

«Сейфуллин оқулары – 18: «Жастар және ғылым – болашаққа көзқарас» халықаралық ғылыми - практикалық конференция материалдары = Материалы международной научно-практической конференции «Сейфуллинские чтения – 18: «Молодежь и наука – взгляд в будущее» - 2022.- Т.II, Ч.III. – С.266-270

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОСТИ РЕСУРСОВ**

Фатыхова А. Р., студент 2 курса  
Казахский агротехнический университет им. С.Сейфуллина, г.Нур-Султан

Управленческий учет как наука достаточно молода и нуждается в тщательном исследовании с точки зрения уточнения ее теоретической составляющей, так и с точки зрения разработки методики организации управленческого учета на предприятиях. Определение термина управленческого учета – вопрос дискуссионный. Так как в понятие “управленческий учет” специалисты различных стран вкладывают разный смысл. Разброс мнений довольно широк.

Так, например, в академической литературе “Management Accounting and Agency Theory” охарактеризованы основные определения к термину управленческий учет. По мнению автора Каплан (1998), управленческий учет характеризуется с организационной системой, обусловленная в информационной потребности, необходимой для планирования и принятия управленческих решений [1].

Управленческий учет – самостоятельное направление бухгалтерского учета предприятия, которое обеспечивает управленческий аппарат информацией, используемая для планирования, управления, контроля и оценки предприятия в целом, а также его структурных подразделений [2].

С английского языка управленческий учет переводится как «учет для целей управления». А кто же является управленческим персоналом в организации? Конечно, это руководители всех уровней, которые отвечают за принятие эффективных решений по развитию предприятия, управлению и укреплению ее финансового положения.

Ежедневно на предприятии принимаются различные управленческие решения. Они касаются совершенно разнообразных задач и имеют различные цели. Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу либо необходимым действиям. Не всякое решение способно привести к разумным действиям. Для бухгалтера принятие решение – это достаточно ответственная работа. Все решения разрабатываются людьми на основе их мыслительной деятельности, поэтому диапазон решений достаточно велик.

Решения рассматриваются как продукт управленческого труда, а принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса управления на его заключительной стадии. Принятый данных решений

косвенно связано с выполнением общих функций управлений таких как планирование, контроль и мотивация.

Для того, чтобы управленческое решение было эффективным и обеспечивало достижений целей организаций, оно должно удовлетворять совокупности определенных требований:

- иметь четкую ориентацию на достижение отдельной цели либо системы целей, максимально приблизить результат реализации решения к поставленной цели;

- должно быть всесторонне обоснованным используя полноту и достоверность информации о состоянии и путях развитии организации;

- решение должно быть адресным, то есть четко ориентированным на конкретный управляемый объект, конкретных исполнителей и на их возможности исполнения;

- решение должно быть согласованным;

- решение должно быть правомочным то есть необходимость соответствовать правам и полномочиям, предоставленным данному органу или лицу;

- решение должно быть эффективным, минимизации потребности в ресурсном обеспечении;

- своевременность решений;

- управленческое решение должно быть полным, кратким, четким.

Практически любая коммерческая организация осуществляет деятельность в условиях ограниченности ресурсов.

При планировании деятельности, прибыльности отдельных материальных ресурсов, принятии управленческих решений относительно ассортимента выпускаемой продукции менеджерам необходимо учитывать наличие ресурсов, то есть дефицит либо профицит.

В настоящее время предприятия сталкиваются с следующей ситуацией: имеющие производственные мощности оказываются ниже, чем необходимо для удовлетворения текущего спроса на продукцию предприятия. Допустим: предприятие имеет недостаточно производственного оборудования, производственных мощностей в этом случае маловероятно предприятие сможет в краткосрочном периоде увеличить имеющиеся мощности. У разных производственных предприятий могут быть разные ограниченные ресурсы. Это касается и предприятий, работающих в одной отрасли. Другой пример: предприятие имеет доступ только к определённому объёму сырья и материалов, и отсутствует возможность приобретения дополнительных объёмов. Такие ограниченные ресурсы являются ограничивающим фактором, не позволяющим компании увеличить выпуск продукции, и, соответственно прибыль.

Последствия ограниченности ресурсов: если компания не может удовлетворить полностью рыночный спрос на все выпускаемые продукты из-за ограниченных мощностей, то она стоит перед проблемой выбора ассортимента (конкретных видов) выпускаемых продуктов. При этом наиболее прибыльные продукты определяются обязательно с учётом того, какие именно ресурсы ограничены для доступа, и в каком объёме эти ограниченные ресурсы

расходуются на тот или иной продукт.

таких условиях при планировании и бюджетировании своей деятельности компании должны отталкиваться от имеющихся производственных мощностей. То есть сначала оцениваются имеющиеся ресурсы, затем рассчитывается возможный объем производства. И если этот объем находится в пределах прогнозируемого спроса, то он включается в бюджет, и далее рассчитываются основные показатели операционной деятельности, исходя из этой производственной программы [3].

В любом случае предприятие для увеличения прибыли старается производить больше продукции, дающая максимальный маржинальный доход (вклад в прибыль).

Одним из методов, широко известных в теории принятий управленческих решений является теория ограничений. Теория ограничений (Theory of Constraints, ТОС) – одна из наиболее популярных концепций в менеджменте, разработанная израильским доктором, ученым Элияху Моше Голдраттом в 1980-х гг. прошлого века [4]. Он активно внедрял в области производства, управления проектами и образовательных процессов. Ресурсы чрезвычайно разнообразны и потребляются в определенных пропорциях. В каждый момент каких-то из них недостает, а другие имеются в избытке. При этом использованию ресурсов препятствуют различные внешние факторы. В таком случае ТОС ориентирована на оптимизацию использования ресурсов и возможностей компании.

Цель ТОС: увеличение прибыли; повышение производительности; принятие правильных управленческих решений; сокращение времени выполнения заказов и уменьшение незавершенных проектов. Задача – выявить, каких ресурсов недостает компании для расширения операции или увеличения прибыли и разработать мероприятия по их дополнительной мобилизации.

Различают 5 типов основных ограничений:

- поведенческие ограничения – модель поведения работников, препятствующие достижению высокой производительности труда;
- управленческие ограничения – ошибочная стратегия, тактика и неэффективная система принятия управленческих решений;
- логистические ограничения – сбои, вызванные неадекватным функционированием систем планирования и внутреннего контроля;
- производственные ограничения – ограничения производственного процесса;
- рыночные ограничения (внешние ограничения) – ограничения, связанные с рыночным механизмом, он отсеивает нежизнеспособные компании и требует установления конкретных цен.

Таким образом, ТОС, это инструмент, который Голдратт разработал, чтобы помочь организациям справиться с ограничениями в рамках системы в целом.

Для определения и устранения “слабого звена” в рамках ТОС Голдратт разработал пять последовательных шагов, помогающих сфокусировать усилия именно на том, что позволит скорейшим образом реорганизовать всю систему:

Найти ограничение систем – какой элемент системы содержит слабое звено?

Имеет оно физическую или организационную природу;

Ослабить влияние ограничения системы – максимально использовать пропускную способность звена, являющегося в данный момент ограничением системы. Иначе говоря, ответить на вопрос: “Как без существенных дополнительных затрат выжать максимум из ограничивающего элемента и тем самым ослабить негативное влияние ограничения на работу всей системы?”;

Сосредоточить все усилия на ограничителе системы – ограничение найдено и принято решение что с ним делать, далее настроить систему так чтобы ограничивающий элемент работал с максимальной эффективностью;

Снять ограничение - если предыдущих шагов недостаточно, то необходимы более радикальные меры. На этом происходит реализация масштабных идей, нацеленных на изменения существующей системы (то есть реорганизация, перераспределение полномочий, увеличение капитала). На данном этапе могут потребоваться значительные вложения времени, сил, денег и иных ресурсов;

Вернуться к первому шагу, помня об инерционности мышления – предупреждение об инерции напоминает, что не стоит успокаиваться и впадать в самодовольство, цикл никогда не заканчивается. Следует искать и устранять ограничения, постоянно помня о том, что вследствие взаимозависимости и вариабельности каждое изменение, внесенное в систему, окажет некое взаимодействие на ограничения, от которых ранее уже избавились [5].

О методе “барабан-буфер-веревка” Голдратт написал в одной из первых своих книг по ТОС – бизнес-романе “Цель”. Изначально этот прием контроля производства был разработан для решения проблем описанной в “Цели” промышленной компании, позже стал полноценной технологией в рамках концепции теории ограничений.

“Барабан” – разработка подробного план-графика работ для эффективного использования ограничений.

“Буфер” – создание защитного буфера, который предотвращает возможность про- стаивания ограничения.

“Веревка” – организация механизма своевременного отпуска работы в производство. Вердикт таков теория ограничений предполагает сконцентрировать ресурсы компании на ключевых моментах – ограничениях системы, которые не дают ей реализовать

максимальный потенциал. В большинстве случаев принятие управленческих решений базируется на маргинальном доходе, который определяется с учетом лишь переменных затрат. Если имеют место ограниченные ресурсы, то для максимизации прибыли можно обеспечить наибольший маргинальный доход по ограничивающему фактору. Не грамотное управление производственными ресурсами предприятие может повлечь за собой долги и банкротство организации в целом.

Процесс управления производственными ресурсами наглядно представлен на рисунке 1 [6].

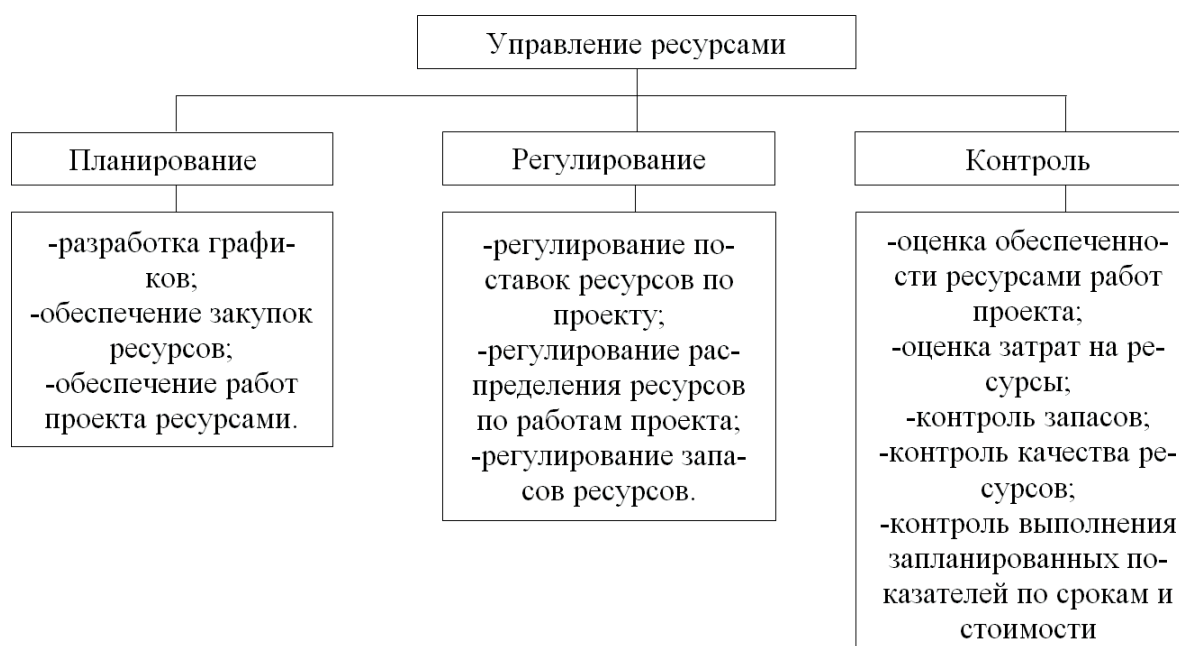


Рисунок 1 - Управление производственными ресурсами

Таким образом для контроля производственных ресурсов необходимо учитывать различные факторы влияния. Допустим в результате определенных контрактных договоренностей предприятие вынуждено производить конкретный объем продукции, который не является для него приоритетным в плане максимизации прибыли.

В жизни могут складываться такие ситуации, когда предприятие не хочет терять определенного контрагента, либо принимать определенную социальную ответственность. В этом случае менеджеры должны целесообразно рассчитывать возможные потери от такого управленческого решения либо выгоды. Эти выгоды способствуют привести к увеличению прибыли предприятия, укрепление отношений с заказчиков и в целом к улучшению имиджа компании.

### Список использованной литературы

- 1 Bouckova M. Management Accounting and Agency Theory// 16th Annual Conference of Finance and Accounting, ACFA Prague.- 2015. – №25.- PP. 5-13 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000361625200002>
- 2 Шаукерова З.М., Ахметова А.Е. Управленческий учет 1: учебное пособие. – Нур-Султан: КАТУ им. С.Сейфуллина, 2016. - 180 с.
- 3 Кошелева Т.П. Управленческие решения в условиях ограниченных ресурсов. Информационная система ПАРАГРАФ [Электронный

- ресурс], 28.07.2015., URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=35031085&&pos=8;-57#pos=8;-57](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35031085&&pos=8;-57#pos=8;-57)
- 4 Н. William Dettermer. Goldratt's theory of constraints, a system approach to continuous improvement – Moscow, 2008. – 416 p. [Электронный ресурс]. URL: <https://itexts.net/avtor-uilyam-detmer/230712-teoriya-ogranicheniy-goldratta-sistemnyy-podhod-k-nepriyemnomu-sovershenstvovaniyu-uilyam-detmer/read/page-1.html>
  - 5 Теория ограничений (Theory of Constraints, TOC) [Электронный ресурс]. URL: <https://up-pro.ru/encyclopedia/theory-of-constraints/>
  - 6 Процессы управления производственными ресурсами [Электронный ресурс]. URL: <https://present5.com/voprosy-proektnyj-menedzhment-v-tss-1-podxody-k/>

Научный руководитель: Ахметова А.Е., ст. преподаватель