

**Международная
Академия
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,
MANAGE YOUR BUSINESS,
MANAGE YOUR TIME**

Сборник статей слушателей
магистерских программ МАБ
специальностей «Менеджмент»
и «Финансы»

ХБА магистранттарының
мақалаларының жинағы

Collection of articles
by Master Program students

Алматы, 2013

УДК 005
ББК 65.290-2
У 67

Редакционная коллегия

Никифорова Н.В. — д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ

Елубаева Ж.М. — д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ

Арын А. — ст. преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

У 67 Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

ISBN 978-601-80340-8-4

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-80340-2-2

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

20.	Никитин М.М.	Модель управление взаимоотношениями с клиентами и партнерами	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	66
21.	Печенегин О.И.	Методы управления персоналом: преимущества и недостатки	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	69
22.	Рамаданова Ф.С.	Корпоративные университеты, как современная тенденция бизнес-образования	Калиева С.А., д.э.н, ассоц. профессор	71
23.	Руденко В.И.	Система снабжения республиканских государственных предприятий и государственных учреждений	Ахмедьярова М.В., д.э.н. профессор	75
24.	Слученкова М.Е.	Перспективы управления развитием малого и среднего предпринимательства в Казахстане	Темирбекова А.Б., д.э.н., профессор	78
25.	Таирова Л.Е.	Особенности системы менеджмента в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	80
26.	Тен М.Э.	Внедрение системы «Total productive maintenance» как мера оптимизации оперативного управления производством на предприятии	Темирбекова А.Б., д.э.н., профессор	83
27.	Турсунова Т.И	Формирование культуры толерантности обучающихся вузов	Таяуова Г.Ж., Ph.D	81
28.	Хакимова А.З.	Современные методологические подходы к лидерству	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	91
29.	Цой Ю.Р.	Методы выявления конкурентных преимуществ в банке	Смыкова М.Р., к.э.н., доцент	93
30.	Шадиева А.Б.	Управление изменениями	Калиева С.А., д.э.н., профессор	98
31.	Янковская В.Т.	Особенности управления малыми группами на предприятии	Таяуова Г.Ж., Ph.D	101

ЧАСТЬ 2. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО РЫНКА В КАЗАХСТАНЕ

1.	Адырова Г.С.	Кәсіпорынның активтерін басқару стратегиясы	Шакбутова А.Ж., э.ғ.д., профессор	106
2.	Алисултанов Р.З.	Управление «сомнительными» кредитами	Садыкова Р.Б.	109
3.	Байниязова Д.Ф.	Современные тенденции построения бюджетной системы Республики Казахстан	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	111
4.	Калдарова А.Т.	Оценка кредитоспособности заемщика. Технология Data mining	Баишев Б.Т.	114
5.	Косдаулетов Б.Б.	Финансовые инструменты повышения конкурентоспособности компании	Интыкбаева С.Ж., д.э.н., профессор	117
6.	Куанышева А. Б.	Особенности разработки и реализации финансовой стратегии компании	Серикбаева Ж.Д., к.э.н., доцент	120
7.	Лизунова Е.И.	Сущность и классификация денежных потоков организации	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	123
8.	Мищенко С.С.	Международный финансовый рынок и его влияние на экономику Казахстана	Джаксыбекова Г.Н., д.э.н. доцент	128

Внедрение системы «Total productive maintenance» как мера оптимизации оперативного управления производством на предприятии

Total productive maintenance, что можно перевести как всеобщий уход за оборудованием, — это одна из систем японской философии кайдзен («бережливое производство»), основанной на непрерывном совершенствовании всех процессов производства. Впервые система Totalproductivemaintenance (далее — TPM) была

внедрена компанией Toyota в 1971 году. Осознав, что невозможно обеспечивать постоянно высокое качество при плохо обслуживаемом оборудовании, японцы стали проводить в 50-ых годах плановый ремонт оборудования, в 60-ых продуктивный ремонт, а в 70-ых перешли на всеобщий уход за оборудованием — TPM.[1]

Система TPM состоит из трех частей.

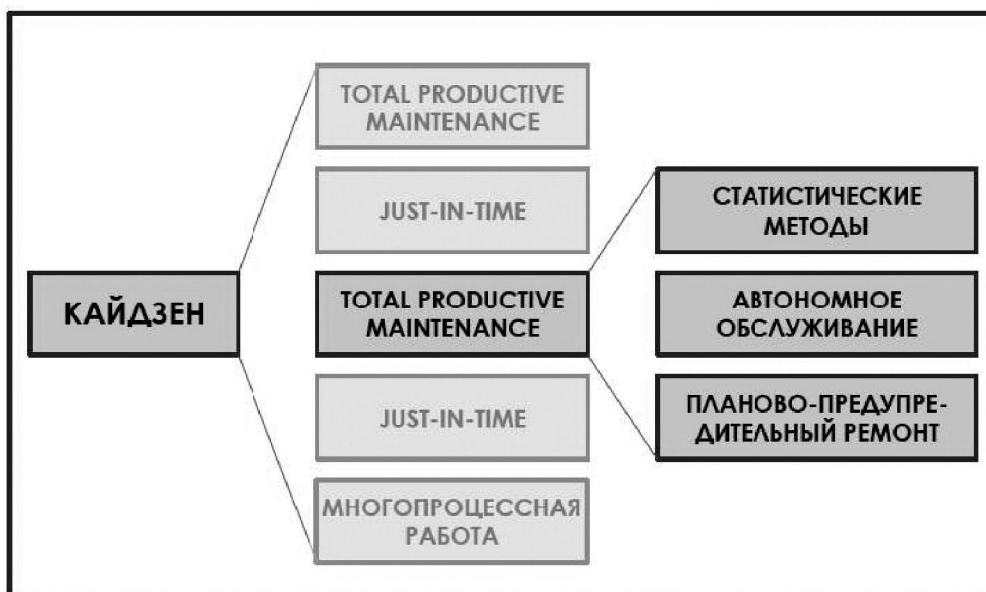


Рисунок 1. Части TPM

Первая часть системы — это сбор и анализ статистики простоев и поломок на производстве. Для оценки эффективности работы оборудования вводится специальный показатель — общая эффективность оборудования. Путем анализа статистической информации об авариях и простоях выявляются их главные причины и пути по предотвращению в будущем. Данные действия помогают сократить число и время простоев, а также затраты на ремонт и обслуживание оборудования предприятия.

Для ведения учета и анализа причин простоев и поломок необходимо вести электронную базу данных. Время оборудования разделяется на машинное время и его потери. Рассмотрим виды причин потерь на примере цеха розлива пивоваренного завода «Эфес»:

1. Нет заказов
2. Капитальный ремонт
3. Плановый ремонт
4. Внешние
5. Логистические
6. Организационные
7. Электрика
8. Механические
9. Снижение скорости обработки
10. Краткосрочные простои

Принимая во внимание данные потери, вычисляется общая эффективность оборудования и ставятся цели по совершенствованию.

Общая эффективность оборудования — это отношение времени эффективного времени оборудования к запланированному времени. У большинства компаний эффективность обо-

рудования не более 40%, у наиболее технологически развитых компаний достигает 85%.К примеру, общая эффективность оборудования цеха розлива алматинского завода «Эфес» составляет 64,5%. Низкая эффективность буты-

лочной линии (53,5%) обусловлена изношенностью оборудования и частыми поломками. Относительно новая баночная линия имеет высокий показатель эффективности — 74,4%. [2]

BOTTLING GL 1 - Gross Line Yield																		
in hours																		
Date	TTP	BREAKDOWN		WEEKLY ACTIVITIES				NO ORDERS	TSP	Org.	External	Logistics	Production		EPT	LRT	GLY	LP
		Electrical	Mechanical	Overhaul	Planned Maintenance	Others	Net Bottles to WH						TOTAL: H					
Mon	1	24	1.0	7.3				4.7	19.3	4.8			250,000	1,625	6.3	14.5	32.3%	43.0%
Tue	2	24	0.7	7.8					24.0	3.3			490,000	3,185	12.3	20.7	51.0%	59.2%
Wed	3	24	6.2	3.3					24.0	8.3			249,780	1,543	6.2	15.8	26.0%	39.6%
Thu	4	24	3.2	4.3					24.0	3.4			522,000	2,610	13.1	20.5	54.4%	63.4%
Fri	5	24	5.0	1.8					24.0	3.3			552,000	2,760	13.8	20.7	57.5%	66.7%
Sat	6	24	0.3	5.4					24.0	4.3		0.2	548,600	2,743	13.7	19.6	57.1%	70.2%
Sun	7	24		3.1				1.0	23.0	3.3	1.5		603,320	3,017	15.1	18.2	65.6%	82.8%
Mon	8	24						24.0										
Tue	9	24						24.0										
Wed	10	24	0.3	3.1					24.0	6.3		2.0	492,724	2,464	12.3	15.7	51.3%	78.6%
Thu	11	24	0.8	2.3					24.0	7.4			541,180	2,706	13.5	16.5	56.4%	81.6%
Fri	12	24	0.8	1.0					24.0	3.4		1.0	708,000	3,540	17.7	19.6	73.8%	90.2%

Рисунок 2. Учет потерь времени оборудования бутылочной линии

Для анализа статистики аварийных остановок используются диаграммы Парето, гистограммы, контрольные карты и т.д.

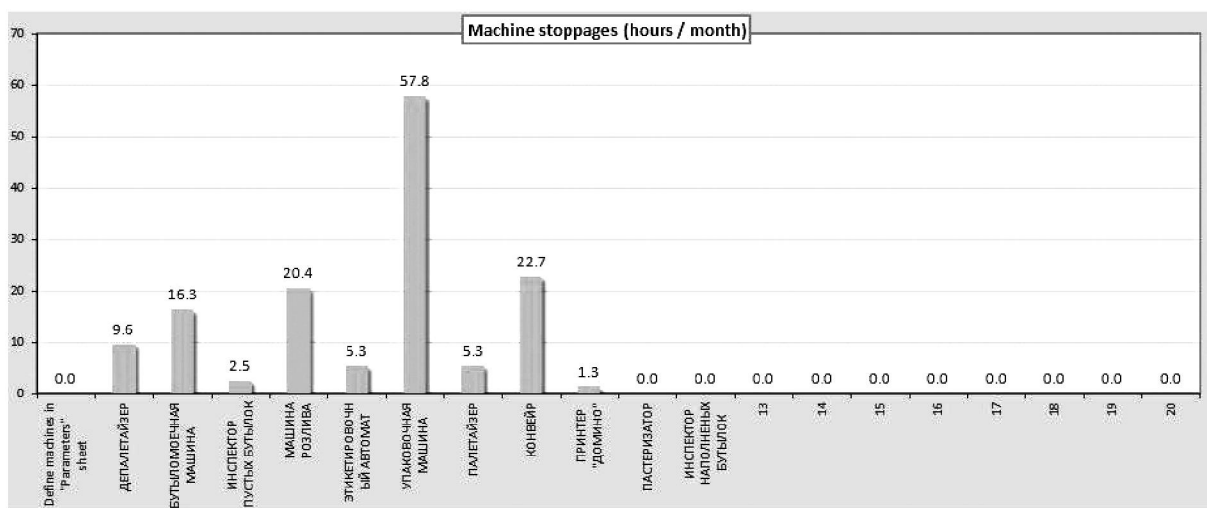


Рисунок 3. Столбчатая диаграмма потерь оборудования бутылочной линии

Например, построив диаграмму потерь оборудования бутылочной линии розлива, мы видим, что наибольшие потери влечет упаковочная машина. Выявив самый крупный вид простоев, мы должны выявить причину и устранить ее. Далее переходить к следующему виду простоев и устранять их таким же образом. Таким образом, ТРМ помогает выявить основные причины потерь времени и повысить показатель эффективности использования оборудования.

Вторая часть системы ТРМ — автономное обслуживание оборудования. Данная часть со-

стоит из трех этапов: чистка оборудования, раннее обнаружение проблем и осуществление самостоятельного ремонта.

Ежедневная чистка и проверка оборудования — это эффективная профилактическая мера, позволяющая выявить неисправности оборудования. Для утверждения данной процедуры утверждается график выполнения чистки рабочих мест и оборудования.

Следующий этап — раннее обнаружение проблем — позволяет выявить неполадки в работе оборудования и устранить их, что будет

гораздо дешевле, чем в случае поломки и аварийного ремонта. Выявление неисправностей происходит при помощи органов чувств, то есть работники прислушиваются к работе оборудования, осматривают узлы агрегатов. При обнаружении запаха гари, вибрации, повышенной температуры рабочие должны сообщить о неполадках ремонтным службам.

Для эффективной коммуникации между работниками и ремонтным персоналом предполагается создание кружков качества. На таких коротких совещаниях присутствуют рабочие смены, руководители цеха, ремонтных служб и завода. Рабочие сообщают о всех выявленных неисправностях, которые фиксируются в протоколе и создается план мероприятий по их устранению. При таком методе руководители ремонтных бригад берут работы по устранению неполадок под свой контроль, соответственно повышая эффективность их исполнения.

Третий этап автономного обслуживания — это обучение персонала самостоятельному мелкому ремонту оборудования. При выявле-

нии мелких неисправностей рабочие должны иметь навыки по механике, гидравлике, электрике чтобы устранить их. В результате неисправности устраняются быстрее, снижается количество аварий, а также затраты на запасные части и трудозатраты ремонтных служб.[3]

Третья часть системы TPM — это планово-предупредительный ремонт.

Зачастую на промышленных предприятиях образуется замкнутый круг: для выполнения плана производства сокращается количество планово-предупредительных ремонтов — сокращение ППР приводит к аварийным простоям оборудования — простои сказываются на выполнении планов еще больше сокращаются ППР. Таким образом, планово-предупредительные работы практически исчезают, а остаются только аварийные простои. Для того, чтобы разорвать этот порочный круг, требуется перевод аварийных простоев в плановые, а затем увеличение скорости плановых ремонтных работ, что сократит их продолжительность.



Рисунок 4. Замкнутый круг простоев

Для того, чтобы сократить продолжительность планово-предупредительных ремонтов и повысить их эффективность, необходима детальная подготовка. Используя информацию из паспортов оборудования, статистику аварий и простоев, расход запчастей, экономические потери, оборудование разделяется на группы. Затем разрабатывается плановый график обслуживания оборудования и ремонта, включающий в себя также подготовку запасных частей и технологическую карту ремонтных работ. Своевременное проведение планово-предупреди-

тельных ремонтных работ снижает количество аварийных простоев, доля которых не должна превышать 20% от времени простоев на ремонт оборудования.

Практика ведущих японских, европейских, а с недавнего времени и российских, компаний показывает, что при внедрении системы Total productive maintenance на промышленных предприятиях количество простоев в среднем сокращается в два раза. А раннее предупреждение аварий и поломок позволяет сэкономить на запасных частях и ремонтных работах значи-

тельные суммы. Система ТРМ вкуже с другими системами кайдзен является эффективным инструментом оптимизации оперативного управления производством на предприятии, позво-

ляющим при повышении качества выпускаемой продукции значительно снизить затраты и потери времени оборудования.

Источники:

1. Гринин А. Управление заводом в стиле кайдзен. Как снизить затраты и повысить прибыль. Москва, Альпина Паблшер, 2012, сс. 77-78
2. Efes Kazakhstan Brewery. Key Production Indicators report for 2012. Almaty, 2013
3. Группа разработчиков издательства ProductivityPress. Кайдзен для рабочих. Москва, ИКСИ, 2007, с. 137