

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В ПЕРИОД ОГРАНИЧЕНИЙ

### **Биктяков Касим Серачевич**

кандидат экономических наук, Гуманитарно-экономический институт имени В. С. Черномырдина.

Адрес: Гуманитарно-экономический институт имени В. С. Черномырдина, 107996, Москва, ул. Павла Корчагина, д. 22.

E-mail: b.kasim55@mail.ru

Повышение эффективности производства – насущная задача практически каждого отечественного предприятия. Для повышения производительности труда прежде всего следует устранить системные ограничения – узкие места, которые тормозят производственный процесс. В статье автором исследуются вопросы оптимизации производства, которые не предполагают дополнительных вложений и позволяют выявить резервы роста. В условиях кризиса, когда предприятия сокращают бюджеты развития, рекомендации, данные в статье, позволят не совершать ошибочных решений. Предложенная система управления в период ограничений позволяет не только преодолеть кризис, но и достичь успеха.

*Ключевые слова:* ограниченность системы, управление ограничениями, выход из кризиса.

## MANAGEMENT SYSTEM IN TIME OF RESTRICTIONS

### **Biktyakov, Kasim S.**

PhD, Chernomyrdin Arts and Economics Institute.

Address: Chernomyrdin Arts and Economics Institute, 22 Pavel Korchagin Str., Moscow, 107996, Russian Federation.

E-mail: b.kasim55@mail.ru

Raising the production efficiency is an acute task of every Russian enterprise. To increase labour productivity we should first of all eliminate system restrictions – bottlenecks which hinder the production process. The author investigates issues of production optimization, which do not require additional investment and can find out growth reserves. In conditions of the crisis when enterprises cut their development budgets recommendations offered by the article can prevent false decisions. Management system in time of restrictions put forward by the author can help overcome the crisis and reach success.

*Keywords:* system insufficiency, restrictions management, overcome the crisis.

Предприятия являются сложными организациями, и ими трудно управлять. Основная причина тому – огромное количество переменных различных типов. Одни переменные руководитель в состоянии контролировать, на другие он может воздействовать только косвенно, третьи вообще никак от него не зависят. Вторая причина – это степень синхронизации, необходимой для эффективной работы производства. Кроме того, любой производственной системе свойственна большая степень неопределенности. При попытке повысить эффективность системы сталкиваются со сложностью, которая состоит в расхождении между тем, как управляется компания, и тем, как в ней выполняется работа на самом деле. Работа переходит от одного подразделения к другому. Эти компоненты рассматриваются по отдельности, что создает невидимые преграды между подразделениями, которые мешают информационному обмену, необходимому подразделениям для эффективной координации усилий.

Руководители подразделений волнуются за успех своей работы, не задумываясь об успехе остальных подразделений – элементов системы. Если бы система была комплексом независимых изолированных друг от друга компонентов, ею можно было бы легко управлять. Оптимум системы не равен сумме оптимумов подразделений. Система – это нечто большее, чем просто сумма частей. Имеется в виду, что присущая системам внутренняя связность позволяет им достигать более значительных результатов, чем те, на которые способна любая отдельно взятая часть.

Для максимизации отдачи нужно координировать и синхронизировать работу всех частей системы. Если руководители отвлекаются от факторов, критически важных для успешного функционирования системы, последствия могут быть самыми тяжелыми.

Практика показывает, что невозможно управлять системой с большим количеством независимых переменных, особенно в

сложной среде с высоким уровнем неопределенности. В случае, когда переменная, за которой нужно постоянно следить, всего одна, управлять ситуацией гораздо проще. Руководителям нужно научиться выявлять ограничения системы, и тогда можно вполне эффективно справляться со сложностями.

В каждый момент времени критически важны лишь очень немногие переменные, которые нужно определить и контролировать. Если же у системы много критически важных переменных, то следует попытаться уменьшить их число. Не следует гнаться за локальной эффективностью. Сначала нужно определить границы системы, с которой предстоит работать. Речь идет о концептуальных, а не о материальных границах, т. е. о внутренних и внешних границах системы. Обычно эти границы совпадают с организационными рамками: цех, подразделение, вся компания. Разобравшись с границами, нужно определить цель системы. Цель коммерческих организаций – зарабатывание денег. Далее следует выявить ключевые факторы успеха, т. е. условия, которые компания должна выполнить, чтобы достичь своей цели. Этих условий, как правило, три: конкурентное преимущество, удовлетворенность клиентов, удовлетворенность сотрудников.

Применяя этот обоснованный подход к эффективному управлению производственными системами, можно сделать несколько важных выводов, касающихся управленческой деятельности.

Лишь немногие звенья системы требуют постоянного пристального внимания. Основная масса доступной информации не представляет интереса с точки зрения производительности компании. В большинстве случаев это шум, а не сигнал, скорее запутывающий, чем проясняющий ситуацию. Следует помнить, что практически все элементы внутри системы обладают значительной избыточной мощностью. Это совершенно нормально, более того, необходимо для поддержания гибкости и конкурентоспособности компании.

Измеряя эффективность отдельных элементов системы и борясь за повышение этой эффективности, руководство подвергает риску субоптимизацию системы в целом. Одно из главных препятствий на пути к успешному управлению сложными системами связано с неумением определить, помогают ли повседневные локальные решения достичь стоящей перед компанией цели.

В случае коммерческой организации качество принятого решения измеряется финансовыми показателями, которые служат критерием привлекательности конкурирующих вариантов. В корпоративной среде качество решений оценивают стандартно – по прибыли. Хорошее решение приводит к росту прибыли, плохое – к ее сокращению или к убыткам.

При оценке управленческих решений используются два основных показателя: чистая прибыль и рентабельность инвестиций. Первый помогает определить, сколько денег принесло решение, второй – сопоставить необходимые вложения с получаемой прибылью. Однако следует помнить, что рассчитать эти два показателя для каждодневных оперативных решений, которые приходится принимать руководителям, – задача не из простых. Результаты этих решений с трудом поддаются измерению и переводу в финансовые единицы. Не менее сложно определить, как решение, принятое на уровне подразделения, повлияет на финансовые показатели компании в целом.

Руководители не спешат отказываться от традиционных методов учета, так как они позволяют эффективно выполнять требования к отчетности. А традиционный управленческий учет построен на финансовых показателях, в том числе и на себестоимости.

При принятии управленческих решений сложнее всего разрешить конфликт между глобальной организационной системой и локальными подразделениями и процессами, которые осуществляют повседневную работу. Компании добиваются

успеха как целостные системы, а не как совокупности разрозненных процессов. Но организации подразделяются на отделы, службы, между которыми распределяются функции. Это делается еще и для того, чтобы упростить управление большой сложной системой. В конечном счете, как отмечалось ранее, организации выживают или погибают не как совокупности слабо взаимодействующих частей, а как системы, где каждый элемент тесно связан со всеми остальными. Цель системы управления в период ограничений – обеспечить интегрированное управление отдельными элементами и тем самым способствовать успеху системы в целом.

Вместе с тем в случаях, когда происходит деление компании, части системы теряют общую картину и перестают видеть систему в целом. Чаще всего они в состоянии отчетливо разглядеть лишь свою область и соседние этапы процесса. Чем масштабнее и сложнее компания, тем выше вероятность того, что это случится. Разбиение системы на части, предпринятое ради простоты управления, неизбежно становится источником разнообразных сложностей. Отсюда – стремление руководства предприятий искать подходы к проблеме интеграции. Для ее решения руководители обращаются к информационным технологиям. Без них нельзя эффективно принимать решения, но когда их слишком много, процесс принятия решений замедляется. Высшие руководители предприятий пребывают в убеждении, что чем больше информации, тем лучше, и верят в способность технологий решить их проблемы. Однако в действительности информационная система полезна ровно в той степени, в какой полезны вводимые в нее данные.

Таким образом, управление в период ограничений будет эффективным, если руководство предприятий будет помнить о том, что успех зависит от способности выделить немногие важные моменты из основной массы, не представляющей интереса. Зная, где находится ограничение сис-

темы, и максимально используя его, можно лучше контролировать систему, и путаницы будет меньше. Эффективное решение проблем, связанных с ограничением, колебаниями и зависимостью, не обязательно должно стоить больших денег. Любые изменения мощности, которые производятся внутри системы, с большой вероятностью вызовут перемещение ограничения. Пытаясь оценивать сложные системы по показателям локальной эффективности и управлять ими на основе этих показателей, ру-

ководители не просто потеряют время – этим будет нанесен вред общей результативности системы. Все системы подвержены случайности, а их элементы зависят друг от друга. Оптимум системы не равен сумме локальных оптимумов. Нельзя довести до максимума эффективность всех элементов. Если попытаться сбалансировать производственный процесс, то он не сможет долго оставаться сбалансированным – этому помешают колебания и зависимость элементов друг от друга.

#### Список литературы

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М. : Академия, 2013.
2. Гаджиев М. М., Бучаев Я. Г., Яковлева Е. А. Ценностно ориентированный подход к управлению предприятием: инвестирование в новые технологии // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2014. – № 4 (64). – С. 53.
3. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом (настольная книга менеджера). – М. : Экзамен, 1999.
4. Иванкова О. Г. Управленческие решения как инструмент управления организацией // Проблемы экономики и менеджмента. – 2013. – № 11 (27). – С. 89-93.
5. Ильин В. А., Шабунова А. А. Развитие человеческого потенциала – индикатор эффективного управления // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2014. – № 5 (71). – С. 11-32.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Вильямс, 2009.

#### References

1. Bazarov T. Yu. Upravlenie personalom [HR Management]. Moscow, Academy, 2013. (In Russ.).
2. Gadzhiev M. M., Buchaev Ya. G., Yakovleva E. A. Tsennostnoorientirovanny podkhod k upravleniyu predpriyatiem: investirovanie v novye tekhnologii [Value-Oriented Approach to Enterprise Management: Investments into Advanced Technologies]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami* [Economic Systems Management], E-Journal, 2014, No. 4 (64), pp. 53. (In Russ.).
3. Zhuravlev P. V., Kartashov S. A., Mausov N. K., Odegov Yu. G. Tekhnologiya upravleniya personalom (nastol'naya kniga menedzhera) [Methods of HR Management (Reference Book for Managers)]. Moscow, Ekzamen, 1999. (In Russ.).
4. Ivankova O. G. Upravlencheskie resheniya kak instrument upravleniya organizatsiei [Managerial Decisions as a Tool of Organization Management]. *Problemy ekonomiki i menedzhmenta* [Issues of Economics and Management], 2013, No. 11 (27), pp. 89-93. (In Russ.).
5. Il'in V. A., Shabunova A. A. Razvitie chelovecheskogo potentsiala – indikator effektivnogo upravleniya [The Development of Human Potential as an Indicator of Effective Management]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2014, No. 5 (71), pp. 11-32. (In Russ.).
6. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta [Principles of Management]. Moscow, Williams, 2009. (In Russ.).