УДК 657:658

Григоренко О.С.
аспірант кафедри бухгалтерського обліку
Київського національного торговельно-економічного університету

ЕВОЛЮЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

THE EVOLUTION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN CONDITIONS OF GLOBAL CHANGES

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено концептуальні основи систем управління, зокрема, система управління якістю, «точно в строк», система збалансованих показників, управління на основі теорії обмежень. Виявлено основні переваги та недоліки їх імплементації на вітчизняних підприємствах. Досліджено еволюційний розвиток від теорії систем в управлінні до застосування теорії обмежень.

Ключові слова: система управління, теорія обмежень, система управління якістю, точно в строк, збалансована система показників.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы концептуальные основы современных систем управления, таких как всеобщее управление качеством, «точно вовремя», система сбалансированных показателей, управление на основании теории ограничений. Идентифицированы основные достоинства и недостатки их имплементации на отечественных предприятиях. Исследован эволюционный переход от теории систем в управлении к применению теории ограничений.

Ключевые слова: система управления, теория ограничений, общее управление качеством, «точно вовремя», система сбалансированных показателей.

ANNOTATION

The paper researched conceptual framework of management systems in particular Total Quality Management, Just in Time, Balanced Scorecard, Theory of Constraints. The author considered main benefits and disadvantages of its implementation on domestic enterprises. The evolution from systems theory in management to using Theory of Constraints was researched.

Keywords: management system, Theory of Constraints, Total Quality Management, Just in Time, Balanced Scorecard.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації економіки та підвищення конкуренції у всіх галузях світового господарства, підприємства змушені запроваджувати принципово нові методи управління для забезпечення високої ефективності своєї діяльності. З початку поточного року набула чинності економічна частина Угоди про асоціацію між Україною та країнами Європейського Союзу. Вихід на нові ринки несе в собі не лише нові можливості для українських суб'єктів господарювання, а й необхідність «тримати руку на пульсі» усіх світових тенденцій розвитку науки й практики управління підприємством. У зв'язку із цим міжнародний досвід управління стає все більш актуальним для вітчизняних суб'єктів господарювання.

Сучасний етап розвитку економічних знань є результатом тривалого шляху безперервного дослідження теорії управління та економічних процесів. Формування науки управління не завжди було послідовним процесом. Безпосередній вплив на цей процес мали розвиток суспільного виробництва, соціально-економічні умови, інтереси суспільства та інші фактори. Суперечливість, складність, багатовекторність зв'язків між теорією науки управління та економічним середовищем передбачає необхідність залучення до розгляду історичних, культурних, суспільно-політичних, ментальних та інших чинників суспільного життя. Такий всебічний аналіз має на меті виявити фактори, які так чи інакше впливають на ефективність управління підприємств. Здобуті знання та виявлені закономірності допомагають науковцям зрозуміти причини неефективності певних підходів і розробляти нові концепції.

Закордонними теоретиками і практиками розроблені та впроваджені нові системи управління, зокрема: система управління якістю, «точно в строк», система збалансованих показників, управління на основі теорії обмежень та інші. У сучасних реаліях економіки України при обмеженості ресурсів, ринків та політики, одним із можливих шляхів підвищення ефективності економіки є запровадження у практику українських підприємств моделі ефективного управління на основі теорії обмежень. Застосування прогресивних систем управління значно підвищує релевантність інформаційних даних обліку з метою прийняття результативних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед українських науковців дослідження систем управління проводили О.В. Ареф'єва, Т.В. Батанова, Н.В. Васюткіна, Ю.М. Мельник, Ю.Б. Плієва, Н.М. Яркіна, науковці Києво-Могилянської бізнес-школи С. Гвоздьов, М. Колісник та ін. Серед зарубіжних учених дослідженню систем управління присвятили свої праці Е.М. Голдрат, В. Детмер, Г.Т. Джонсон, Р.С. Каплан, Д.П. Нортон, Т. Оно та ін.

В українській та зарубіжній економічній літературі концептуальні основи управлінського обліку досліджуються у працях С.Ф. Голова, К. Друрі, Л.В. Нападовської, О.О. Терещенка, О.В. Фоміної, Ч.Т. Хонгерна, Л.В. Яценко та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Не применшуючи досягнення існуючих досліджень учених, існує необхід-

ність більш детального дослідження еволюції сучасних систем управління підприємством.

Метою статті є дослідження еволюції розвитку систем управління підприємством для запровадження у практику вітчизняних підприємств. Виходячи з поставленої мети, нами було визначено такі завдання: дослідити концептуальні основи систем управління; виділити основні переваги та недоліки їх застосування; обґрунтувати доцільності застосування прогресивних систем управління вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Перенесення теорії систем з точних наук і техніки у площину управління підприємством в 50-х роках минулого століття зумовило виникнення низки прогресивних концепцій. У середині 50-х років виникла система загального управління якістю (Total Quality Management, TQM) та «точно в строк» (Just in Time, JIT). Авторами системи TQM вважають американських учених У.А. Шухарта та В.Е. Демінга. Основні принципи TQM отримали подальший розвиток майже одночасно у трьох частинах світу – Америці, Європі та Азії. На початку TQM являла собою прості моделі управління, розроблені фірмами, що ґрунтувались на власному управлінському досвіді. Концептуальні основи TQM увійшли до складу принципів системи менеджменту якості представлених у стандартах ISO 9000. Система JIT була розроблена у 1954 р. працівником японської компанії Toyota Оно Т. Ефективність діяльності компанії Toyota підтвердила доцільність впровадження цієї системи. Дещо пізніше, у 70-х роках, зародилась збалансована система показників. Авторами її є американські вчені Р.С. Каплан та Д.П. Нортон. Найпізніше з вищеназваних виникла теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC). Її автором є Е.М. Голдрат – фізик за професією. Перехід і широке застосування теорії обмежень в практиці управління припадає на 90-ті роки минулого століття. Кожна з вищеназваних систем орієнтується на забезпечення управлінців релевантною обліковою інформацією.

Системний підхід до управління являє собою не лише набір принципів та методів, а спосіб мислення щодо управління підприємством як цілісною системою. Еволюцію сучасних систем управління зображено на рисунку 1.

Між вищеназваними системами управління простежується зв'язок еволюційного розвитку, отже, доцільно розпочати з першої за хронологією системи – системи управління якістю. Основоположником системи TQM вважають В.Е. Демінга. Згідно із його визначенням, система управління якістю – це система управління, націлена на досягнення довгострокового успіху, шляхом задоволення потреб споживачів та внутрішніх вимог організації [1]. Перші елементарні моделі TQM компанії розробляли аналізуючи власний досвід та досвід інших фірм. Такі моделі складалися із переліку чинників і характеристик і не мали належної структури. Під впливом об'єктивних чинників система TQM отримала подальший розвиток як науко-

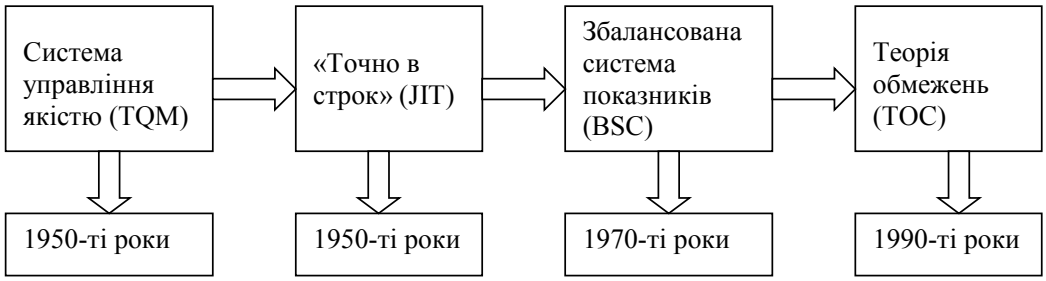

Рис. 1. Еволюція сучасних систем управління

Таблиця 1

Основні відмінності принципів системи TQM і принципів традиційної системи управління *

Традиційні принципи управління	Принципи системи TQM
Задоволення потреб замовника	Задоволення потреб споживача, суспільства й співробітників організації
Планування, забезпечення і контроль покращення якості продукції	Планування, забезпечення і контроль покращення якості всіх процесів і системи
Розробка та проведення переважно дій ретроспективного характеру	Розробка та проведення переважно превентивних дій
Лише працівники відділу контролю якості проходять навчання управління якістю	Увесь персонал приймає участь в навчанні управлінню якістю
Покладання функцій забезпечення якості на працівників відділу контролю якості	Покладання функцій забезпечення якості на всіх працівників організації
Вирішення в області якості тільки «невідкладних» питань і завдань	Перманентне виявлення і вирішення проблем в області якості
Виконання працівниками відділу контролю якості автономно поставлених задач	Координація і взаємодія діяльності всіх співробітників в області якості

**Складено автором на основі [1]*

во-практичний підхід до забезпечення якості. Найбільшого поширення концепція TQM набула у промислово розвинених країнах США, ФРН, Велика Британія, Швеція, Японія, Південна Корея, Тайвань. Зважаючи на широку географію застосування, особливості історичного розвитку та традиції менеджменту, що склалися в цих країнах, система TQM досі не має однозначного трактування. Проте існують фундаментальні принципи з якими погоджуються всі фахівці, незалежно від країни застосування. Порівняльна характеристика принципів системи TQM й традиційної системи управління наведені в таблиці 1.

Значно вплинули на розвиток системи загального управління якістю запровадження національної премії США за якість – «Премія імені Малкольма Болдріджа» та впровадження стандартів з якості ISO 9000.

Система TQM почала викликати інтерес українських економістів з лише в 90-х роках минулого століття. Це пов'язується з переходом економіки держави до ринкових відносин, що забезпечувало лібералізацію діяльності підприємств і надавало свободу у виборі стратегії управління.

На сучасному етапі концепція TQM являє собою взаємозв'язок різних поглядів на проблеми якості. При застосування концепції TQM основним критерієм оцінювання роботи організації виступає якість. Основоположна категорія «якість» трактується у широкому економічному і соціально-психологічному розумінні, що руйнує тезу про неминучість виникнення протиріч між виробником (постачальником) і споживачем. Згідно із підходами TQM «якість» визначається не лише якістю виготовленої продукції чи наданих послуг, а якістю роботи підприємства як системи в цілому.

TQM торкається всіх сфер функціонування підприємства, що включають у себе не лише покращення якості продукції, робіт і послуг, а й вирішення внутрішніх проблем функціонування підприємства. Зокрема, налагодження комунікаційних зв'язків, наданні повної й неупередженої інформації. У межах концепції TQM досягнення якості розглядається не лише як кінцева мета, а й як процес досягнення цієї мети. Підприємства, задля досягнення високих фінансових результатів повинні забезпечити високий рівень задоволеності споживачів, власного персоналу, взаємодії з постачальниками.

Реалізація системи TQM на вітчизняних підприємствах пов'язана з певною складністю. Першопричину слід шукати в нашому менталітеті. Управлінці не сприймають своїх працівників як однодумців. Підтвердженням цього є заниження й затримки з виплатою заробітної плати. У даному випадку має місце причинно-наслідковий зв'язок – працівники стають схильними до недбалого виконання своїх професійних обов'язків. Знижується якість продукції, технологічного процесу а отже якість роботи підприємства в цілому. Поряд із цими факторами варто назвати також недостатній рівень інформаційного забезпечення управлінців з метою прийняття ефективних рішень.

Схожий підхід до розуміння націленості діяльності підприємства на забезпечення якості має теорія обмежень. Окрім того, вона розділяє підхід до розуміння якості не лише як кінцевої мети, але й як безперервного процесу вдосконалення.

Теорія обмежень, перш за все, є системою управління з невід'ємною складовою – процесом мислення, що спрямований на постійне вдосконалення. Отже її впровадженню передують ряд складнощів пов'язаних з традиціями управління, менталітетом та іншими чинниками.

Теорія обмежень базується на припущенні, що в діяльності підприємства існують певні обмеження. Найбільш загально обмеження можна поділити на обмеження ресурсів, ринків та політик. До ресурсних обмежень належать так звані «вузькі місця», які не дають можливості збільшувати продуктивність. Обмеження політик – це переконання і судження керівного менеджменту, які не ставляться під сумнів.

Згідно з концептуальними основами TOC, якість діяльності всього підприємства вимірюється якістю діяльності так званого «вузького місця». Для досягнення основної мети – якості діяльності підприємства та високих фінансових результатів менеджменту підприємства необхідно слідувати п'ятьом крокам, що розроблені автором теорії обмежень Е.М. Голдратом [2]:

Крок 1. Знайти обмеження системи;

Крок 2. Знайти спосіб максимально використати обмеження системи;

Крок 3. Підпорядкувати решту елементів системи (не обмежень) прийнятому рішенню стосовно обмежень. Інші ресурси повинні працювати зі швидкістю обмеження;

Крок 4. Розширити обмеження системи, тобто збільшити потужності, скоротити час виконання замовлень, запропонувати ринку нові продукти, вийти на нові ринки тощо;

Крок 5. Якщо на попередньому кроці обмеження усунуте (припинило бути обмеженням), повернутися на початковий етап дослідження системи.

З наведених вище п'яти кроків беззаперечно слідує, що управління за TOC є процесом мислення і безперервного вдосконалення, націлене на якість діяльності всього підприємства як цілісної системи.

Як зазначає автор системи JIT Т. Оно [3], при її розробці використовувалися надбання американських вчених. Зокрема, в основу JIT було покладено концептуальні основи TQM.

Система «точно в строк» – це система управління виробництвом, яка спрямована на підвищення результативності діяльності підприємства шляхом запровадження «бережливого виробництва». У відповідності до цієї системи, обсяг необхідних виробничих запасів розраховується у відповідності до потреб виробництва, отже підприємство не вкладає оборотні кошти

в запаси, які будуть довгий час знаходитись на складах й утримання значних складських площ. Застосування цієї системи підвищує ефективність виробництва шляхом обмеження дій, які збільшують вартість, але не додають цінності продукції.

Перш за все система JIT є ефективною для крупносерійного виробництва за рахунок синхронізації виробничих процесів і потоків матеріалів. Основним завданням Т. Оно [3] виділив зниження витрат при виробництві широкої номенклатури готової продукції невеликими партіями. Підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом зниження розміру партій також є складовою методичного інструментарію TOC.

Однак при запровадження цієї системи управління на вітчизняних підприємствах варто звернути увагу на значну залежність виробництва від надійності роботи постачальників, а також низьку ймовірність оперативно відреагувати на збільшення попиту на ринку, а отже потенційну можливість втрат. У контексті цього значної важливості набуває забезпечення керівництва підприємства своєчасною інформацією з метою швидкого реагування на можливі зміни.

Отже, система JIT націлена на усунення нераціональних на даному етапі витрат, тобто таких які не є необхідними для здійснення поточної діяльності та отримання доходу саме зараз. У системі TOC цей показник має назву – зв'язаний капітал. Проте, теорія обмежень для оцінювання діяльності підприємства в системі TOC застосовує три базові показники. Терміни та визначення цих показників наведені в таблиці 2 у трактуванні Е.М. Голдрата [4].

Таблиця 2

Основні показники теорії обмежень за Е.М. Голдратом

Показник	Визначення
Зв'язаний капітал	Сума всіх оборотних коштів підприємства, які вкладені системою в запаси, які можуть бути реалізовані
Швидкість генерації доходу (throughput – продуктивність, пропускна здатність)	Це швидкість з якою система генерує гроші шляхом продажів
Операційні витрати	Всі гроші, які система витрачає на те, щоб перетворити зв'язаний капітал на генерацію доходів

Система показників запропонована теорією обмежень на перший погляд виглядає обмеженою, проте, вона відображає сутність основних бізнес-процесів, що мають місце на підприємстві. Вона є більш комплексною на відміну від показників JIT, які розглядають систему управління підприємством на порядок вужче.

Яценко Л.В. [5] розглядає системи TQM, JIT, TOC та зазначає, що вони сприяють застосуванню наукового підходу до процесу прийняття ефективних управлінських рішень. Також визначає управлінський облік як основне джерело інформації при застосуванні прогресивних систем управління.

Підвищення рівня ефективності управління бізнесом потребує застосування системи управління, яка б зосереджувала увагу керівництва на різних аспектах функціонування. Система збалансованих показників (BSC) – це система, розроблена американськими вченими Р.С. Капланом та Д.П. Нортоном, яка покликана посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп – акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів [6]. У рамках застосування BSC було вперше запропоновано системно включати до розгляду немонетарні показники розвитку підприємства. Це дозволило збільшити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Система збалансованих показників має типову структуру і складається з чотирьох основних блоків: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інновації та навчання. Кожен з вищевказаних блоків був розділений на чотири підблоки: цілі, показники, завдання, заходи. У наступні роки з'являлися численні модифікації базової моделі, що на противагу існуючій критиці, доводили гнучкість цієї моделі.

BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіші для підприємства питання, визначені Р.С. Капланом та Д.П. Нортоном [6]:

– як підприємство оцінюють клієнти (аспект клієнта);

– які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект);

– яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання);

– як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект).

Так званий «баланс» у концепції BSC має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними величинами вимірювання, стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

У кожному випадку впровадження BSC стратегічні цілі і показники підприємства повинні визначатися індивідуально, а це потребує висококваліфікованих управлінців. Деякі показники (наприклад, ринкова частка підприємства або індекс конкурентоспроможності) вимагають спеціальних досліджень, а отже додаткових трудових затрат для їх отримання.

На нашу думку, система збалансованих показників є найближчою до теорії обмежень. Їх об'єднують положення, що представлені на рисунку 2.

Проте між ними існують й певні ключові відмінності. Прихильники BSC йдуть шляхом формалізації зв'язків, а отже, й певного ускладнення підприємства як системи. Тоді

Рис. 2. Спільні положення системи збалансованих показників та теорії обмежень*

**Власна розробка*

як TOC наполягає на «природженій простоті», яка притаманна всім без виключення підприємствам.

Висновки. Проведене дослідження еволюції розвитку систем управління підприємством дає змогу зробити наступні висновки. Більш як п'ятдесят років розвитку теорії систем в управлінні дали початок цілому ряду підходів до управління підприємством на основі системного підходу. Еволюційний розвиток цих знань надає широкий спектр можливостей при виборі певного інструментарію управління. Кожна з розглянутих нами систем управління (TQM, JIT, BSC) ґрунтується на системному підході. Проведений нами аналіз дає змогу стверджувати, що теорія обмежень ґрунтується на системах управління TQM, JIT, BSC, виділяє з них найбільш ефективні положення та пропонує власні методи управління.

Отже, однією з найперспективніших і найпрогресивніших на сьогоднішній день є система управління на основі теорії обмежень. TOC об'єднує в собі найпрогресивніші елементи розглянутих вище систем:

1) орієнтація на забезпечення управлінців релевантною обліковою інформацією;

2) комплексний розгляд підприємства як цілісної системи;

3) розгляд не фінансових показників діяльності підприємства;

4) контроль якості та налагодження внутрішньої комунікації на підприємстві;

5) скорочення неефективних витрат тощо.

Перераховані вище переваги дають змогу називати управління на основі теорії обмежень однією з найпрогресивніших на сьогоднішній день системою управління.

Подальшого дослідження потребують актуальні питання, пов'язані із застосуванням на вітчизняних підприємствах сучасних систем управління. Зокрема, створення релевантного інформаційного забезпечення з метою прийняття результативних управлінських рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Деминг В.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Деминг В.Э. – М.: Альпина Палишер, 2014 г. – 424 с.
2. Голдрат Элияху М. Критическая цепь / Голдрат Элияху М. – Москва: TOC Центр, 2013. – 240 с.
3. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Пер. с англ. / 3-е изд., перераб и доп. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 208 с.
4. Голдрат Элияху М. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. / Голдрат Элияху М., Кокс Джефф. – Минск: Попурри, 2004. – 556 с.
5. Яценко Л.В. Особливості методики управлінського обліку витрат на поліграфічних підприємствах / Л.В. Яценко // Міжнародний збірник наукових праць. – Вип. 1 (16). – С. 351-358.
6. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.