

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ

КРИМСЬКА Л. О., ШЕВЧЕНКО О. О.

УДК 658.5

Кримська Л. О., Шевченко О. О. Управління підприємством на основі теорії обмежень

Зростання конкуренції у всьому світі, швидкий розвиток технологій, актуалізація проблеми обмеженості ресурсів, підвищення вимог до товарів з боку споживачів – усі ці фактори ускладнюють прийняття управлінських рішень. Серед сучасних концепцій управління, що мають наукову та практичну цінність, привертає увагу теорія обмежень. Дана теорія дозволяє розширити можливості практичного втілення системного підходу до проблем управління господарською діяльністю на конкретних підприємствах у реальному ринковому середовищі. У статті досліджено та проаналізовано можливості теорії обмежень як ефективної методології управління підприємством. Розглянуто досвід та доцільність впровадження теорії обмежень на українських підприємствах.

Ключові слова: теорія обмежень, підприємство, система, конкуренція, ефективність.

Рис.: 2. **Бібл.:** 8.

Кримська Любов Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

Шевченко Олександр Олександрович – магістрант, кафедра менеджменту, Запорізький національний технічний університет (вул. Жуковського, 64, Запоріжжя, 69063, Україна)

E-mail: shevchenko1ua@gmail.com

УДК 658.5

Крымская Л. А., Шевченко А. А. Управление предприятием на основе теории ограничений

Рост конкуренции во всем мире, быстрое развитие технологий, актуализация проблемы ограниченности ресурсов, повышение требований к товарам со стороны потребителей – все эти факторы затрудняют принятие управленческих решений. Среди современных концепций управления, имеющих научную и практическую ценность, привлекает внимание теория ограничений. Данная теория позволяет расширить возможности практического воплощения системного подхода к проблемам управления хозяйственной деятельностью на конкретных предприятиях в реальной рыночной среде. В статье исследованы и проанализированы возможности теории ограничений как эффективной методологии управления предприятием. Рассмотрен опыт и целесообразность внедрения теории ограничений на украинских предприятиях.

Ключевые слова: теория ограничений, предприятие, система, конкуренция, эффективность.

Рис.: 2. **Библ.:** 8.

Крымская Любовь Александровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Запорожский национальный технический университет (ул. Жуковского, 64, Запорожье, 69063, Украина)

Шевченко Александр Александрович – магистрант, кафедра менеджмента, Запорожский национальный технический университет (ул. Жуковского, 64, Запорожье, 69063, Украина)

E-mail: shevchenko1ua@gmail.com

UDC 658.5

Krymskaya L. A., Shevchenko A. A. Enterprise Management Based on the Theory of Constraints

There are a lot of factors that complicate making management decisions. They include increasing world's competition, rapid development of technology, updating problem of limited resources, increasing requirements for goods. The concept which attracts attention among the other modern management concepts with scientific and practical value is the theory of constraints. This theory allows you to extend practical implementation of system approach to managerial problems of the specific enterprises in the real market environment. The article investigates and analyzes the potential (possibility) of the theory of constraints as an effective methodology for enterprise management. It describes the experience and feasibility of the theory in Ukrainian enterprises.

Key words: theory of constraints enterprise, system, competition, efficiency.

Pic.: 2. **Bibl.:** 8.

Krymskaya Lyubov A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Zaporizhzhya National Technical University (69063, Ukraine)

Shevchenko Aleksandr A. – Graduate Student, Department of Management, Zaporizhzhya National Technical University (69063, Ukraine)

E-mail: shevchenko1ua@gmail.com

Зростання конкуренції у всьому світі, швидкий розвиток технологій, актуалізація проблеми обмеженості ресурсів, підвищення вимог до товарів з боку споживачів – усі ці фактори роблять управління підприємством усе складнішим. Ця проблема є глобальною, і українські підприємства не є винятком.

За таких умов прийняття управлінських рішень ускладнюється. Велика кількість факторів, які впливають на ту чи іншу проблему підприємств, змушують керівників невірно підходити до їх вирішення. Вони керують на основі підвищення локальної ефективності окремих підрозділів підприємств, ігноруючи те, що підприємство, у першу чергу, є системою, в якій компоненти знаходяться в залежності один від одного.

Серед сучасних концепцій управління, що мають наукову та практичну цінність, привертає увагу теорія обмежень (*Theory of constraints, TOC*). З'явившись у 80 – 90-х роках минулого століття, теорія дозволила розширити можливості практичного втілення системного підходу до проблем управління господарською діяльністю на конкретних підприємствах у реальному ринковому середовищі.

Сучасні конкурентні умови змушують менеджерів постійно мати справу з такими небажаними явищами на підприємствах, як: підвищений рівень запасів, падіння продажів, підвищення строків виконання замовлень, незадовільна якість обслуговування клієнтів, нерозуміння між підрозділами підприємства. Як вихід, менеджери

вживають заходи щодо отримання повного контролю над всіма бізнес процесами на підприємстві вважаючи, що це допоможе. Впроваджується нове програмне забезпечення, змінюється система обліку, вносяться зміни в калькуляцію собівартості та інше, тобто керівники розглядають негативні явища на підприємстві окремо одне від одного. Проте, такі спроби підвищити ефективність підприємства, не приносять нічого крім величезної кількості, часто зовсім непотрібної інформації.

Слід погодитись з думкою авторів [1, 2, 3, 4], що просте, на перший погляд, уявлення системи має фундаментальне стратегічне значення для розуміння процесів і явищ в організаціях. Система – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети [4]. Оскільки підприємство є техніко-економічною та соціальною системою, не важко зрозуміти, що для ефективного управління підприємством недостатньо розглядати його підсистеми (елементи) окремо. Зміни в одній частині системи можуть призвести до значних наслідків (як позитивних, так і негативних) в інших частинах системи. Тому до управління підприємством необхідно підходити цілісно, розглядаючи усі його частини у взаємодії один з одним.

У своїй теорії Голдратт порівнює системи з ланцюгами або сукупністю ланцюгів. Міцність системи як і міцність ланцюга, дорівнює міцності її слабкішої ланки. Голдратт запропонував називати це *системним обмеженням*, оскільки саме воно обмежує здатність системи до досягнення мети [4].

Ланцюги мають властивість: зміцнення будь-якої ланки, крім самої слабкої, ніяк не зміцнює ланцюг в ці-

лому. Якщо ж зміцнити слабку ланку, міцність ланцюга відразу ж зростає – але лише до межі міцності наступного слабкішого ланки.

Так само в бізнесі продуктивність всього підприємства зазвичай визначається пропускну здатністю одного певного елемента, і вдосконалювати будь-які інші аспекти системи в дійсності марно [5].

Розглянемо це на прикладі однієї простої виробничої операції, в якій чотири верстати виконують послідовну обробку матеріалу для виробництва деякого виробу. З рис. 1 видно, що обмеженням, «вузьким місцем», є третій станок, продуктивність роботи якого найменша. Удосконалення продуктивності будь-якого іншого верстата являється марним, якщо обмеження (третій верстат) не буде відповідати їх виробничій ефективності.

Якщо трохи розширити горизонти, ми побачимо, що наш ланцюг насправді виходить за межі виробничого циклу. Він включає всі функції підприємства: маркетинг, обробку замовлень, технологічну підготовку, планування та складання графіків, взаємодію із зовнішніми постачальниками, дистрибуцію, а також відносини з клієнтами, які створюють попит на продукцію (рис. 2).

Основне завдання ТОС – виявити в бізнес процесах підприємства всі наявні обмеження – «вузькі місця», які перешкоджають реалізації цілям компанії на практиці. Інакше кажучи, підприємство, використовуючи наявні ресурси та покладаючись на поточну кон'юнктуру ринку, визначає фактори які обмежують можливості підприємства в досягненні мети. [6]

Згідно з теорією Голдратта в кожній системі в кожен момент часу є дуже небагато обмежень, які треба

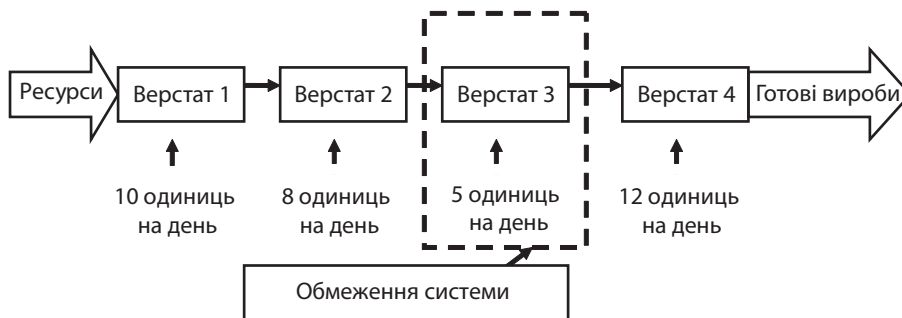


Рис. 1. Виробнича операція як системний процес

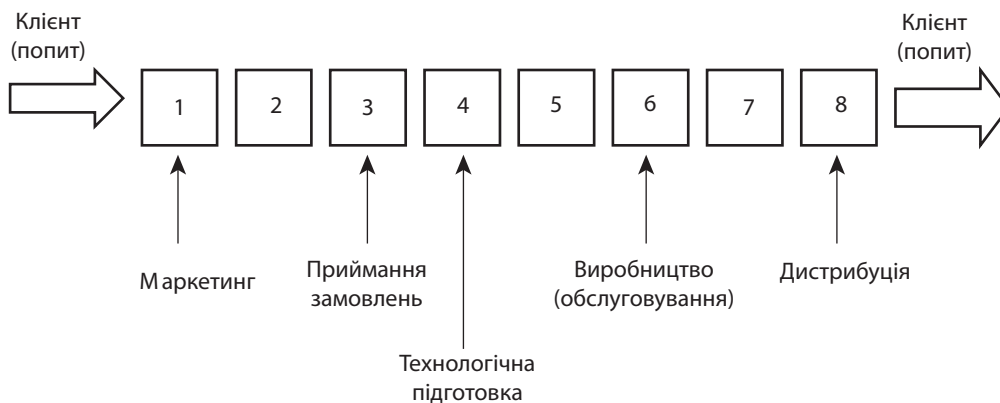


Рис. 2. Функції підприємства у виді ланцюга

відстежувати і якими треба керувати, може бути, усього одна така змінна. Самі обмеження можуть час від часу змінюватися, але їх завжди буде невелика кількість [5].

У цьому контексті управління системою з наявністю обмежень реалізується через наступні п'ять кроків, які в Теорії обмежень називають «процесом безперервного вдосконалення» [1]:

1. Виявлення та ідентифікація обмежень, «вузьких місць», критичних ресурсів системи.
2. Визначення способів найбільш ефективного використання «вузького місця».
3. Використання системних обмежень як засобів моніторингу та контролю.
4. Здійснення комплексу дій по розширенню використання «вузького місця».
5. Повторення першого кроку з метою запобігання інерційного ефекту, що не дозволить старим методам управління, а також новим (розробленим на другому і третьому кроках) методам перетворитися на нове обмеження.

П'ять направлених кроків були розроблені Голдраттом як метод, що допомагає керівництву робити свою справу, тобто слідувати за тим, що важливо для успіху – за системними обмеженнями. Ці кроки утворюють циклічну послідовність, схожу з циклом Шухарта – Демінга (планування-виконання-перевірка-коригування) [5].

Основний постулат теорії обмежень можна сформулювати в такому вигляді: «Втрати у вузьких місцях перетворюються у фінансові втрати і корпоративні втрати, а надлишки потужності є лише міражем при бізнес-адмініструванні» [1].

Підприємство, як система, повинно підпорядковувати дії усіх своїх підрозділів для підвищення ефективності обмеження системи, оскільки саме воно визначає сукупну ефективність підприємства в цілому.

Підходи істотно відрізняються від загальноприйнятих. Для вирішення проблем виробництва ТОС пропонує відмінний від звичного підхід. Якщо більшість твердо переконана, що виробничі ресурси повинні бути використані з максимальним завантаженням, то Голдратт висуває інший постулат: для того, щоб забезпечити рентабельне і здатне виконувати в термін замовлення виробництво, необхідно, щоби більшість виробничих ресурсів простоювало час від часу [7].

У багатьох українських компаніях, а особливо це справедливо для виробничих підприємств, прижилася культура локальної ефективності. Якщо співробітник компанії отримує зарплатню за відпрацьований час, то в розумінні його керівника він повинен працювати весь робочий день, щоб приносити користь організації. Якщо обладнання використовуються не максимально – це вважається помилкою. Але це нонсенс. Адже цей співробітник або обладнання працює не у відриві від інших: те, що вони роблять, використовують інші.

Значною проблемою вітчизняних підприємств також є наявність застарілих основних фондів, більшість з яких успадкована ще з радянських часів. Продукція таких підприємств є неконкурентоздатною порівняно з іноземними аналогами. Тому менеджери стоять перед

дилемою, які ж саме елементи оновлювати, адже коштів на повну зміну обладнання зазвичай немає. Оцінка доцільності придбання нового обладнання змушує менеджерів використовувати локальний підхід. Вони нехтують системним мисленням, та у своєму рішенні виходять з позиції максимальної потужності обладнання. Якщо, наприклад, верстат здатний випускати в два рази більше продукції, ніж попередній, то рішення про купівлю такого обладнання вважається доцільним. Але це не завжди вірно. Прийняти ефективне рішення менеджера в даному випадку допоможе теорія обмежень. Слідуючи методу «п'яти кроків безперервного покращення», необхідно визначити, що в даний момент є обмеженням на підприємстві. Кошти, витрачені на купівлю обладнання, яке не є обмеженням, – витрачені марно.

Менеджерам важливо зрозуміти, що продуктивність системи задається найслабшим елементом і, керуючи такими елементами підприємства, вони впливають на діяльність в цілому. Вони також повинні не тільки розширити обмеження підприємства, а й підпорядкувати йому всю систему. Підпорядкування дозволяє сконцентрувати роботу системи на тому, що допомагає їй максимізувати поточну продуктивність. Наприклад, якщо якась ділянка на виробництві виявляється обмеженням, будь-які потрібні йому матеріали повинні відпускати відразу ж після надходження заявки. Або, якщо обмеженням виступає ринковий попит, що нерідко трапляється на українських підприємствах, то філософію маркетингу повинні обов'язково прийняти всі підрозділи підприємства та підпорядкувати свою діяльність з потребами клієнта. Дії, які суперечать підпорядкуванню, повинні придушуватися.

Разом з іноземними компаніями, зацікавленість українських підприємств до теорії обмежень Голдратта посилюється з кожним днем. Деякі українські компанії вже взяли на озброєння ТОС та продовжують вивчати методи теорії Голдратта. Наприклад, такі підприємства, як: Cisco Ukraine, корпорація «Агросоюз», молочна компанія «Галичина», ВАТ «Запоріжвогнеупор», ТОВ «Запоріжметалхолдинг», концерн «Європродукт», компанія «МТІ», ТОВ «Новий канал», ВАТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь» та інші [8].

ВАТ «Житомирський маслозавод» компанія «Рудь» – одне з перших українських підприємств, яке пройшло навчання підходам ТОС і почало впроваджувати їх [8]. На основі теорії обмежень компанія «Рудь» здійснила серйозні нововведення:

1. Змінено інвестиційну політику, погодивши прийняття рішень про послідовність інвестування з п'ятьма кроками ТОС.
 2. Переглянуто ставлення до оцінки персоналу та до показників ефективності ввірених їм ділянок.
 3. Введено нову систему мотивації на основі відсотка виконаних у строк замовлень.
 4. Впроваджено концепцію центрального складу.
- За вісім місяців впровадження підходу Голдратта були досягнуті такі результати:
- ✦ продажі збільшилися на 30%;
 - ✦ прибуток виріс більше, ніж на 40%;

- ✦ час виконання замовлення скоротилося майже вдвічі;
- ✦ багато дистриб'юторів відмовилися від співпраці з іншими виробниками – конкурентами компанії «Рудь».

При цьому необхідно зазначити, що додаткових інвестицій, крім щорічних планових, не було вкладено.

ВИСНОВКИ

Теорія обмежень успішно працює і розвивається вже протягом більше тридцяти років. Компанії по всьому світу взяли її як основний управлінський підхід до управління своїм бізнесом у цілому або до управління певним функціональним підрозділом всередині організації (наприклад, виробництвом, логістикою, поставками або проектами). ТОС дозволяє розширити можливості практичного втілення системного підходу до проблем управління господарською діяльністю на конкретних підприємствах у реальному ринковому середовищі. Теорія обмежень допомагає менеджерам знайти ключеву проблему – обмеження підприємства – і правильно керувати нею. Цей підхід істотно відрізняється від загальноприйнятих, твердо базуючись на здоровому глузді. Теорія обмежень, на відміну від інших підходів, діючих локально, аналізує та керує підприємствами системно, постійно покращуючи його діяльність і формуючи конкурентні пе-

реваги. Відрізняє підходи ТОС від загальноприйнятих у консалтинговому світі орієнтація на результат. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Голдратт Э.** Цель. Процесс непрерывного улучшения. Цель – 2. Дело не в везенье / Э. Голдратт, Д. Кокс; пер. с англ. Е. Федурко. – К.: ЛОГОС, 2007. – 775 с.
- Голдратт Э.** Цель – 3. Необходимо, но не достаточно / Голдратт Э., Шрагенхайм Э., Птак К.; пер. с англ. Д. Капранов. – К.: НіД, 2009. – 243 с.
- Голдратт Э.** Критическая цепь / Э. Голдратт; [пер. с англ. Е. Федурко]. – М.: ТОС центр, 2007. – 272 с.
- Детмер У.** Теория ограниченный Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. – 2-е изд. / У. Детмер; [пер. с англ. У. Саломатова; под ред. Ю. Быстров]. – М.: Альпина бизнес букс, 2008. – 444 с.
- Детмер У.** Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / У. Детмер, Э. Шрагенхайм; пер. с англ. О. Наливайко. – М.: Альпина-паблишерз, 2009. – 329 с.
- Применение теории ограниченный в менеджменте производственных запасов / Е. В. Бакулин; М-во образования Рос. Федерации, ГУЭФ. – СПб. – 2011. – № 1. – С. 91 – 92.
- Колотов А.** Луч света в темном царстве / А. Колотов // Бизнес-образование в Украине. – 2005. – № 8. – С. 15 – 17.
- Козлова В.** Опыт ТОС на украинском рынке / В. Козлова // Управление компанией. – 2007. – № 10. – С. 46 – 50.

УДК 657.223

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

СИНИЦЯ Т. В., ОСЬМІРКО І. В.

УДК 657.223

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Актуальні проблеми формування облікової політики підприємств

У статті зазначено, що облікова політика підприємства є важливим елементом організації бухгалтерського обліку. Розглянуто процес формування облікової політики, що включає сукупність принципів, методів і процедур здійснення первинного спостереження, групування та підсумкового узагальнення фактів господарської діяльності. Виділено сукупність факторів, що впливають на формування облікової політики підприємства. Проведено аналіз існуючих проблем формування облікової політики. Обґрунтовано необхідність переосмислення ролі облікової політики в процесі управління підприємством та підвищення її якості.

Ключові слова: облікова політика, процес формування облікової політики, проблеми формування облікової політики підприємства, наказ про облікову політику.

Бібл.: 8.

Синиця Тетяна Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і обліку, Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди (вул. Блюхера, 2, Харків, 61168, Україна)

E-mail: kfjo@mail.ru

Осьмірко Інна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів і обліку, Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди (вул. Блюхера, 2, Харків, 61168, Україна)

УДК 657.223

UDC 657.223

Синиця Т. В., Осьмірко І. В. Актуальные проблемы формирования учетной политики предприятий

Sinitsa T. V., Osmirko I. V. Actual Problems of Forming the Registration Politics of Enterprise

В статье обозначено, что учетная политика предприятия является важным элементом организации бухгалтерского учета. Рассмотрен процесс формирования учетной политики, включающий совокупность принципов, методов и процедур осуществления первичного наблюдения, группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности. Выделена совокупность факторов, оказывающих влияние на формирование учетной политики предприятия. Проведен анализ проблем формирования учетной политики. Обоснована необходимость переосмысления роли учетной политики в процессе управления предприятием и повышения ее качества.

It is marked in the article, that a registration policy of enterprise is the important element of organization of record-keeping. The considered process of forming of registration policy includes the sum of principles, methods and procedures of realization the primary supervision, grouping and final generalization the facts of economic activity. The sum of factors which influences on forming of registration is selected. The analysis of existent problems of forming the registration policy was conducted. The necessity of changing the role of registration policy in the process of management the policy of enterprise and increase its quality was grounded.

Key words: egistration policy, process of forming of registration policy, problems of forming of registration policy of enterprise, order is about a registration policy.

Bibl.: 8.

Ключевые слова: учетная политика, процесс формирования учетной политики, проблемы формирования учетной политики предприятия, приказ об учетной политике.

Библ.: 8.

Синиця Тетяна Валеріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і обліку, Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди (вул. Блюхера, 2, Харків, 61168, Україна)

E-mail: kfjo@mail.ru

Осьмірко Інна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів і обліку, Харківський національний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди (вул. Блюхера, 2, Харків, 61168, Україна)

Sinitsa Tatyana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, Kharkiv National Pedagogical University named after G. Skovoroda (vul. Blyukhera, 2, Kharkiv, 61168, Ukraine)

E-mail: kfjo@mail.ru

Osmirko Inna V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance and Accounting, Kharkiv National Pedagogical University named after G. Skovoroda (vul. Blyukhera, 2, Kharkiv, 61168, Ukraine)