

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы МВА

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 Гульрайуз 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	Рустимова 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

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Оперативное управление предприятием – это совокупность действий, таких как организация и управление процессами, направленных на обеспечение эффективности производства в условиях ограниченных ресурсов. Несмотря на то, что оперативный менеджмент появился еще с появлением производства товаров и услуг, начало профессиональному развитию операционного менеджмента положил Фредерик У. Тейлор. [1]. Так, принципы концепции операционного менеджмента начала 20 века гласят:

- ежедневная выработка рабочего должна определяться в соответствии с научными законами;
- функция управленческого персонала – в разработке таких законов и использования их в производстве;
- функция рабочего состоит в выполнении требований управленческого персонала [2].

В середине 20 века оперативный менеджмент сформировался как самостоятельная наука об управлении. Исследователи обратили внимание, что существует ряд общих проблем, появляющихся в производственных системах. Именно с этого времени производственные операции стали рассматриваться как элементы системы организации. В 1970-ые годы произошло одно из наиболее важных событий в операционном менеджменте – началось использование компьютерной техники в операциях.

Э. Э. Адам и Дж. Э. Рональд дали следующее определение операционному менеджменту: «Организационная система (функция) – это часть организации, благодаря которой производятся услуги и продукты» [3]. Соответственно, операционная функция предприятия – это совокупность действий, в результате которых производятся товары и услуги. При этом производство услуг и продуктов отличается по следующим характеристикам:

- осязаемые и неосязаемые продукты производства;
- потребление продуктов производства;
- характер работ;
- уровень контакта с потребителем;
- участие потребителей в изготовлении;
- оценка качества работы;

В процессе преобразования ресурсов, главная операционная функция создает добавленную стоимость для потребителя. Потребитель же, в свою очередь, платит за продукт или услугу цену, которую готов заплатить. Таким образом, эффективность главной операционной функции предприятия определяется готовностью потребителя заплатить за готовый продукт. Преимущества операционной функции одного предприятия, обеспечивающие превосходство его конечной продукции в сравнении с другими предприятиями, обеспечивают конкурентоспособность предприятия на рынке в целом [4].

Можно выделить три основных вида подсистем оперативного менеджмента (рис. 1) Бизнес-процессы операционной системы классифицируются на: основные, обеспечивающие и вспомогательные соответственно подсистемам операционного менеджмента.

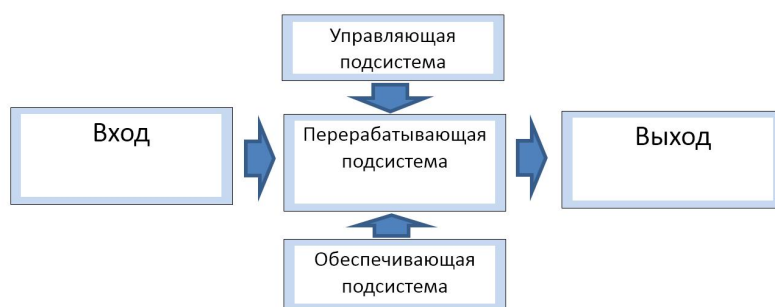


Рисунок 1 – Операционная система предприятия
Примечание: составлено автором на основе источника [4].

В конце 70-х годов группой гарвардских ученых была разработана модель операционного менеджмента «5P» (5Ps of operational management), которая содержит пять основных составных частей:

- Предприятия, производящие продукцию или предоставляющие услуги (Plants);
- Бизнес-процессы (Processes);
- Продукты и услуги (Parts);
- Персонал для реализации бизнес-процессов (People);
- Функции управления, такие как планирование, организация, анализ, контроль и регулирование (Planning)

and Control systems).

Оперативное управление производством (ОУП) – это деятельность предприятий, направленная на регулирование материальных и информационных потоков, координацию использования оборудования и труда, а также на выявление текущих потребностей рынка и оптимизацию взаимодействия с клиентами. Согласно определению А.Н. Стерлиговой и А.В. Фель, «оперативное управление производством – это координация и регулирование оперативно-календарных планов производства и производственных заданий в реальном времени» [4]. Оперативное управление производством непосредственно зависит от планирования, организации и контроля производством. Большинство авторов выделяют пять основных системообразующих функций оперативного управления – оперативное планирование, оперативная организация, оперативный контроль и регулирование, оперативный учет и анализ [5]. При этом некоторые зарубежные авторы сокращают количество таких функций до трех основных (рис. 2)



Рисунок 2 – Основные функции оперативного управления
Примечание: Составлено автором на основе источника [6].

Оперативное планирование производства является необходимым элементом эффективной системы оперативного управления. Цель оперативного планирования заключается в обеспечении выполнения плана предприятия с помощью эффективного использования имеющихся ресурсов.

Планирование предполагает составление комплексного плана, который подразделяется далее на планирование закупок, производства и продаж. Можно выделить три основные фазы оперативного планирования – генеральный план, детальный план и оперативный контроль (рис. 3).



Рисунок 3 – Три основных стадии процесса оперативного планирования и управления

Примечание: составлено автором на основе источника [7].

Во время фазы генерального планирования определяются основные цели предприятия, а также выполняются действия, направленные на прогнозирование потребностей рынка, согласование операций различных подразделений предприятия. Фаза детального планирования же определяет время и объем заказов всех комплектующих материалов или сырья, необходимого для изготовления продукции. Кроме того, на данном этапе определяется количество оборудования и трудовых ресурсов, задействованных в производстве продукции предприятия. В третьей фазе оперативного планирования и управления необходимо определить методы управления производственными процессами, которые варьируются в зависимости от специфики того или иного вида производства.

Данная трехфазная система оперативного планирования и управления производством сегодня реализуется посредством компьютерных систем, которые способны автоматизировать весь комплекс мероприятий по планированию и управлению.

Планирование необходимых материалов (Material Requirements Planning) – это компьютерная система контроля, разработанная Дж. Орлики и О. Вейта в 60-ые годы, направленная на расчет необходимых для производства материалов. В дальнейшем данную модель развили, создав Метод планирования производственных ресурсов MRP II (Manufacturing Resource Planning). Основные функции интегрированной системы MRP II включают:

- Объемное планирование производства, которая дает оценку общих уровней выпуска по группам изделий для следующего отрезка времени. Данная функция так же позволяет предварительно оценить выполнимость плана производства с учетом ключевых ресурсов производства, таких как станки, рабочие, материалы, и т.д.;
- Формирование основного графика позволяет устанавливать объемы выпуска и сроки производства по каждому виду выпускаемой продукции и трансформировать это в основной график производства;
- Планирование материальных потребностей на базе основного графика производства составляет план поставок необходимых компонентов и ресурсов.
- Снабжение, или управление закупками и контрактами, является функцией по оформлению контрактов и заказов на комплектующие материалы и сырье, закупаемое на стороне;
- Получение информации о незавершенном заказе, которая необходима для управления процессом изготовления сборочных единиц и деталей;
- Контроль за состоянием выполнения заказов необходим для отслеживания информации о ходе выполнения заказов не производстве;
- Управление производственными мощностями позволяет вносить корректировки в планы использования рабочей силы, для выполнения производственного календарного плана;
- Планирование производственных мощностей связано с планированием потребностей в рабочей силе и оборудовании;
- Управление запасами ставит целью создание достаточных запасов для удовлетворения спроса, а также для наличия достаточного количества материалов, компонентов для производства;
- Планирование и контроль затрат – это база данных, предназначенная для определения ожидаемых затрат для производства.

Оперативный контроль производства заключается в проверке соответствия плановых показателей оперативного плана реальным показателям предприятия за определенный период времени. С. Синго в своей работе выделяет основные методы оперативного контроля, различные в зависимости от целей, уровня централизации на предприятии, а также от уровня технической оснащённости предприятия и характера показателей [8].

В зависимости от целей оперативного контроля, существует метод «вертикального» и «горизонтального» контроля. Суть «вертикального» контроля заключается в поиске и устранении отклонений в производственном процессе в результате проведения анализа внешних условий. «Горизонтальный» контроль направлен на выявление нарушений в сроках выполнения отдельных операций и стадии производственного процесса.

В зависимости от уровня централизации существуют следующие методы оперативного контроля:

- Метод непрерывного централизованного наблюдения, основанный на календарном плане;
- Метод контроля на рабочих местах - заключается в личной ответственности каждого работника за исполнение плана.

В зависимости от технического оснащения предприятия может быть использован учетный метод, метод автоматизированного контроля, а также метод «контрольных» точек (рис. 5).

Учетный метод заключается в оперативном учете таких измеримых показателей, как объемные, временные и натуральные. Кроме того, в рамках учетного метода могут отслеживаться нормативы расхода и использования производственных ресурсов, показатели брака, а также других производственных потерь. Результатом ведения оперативного учета выступает отчетность: внутренняя (для контроля работы цехов, отделений или участков) или внешняя (для представления третьим сторонам).

В рамках метода автоматизированного контроля используются контрольно-измерительные приборы для получения информации в управляемом процессе. При этом, используемые контрольно-измерительные приборы и их характеристики могут быть разными, в зависимости от особенностей производственного процесса. Данный метод оперативного контроля эффективно исключает человеческий фактор.

В рамках использования метода «контрольных точек», необходимо определить список важнейших параметров производства (контрольных точек), соблюдение которых позволяет сохранять рабочий режим в предприятии. При этом «контрольные точки» подразумевают данные о месте характеристики в производственном процессе, наименовании параметра, допустимых значениях для характеристик параметра, а также способов измерения параметра. Также, важно определить критические значения параметров, при достижении которых могут включаться системы защиты оборудования или помещения.

В заключение следует отметить финальную фазу оперативного управления производством, которая не включена в основной перечень. Регулирование хода производственного процесса – это этап оперативного управления, в ходе которого производственный процесс регулируется на основании результатов оперативного контроля и анализа. Необходимость регулирования хода производством обусловлена отклонениями от оперативного плана производства, либо необходимостью внесения изменений и корректировок в первоначальный оперативный план.

Источники:

1. Стерлигова А.Н. Управление операционной средой организации: Учебно-методическое пособие для слушателей программы MBA, обучающихся по специальности «Стратегический менеджмент» и «Маркетинг и продажи». Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», Высшая школа менеджмента. – М.: Бизнес Элаймент, 2014. – 192 с.
2. Тейлор, Фредерик Уинслоу. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
3. Everett E. Adam, Jr., and Ronald J. Ebert. Production and Operations Management: Concepts, Models, and Behavior, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1986), pp. 307-311.
4. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
5. Немчин А.М.Н., Швецов Ю.В. Организация оперативного управления строительным производством. М.: Стройиздат, 1981. – 81 с.
6. Thapa, P. Production Management, Department of Information Technology, Dronacharya College of Engineering, Gurgaon, JIRT, Volume 1 Issue 7.
7. Сачко Н.С. Организация и оперативное управление машиностроительным производством. Мн.: Новое знание», 2008. – 640 с.
8. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006. – 312 с.