отчетности склада по движению товара по прибытию на Тенгиз;

- Рассмотрели вопрос разделения должностных обязанностей при переводе на статус заказов, доставленных транспортной компанией из-за рубежа (отчет SCN) и доставленных из стран СНГ/Казахстана (отчет IKN) и доставленных поставщиками;

- В случае, если упаковка товара определена как отдельная позиция в заказе, то следовало применять SCN, выпущенный для основного груза;

- Основным поставщикам необходимо было высылать показатели СВД за каждый месяц в ознакомительном порядке с целью дополнительной проверки работы системы и получения их замечаний;

- После внедрения изменений в формат отчета SCN и в процесс перевода на статус, заказчикам необходимо было начать «рекламу» возможности ускоренной оплаты за товар в обмен на предоставления скидок;

- Были проведены аналогичные презентации для работников склада на противоположной вахте;

- Устанавливались ориентировочные сроки для выполнения мероприятий по улучшению своевременных показателей.

В целом все вышеизложенные процессы были внедрены и мы добились отличных результатов. Показатель за 2015 год был высоким, приближенный к мировым показателям по своевременной поставке материалов. Это говорит о том, что выбранная стратегия была правильно сформулирована и осуществлена проектной группой.

Источники:

1. Ефимова Е.М. Применение логистического аудита как метода оценки и повышения эффективности логистики на предприятиях [Электронный ресурс] / Ефимова Е.М. Режим доступа: <http://morvesti.ru/archive/TDR/element.php>.
2. Лебедянская, В. Как измерить эффективность цепочки поставок [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.lobanov-logist.ru/index.php>.
3. Осадчих, Е.И. Методы повышения эффективности управления цепями поставок. // Е.И.Осадчих, Е.А., Еремина Прогрессивные технологии и экономика в машиностроении: сборник трудов II ВНИК с элементами научной школы для студентов и учащейся молодежи / Юргинский технологический институт. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 14-16 апреля 2011. - С.147-150