отдыхать. Полноценный отдых, смена обстановки, проведение времени с людьми, которые дороги и рядом с которыми человек поистине счастлив, в значительной степени способствует снижению уровня стресса, повышению уровня жизненной энергии и, как результат, достижению новых вершин.

Важность VQ в работе сложно переоценить. Часть экспертов сходятся во мнении, что коэффициент жизненной энергии имеет большее значение при выборе кандидата и его эффективности, нежели IQ и EQ. И, основываясь на своем опыте, я с ними полностью согласен. Нередко мы встречаем сотрудников, которые умны, креативны, эрудированны, прекрасно разбираются в людях и умеют их мотивировать, но чувствуется, что все, что делает этот сотрудник, не приносит ему удовольствия, каждое действие происходит через усилие, путем расходования внутренней энергии и, как результат, этот сотрудник неэффективен, не мотивирован на высокие достижения и неспособен их принести в компанию. И любому руководителю приходится прикладывать значительные усилия при работе с таким членом команды. А вместе с тем, перемещение такого сотрудника на новую позицию, включение в новый проект, способно придать раскрыть в нем потенциал, существенно повысить VQ и компания, и руководитель, и сам сотрудник от этого только выиграют. Не стоит удерживать тех, кто давно перегорел и при всем профессионализме данного члена команды его результаты в дальнейшем будут только снижаться. Руководителю необходимо чувствовать VQ своих сотрудников, работать над их развитием, продвижением и тем самым приносить в течение многих лет пользу компании.

Вместе с тем, руководителю важно определить коэффициент жизненной энергии кандидата и на этапе собеседования, почувствовать эту энергию и понять сможет ли данный сотрудник быть эффективным в предполагаемой роли. Мой опыт подсказывает, что прием на работу прекрасного специалиста, профессионала своего дела, обладающего экспертизой, но с низким VQ изначально ошибочен. Такой кандидат не оправдает надежд. Он будет тем «чемоданом без ручки, которого и нести тяжело, и бросить жалко».

Выбирайте кандидатов, которые покорают Вас не только и не столько своими знаниями и навыками, это важно, но это то, что можно вложить в голову и развить, сколько своей энергией, стремлением к работе, к достижению вершин, к тому, чтобы стать лучшим в своем деле. Такие люди всегда оправдают возложенные на них надежды и будут эффективны на своем месте. Постарайтесь, как руководитель, во время встречи с кандидатом уделить внимание вопросам про его прошлые достижения, не связанные с должностными обязанностями на предыдущем месте работы, а его спортивными достижениями, победами в спортивной или образовательной среде. Оцените как кандидат говорит об этом, насколько он воодушевлен, насколько горят его глаза в этот момент. Это позволит Вам понять насколько кандидат «горит» за дело, которое ему нравится, насколько он будет выкладываться на работе для достижения результата. Берите таких кандидатов и они не подведут Вас.

Носкова Н.Ю.

Реализация теории ограничений в системе бюджетирования

*ФНПЦ АО «НПО «Марс»
(Россия, Ульяновск)*

doi: 10.18411/sr-10-12-2020-12

idsp: sciencerussia-10-12-2020-12

Аннотация

В статье исследованы основные принципы теории ограничений, а также рассмотрены выделяемые в ней группы ограничений. Определена полная система ограничений, которая может применяться при разработке бюджета предприятия, и на

ее основании сформирован пример описания ограничений, используемых при составлении бюджетов.

Ключевые слова: теория ограничений, бюджетирование, лимиты, улучшение, принятие решений, финансовый результат

В процессе реализации деятельности предприятия, так или иначе, сталкивается с жесткой конкуренцией и проблемами ограниченности ресурсов. Руководители организаций вынуждены в сложившихся обстоятельствах искать различные пути оптимизации бизнеса. По одному из определений термин «оптимизация» означает определение значений экономических показателей, при которых достигается наилучшее состояние системы.

Исходя из этого функция «планирование» представляет собой оценку поставленной организацией цели с точки зрения того, какие ресурсы для этого необходимы и будут ли они доступны, когда в них возникнет потребность.

Таким образом, на деятельность организации постоянно оказывают влияние ограничения.

Ограничения – это факторы или элементы, определяющие предел результатов деятельности системы.

Ограничение – это то, что при правильном управлении «поднимет» всю систему на новый уровень. Стремление к улучшениям основаны на твердой уверенности в том, что предприятие способно на лучший результат [3, С.26].

В настоящий момент достаточно распространена Теория ограничений. Она охватывает многочисленные аспекты управления организациями и систематично улучшает их деятельность. Суть теории отражена в ее названии – «ограничение».

Теория ограничений представляет собой системный подход к управлению предприятием, основанный на признании важной роли ограничений, которые определяют пределы эффективности деятельности каждого предприятия. Она дает возможность пересмотреть некоторые базовые представления о том, что считать продуктивными действиями и какова реальная цель управления затратами [2, С.158].

В зависимости от системы отличаются и ограничения, но в целом можно выделить следующие группы:

- ограничение мощности — невозможность представить в конкретные сроки необходимый системе объём мощности;
- ограничение рынка — количества заказов недостаточно для требуемого развития системы;
- ограничение времени — слишком долгое время реагирования системы на потребности рынка;
- ограничение парадигмы — когда сотрудники придерживаются убеждений, которые заставляют их действовать определенным образом, это может влиять на производство до такой степени, что становится само по себе ограничением. В результате происходит неоптимальное использование ресурсов;
- физическое ограничение — к примеру, слишком большая очередь производства, поступающая в машину, которая не способна обрабатывать вовремя такие объёмы;
- ограничение политики компании — под политикой в этом контексте рассматривается руководство по проведению производственного процесса. Ограничения политики сложнее всего обнаружить, приходится анализировать их влияние на бизнес в целом;
- ограничение отдела продаж — чем сложнее процесс продаж, тем больше факторов, которые могут привести к его снижению [3, С. 83].

Неотъемлемой частью техники управления, основанной на ограничениях, является так называемый процесс непрерывных улучшений. Он состоит из следующих пяти шагов (или этапов).

Шаг 1. Выявление наиболее существенного ограничения деятельности предприятия как системы.

Шаг 2. Принятие решения относительно оптимального использования выявленного ограничения. При принятии решения следует оценить, где находится ограничение в настоящий момент и где оно окажется потом. Если ограничение является внешним, то любой положительный доход от пропускной способности уже является вкладом в увеличение прибыли. Если ограничение является внутренним, то это, прежде всего, объем времени, в течение которого организация может пользоваться ограниченным ресурсом.

Шаг 3. Подчинение выполнению решения по использованию наиболее значимого ограничения функционирования всей системы. Иными словами, требуется подчинение всех «некритических» операций нуждам проблемного участка.

Шаг 4. Принятие мер для расширения «узкого места», т.е. для увеличения количественного показателя, в котором выражается ограничивающий фактор.

Шаг 5. Если на предыдущем этапе ограничение устранено, следует вернуться к первому шагу и начать процесс заново. Согласно теории ограничений руководство предприятия не должно останавливаться после устранения одного ограничения, поскольку сразу же возникает другое [2, С. 256].

Введение системы ограничений (лимитов) – это очень важный шаг при постановке системы бюджетирования. Если у предприятия не будет системы лимитов, то можно с полной уверенностью сказать, что отдача от системы бюджетирования будет неполной, а возможно, ее вообще никакой не будет.

Организация может использовать несколько типов разных ограничений. Чем больше ограничений введено в организации, тем выше качество системы бюджетирования. Конечно, когда в компании много различных ограничений, то есть потенциальная опасность того, что эти ограничения могут быть противоречивыми, поэтому за этим необходимо следить. Наличие интегрированной финансовой модели, кстати, сразу же позволит определить такого рода ошибки.

Следует также обратить внимание на то, что введение ограничений не должно исключать контроля роста затрат. Вполне может случиться так, что, например, нижнее ограничение по прибыли выполняется, но при этом наблюдается рост затрат. Поэтому нужно помнить, что ограничения могут обезопасить от рассмотрения заранее непроходного бюджета, но они не освободят компанию от анализа динамики роста затрат и других показателей.

Если в организации нет ограничений, то у составителей бюджетов вообще не будет никаких ориентиров при планировании тех показателей, которые не нормируются. Кстати, это одна из причин того, что составление бюджетов начинается с определения ограничений по стратегическим показателям.

Основными целями введения системы ограничений являются следующие:

- упорядочить процесс разработки и согласования бюджетов;
- обеспечить выполнение стратегического плана и бюджетов компании.

То есть система ограничений позволит ускорить как процесс подготовки, так и согласования бюджетов. Если в организации не определена система ограничений, в частности, нет ограничений по стратегическим показателям, то сложно будет понять, когда можно завершить процесс согласования бюджетов. Ведь в качестве критерия, с помощью которого определяется возможность утверждения бюджетов, как раз может использоваться тот факт, удовлетворяют ли показатели бюджетов граничным значениям стратегических показателей или нет.

Если такие ограничения не определены, то сложно понять, можно ли утверждать бюджеты или нет. И при проведении план-фактного анализа также могут возникнуть вопросы, поскольку не будет ясно, что для организации является тем минимумом в результатах работы, который обязательно должен быть обеспечен топ-менеджерами.

Что касается полной системы ограничений, которые могут быть установлены для подразделений, то она может включать следующие блоки:

- ограничения по стратегическим показателям компании;
- ограничения по составляющим финансовых бюджетов:
- ограничения по постоянным затратам (используются для составления БДР);
- ограничения по платежам – финансированию постоянных затрат (используются для составления БДДС);
- ограничения по активам (ресурсам), необходимым для выполнения мероприятий, приводящих к появлению постоянных затрат (используются для составления ББЛ);
- специальные (по финансово-экономическим показателям) ограничения (используются при составлении функциональных бюджетов, бюджетов ЦФО, инвестиционных бюджетов).

Ограничения по затратам позволяют управлять финансовым результатом. Ограничения по платежам позволяют оперативно контролировать финансовые ресурсы, выделяемые подразделениям. Ограничения по показателям позволяют контролировать эффективность работы компании в различных функциональных сферах.

Таким образом, организация может вводить систему лимитов по подразделениям, включающую в себя следующие ограничения, представленные в таблице.

Таблица 1

Пример описания ограничений (лимитов), используемых при составлении бюджетов

№ п/п	Показатель	Ограничение	Кто утверждает
По составляющим финансового результата (БДР)			
1.	Объем производства, тыс. руб.	$\geq 6\,562\,436$	Генеральный директор
2.	Выручка от продаж, работ и услуг, тыс. руб.	$\geq 5\,795\,265$	Генеральный директор
3.	Рентабельность по чистой прибыли, %	$\geq 8,96$	Генеральный директор
4.	Динамика производительности труда, %	≥ 7	Генеральный директор
5.	Снижение операционных расходов, %	≥ 3	Генеральный директор
6.	EBITDA	$\geq 956\,476$	Генеральный директор
По составляющим финансового потока (БДДС)			
1.	Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,75$	Финансовый директор
2.	Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	Генеральный директор
3.	Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1,5$	Финансовый директор
По составляющим ресурсов и источников их финансирования (ББЛ)			
1.	Соотношение ДЗ/КЗ	1.0 – 2.0	Генеральный директор
2.	Рентабельность активов, %	$\geq 5,76$	Генеральный директор
3.	Рентабельность собственного капитала, %	$\geq 9,43$	Генеральный директор
4.	Продолжительность финансового цикла, дн.	≥ 90	Генеральный директор
Специальные ограничения			
1.	Коэффициент загрузки производственных мощностей, %	80 85	Директор по производству
2.	Доля продуктов, не укладывающихся в ограничения по маржинальной прибыли и рентабельности, %	≥ 7	Генеральный директор

Специальные ограничения (ограничения по финансово-экономическим показателям) можно вводить постепенно, поэтому начать можно только с трех вышеперечисленных типов ограничений. Причем понятно, что суммарные ограничения по подразделениям не должны превышать ограничений по предприятию в целом.

Есть еще несколько аргументов в пользу того, что нужно вводить ограничения по всем трем составляющим (затраты, платежи, активы). Во-первых, затраты и платежи могут по периодам не совпадать. Удобнее всего, конечно, было бы контролировать подразделения по платежам, т.к. их можно быстрее всего отслеживать по факту. Но могут быть мероприятия, которые начинаются в одном месяце, а платить нужно в другом, поэтому такие мероприятия только через контроль платежей отслеживать будет достаточно сложно.

Во-вторых, понятно, что установить абсолютно объективные ограничения очень сложно (даже можно сказать, что невозможно). Поэтому введение ограничений сразу по трем аспектам деятельности дает организации больше гарантий того, что ограничения будут установлены более-менее правильно. То есть, если установить неполную систему ограничений, то может получиться так, что они будут ненапряженными [1, С.13].

С точки зрения методологии теории ограничений факторы влияния управленческих решений на финансовые показатели деятельности организации являются критериями для принятия менеджерами этих решений. Оценка эффективности принимаемых решений определяется фактической динамикой финансовых показателей деятельности предприятия.

Исходя из логики теории ограничений, необходимо прежде всего, обеспечить непрерывную работу того ресурса в логической схеме бизнеса, который препятствует увеличению общей производительности бизнеса (по терминологии теории ограничений – «ограничение»). Для этого в бюджете должны быть предусмотрены «дополнительные» финансовые средства для носителя ответственности за непрерывную работу узкого места.

Таким образом, ключ к обеспечению такой основы – эффективное использование ресурсов организации, в частности максимально полное использование ограниченных ресурсов. Хотя методика, применяемая в теории ограничений и в учете пропускной способности, не может заменить традиционные методы учета затрат, она может использоваться одновременно с ними для обеспечения руководства наиболее своевременной и точной информацией, необходимой для принятия решений.

1. Акимов К. Управление крупным промышленным предприятием с помощью теории ограничений / К. Акимов // Двойная запись. – №2. – 2012. – С.12-14.
2. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014, 444 с.
3. Шрагенхайм Э. Управленческие дилеммы: Теория ограничений в действии / Э. Шрагенхайм. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013, 288 с.

Петриченко К.А.

Основные проблемы управления персоналом в свете оказания образовательных услуг

*Таганрогский институт имени А.П. Чехова (филиал) ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)»
(Россия, Таганрог)*

doi: 10.18411/sr-10-12-2020-13

idsp: sciencerrussia-10-12-2020-13

Аннотация

С позиции алгоритмического подхода в статье рассматривается спектр проблем управления персоналом в образовательной организации, для чего автор обращается к