

Теория ограничений как концепция управления предприятием

Балашевич В.А., Кранцевич Т.Н.

Белорусский национальный технический университет

В теории ограничений (ТО) любое предприятие рассматривается как система, элементы которой – ресурсы, причем эти ресурсы связаны между собой процессами, в которых они участвуют. Все ресурсы работают на достижение единой цели, причем критерием успеха или неудачи считается только степень достижения этой цели. При этом под ограничением (или критическим ресурсом) понимается все то, что мешает достижению цели, а любая организация может рассматриваться как цепь или несколько последовательных/параллельных цепей, ведущих к цели. Возможности организации равны возможностям одного или нескольких слабых звеньев, относительно которых предполагается, что их не должно быть очень много. Пока не устранено ограничение, бессмысленно форсировать работу тех частей организации, которые не создают ограничений [1].

Для промышленного предприятия под системой подразумевается производство, цех или даже технологический процесс. Цель производства – обеспечить достижение цели предприятия. Наиболее распространенная цель промышленных предприятий сегодня – получение прибыли.

Однако в отдельных элементах производственной системы возникают частные цели, которые не всегда согласуются с общей целью предприятия. Например, рабочие выполнили все задания, стоящие перед их участком, и т.о., должны прекратить работу. Поскольку их заработная плата зависит от выработки, мастера участков требуют от ПДО выдать какое-либо задание. Работа возобновляется, хотя система все равно не пропустит больше, чем позволяет ограничение, а это означает, что прибыль предприятия не увеличится. Но при этом возрастет очередь перед узким местом, что увеличивает время производственного цикла, потрачены дополнительные деньги на израсходованные материалы и на их закупку, выплаты рабочим стали выше, поскольку они произвели больше. Фактически они ухудшили состояние предприятия и за это получили большую заработную плату.

Так работают многие предприятия. На таких предприятиях существует стандартное узкое место – процедура управления. Принцип управления по узким местам: если работы нет – работать не надо. Рабочие ответственны за вовлечение запасов в оборот, а не за то, чтобы просто увеличивать запасы. Их цель – обеспечить постоянный ритм работы узкого места.

Литература

1. Goldratt E.M., Cox J. The Goal. Excellence in Manufacturing. – New York: North River Press, Inc, 1984. – 262 p.