

УДК 658.5

Д. В. ЛабунУчреждение образования «Барановичский государственный университет», ул. Войкова, 21,
225404 Барановичи, Республика Беларусь, +375 (29) 523 74 99, ledidi911@mail.ru**СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПОИСК УНИВЕРСАЛЬНОЙ МОДЕЛИ**

Непрерывные изменения внешних и внутренних условий развития организаций приводят к проблемам в функционировании систем управления различных типов социально-экономических и общественных систем (государства, региона, предприятий различных отраслей и т. д.). В условиях рыночной экономики основной задачей системных исследований является выявление проблем и их практическое решение для обеспечения развития предприятий и общества в целом. В статье исследуются современные концепции управления для повышения эффективности предприятий. По результатам анализа наиболее популярных концепций управления определены основные параметры их сравнения. Рассмотрены особенности использования того или иного подхода к управлению и оценены потенциально необходимые условия для создания универсальной модели управления для предприятий различных организационно-правовых форм и направлений деятельности. Проведенное исследование дает важные ориентиры для поиска путей повышения конкурентоспособности предприятий и в конечном счете улучшения конечных финансовых результатов их деятельности.

Ключевые слова: бережливое производство; быстро реагирующее производство; активное производство; теория ограничения систем; «точно в срок»; повышение эффективности управления.

Табл. 1. Библиогр.: 7 назв.

D. V. LabunInstitution of Education "Baranavichy State University", 21 Voikava Str., 225404 Baranavichy,
the Republic of Belarus, +375 (29) 523 74 99, ledidi911@mail.ru**MODERN MANAGEMENT CONCEPTS TO INCREASE THE EFFICIENCY
OF ENTERPRISES: SEARCH FOR A UNIVERSAL MODEL**

Continuous changes in the external and internal conditions of the development of organizations lead to problems in the functioning of management systems of various types of socio-economic and social systems (state, region, enterprises of various industries, etc.). In a market economy, the main task of system research is to identify problems and their practical solution to ensure the development of enterprises and society as a whole. The article explores modern management concepts to improve the efficiency of enterprises. Based on the results of the analysis of the most popular management concepts, the main parameters of their comparison are determined. The features of using of a particular approach to management are considered and the potentially necessary conditions for creating a universal management model for enterprises of various organizational and legal forms and activities are assessed. The study provides important guidelines for finding ways to increase the competitiveness of enterprises and, ultimately, improve the final financial results of their activities.

Key words: lean manufacturing; responsive manufacturing; active manufacturing; theory of constraints; Just-in-Time; management efficiency improvement.

Table 1. Ref.: 7 titles.

Введение. В условиях непрерывных и непредсказуемых изменений современной мировой экономики (в том числе перенасыщение товарами, высокая информированность потребителей и др.) неизбежна разработка новых подходов к управлению предприятиями для эффективного функционирования и возможности реализации имеющегося потенциала.

Создание механизма управления, соответствующего стратегии инновационного развития и обеспечивающего международную конкурентоспособность, является актуальной задачей для отечественных предприятий. Этот механизм основан на процессах непрерывного совер-

шенствования в постоянно меняющейся среде, направленных на поддержание текущей и будущей конкурентоспособности, когда финансовые ресурсы, инвестиции, инновации и персонал предприятия сбалансированы.

В современных условиях непрерывное совершенствование в первую очередь связано с развитием производственных систем предприятий по принципам управления потоками, нацеленным на рынок. Все больше предприятий начинают ориентироваться на индивидуальные потребности потребителей. Это обостряет конкуренцию между организациями, которая вышла на новый уровень: конкуренция в качестве интеллектуальных ресурсов. Основными параметрами такой борьбы все чаще становятся скорость и качество реагирования предприятия на поступающие запросы в зависимости от эффективности взаимодействия всех систем предприятия, их гибкости и уровня вовлеченности персонала в развитие. Именно эти сильные стороны определяют сегодняшних лидеров в различных отраслях.

Материалы и методы исследования. В ходе изучения и сопоставления всех современных систем управления именно теория ограничения систем зарекомендовала себя как наиболее универсальная. В современном мире существует множество различных организационных форм предприятий: коммерческие, производственные, предприятия по предоставлению различных видов услуг, общественные и социальные службы, не имеющие коммерческой цели. Существуют различные формы взаимодействия предприятий со своими объектами, начиная от классических, основанных на прямом контакте, и заканчивая взаимодействием через интернет-ресурсы.

Практически невозможно придумать универсальный механизм, позволяющий найти, систематизировать, проанализировать и предложить решение для устранения возникающих сложностей в работе при таком многообразии видов организационной деятельности. Но именно ограничение систем отвечает на вопрос о том, почему предприятие работает не так, как надо.

Вопросы развития современных концепций управления и поиска универсальной модели для повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования освещены отечественными и зарубежными авторами: Ю. В. Бабановой, Е. В. Ерохиной, Р. Р. Альмухаметовой, Н. Н. Чистяковым, Дж. П. Вумекон, Р. Сури, У. Детмером. Труды данных авторов легли в основу проведенного исследования.

Основой исследования являются теории ограничений, современные концепции управления. В работе используются общенаучные методы: сравнительного анализа, группировки, обобщения теоретического материала.

Результаты исследования и их обсуждение. Оперативность реагирования на изменчивость внешней среды и создание продукта, удовлетворяющего всем ожиданиям потребителя, зависит от всех стейкхолдеров как со стороны потребителя, так и организации. Только в том случае, если они однозначно понимают поставленные цели и предпринимают эффективные действия для их достижения, возникает взаимовыгодное сотрудничество [1].

Роль факторов управления, применяемых при организации производства с использованием различных методологий и конкретных мероприятий, недостаточно изучена в отечественном бизнес-сообществе. Зачастую различия в эффективности предприятий, находящихся в одинаковых экономических условиях, объясняются использованием методологий менеджмента, связанных с построением производственных систем. Таким образом, необходимо уделять больше внимания изучению лучших мировых практик в области производственного менеджмента и определить источники организации наиболее эффективных производственных систем.

Нестабильная внешняя среда заставляет предприятия максимально адаптироваться к новым условиям, так как достигнутый успех быстро теряет свою актуальность, а конкурентные преимущества могут быть потеряны за очень короткий срок.

В таких условиях руководство предприятия должно действовать согласно концепции «непрерывного совершенствования» и принимать решения, способствующие максимальному успе-

ху, основной целью которого является «зарабатывание денег». При этом следует отметить, что такие цели, как повышение качества продукции или доли рынка, не являются окончательными. Организация создана не для расширения рынка сбыта или улучшения качества продукции, а для того, чтобы заработать как можно больше денег и улучшить благосостояние предприятия.

За последние 100 с небольшим лет появилось множество теорий научного управления предприятием, начиная с «Принципов научного менеджмента» Ф. Тейлора и заканчивая современными теориями процессного и ситуационного подхода. Каждая из этих теорий имела актуальность в свое время, своей ситуации и на своем предприятии [2].

Если рассматривать зарубежный опыт, можно сказать, что опыт управления в Республике Беларусь на современном этапе имеет небольшую практику менеджмента в условиях рыночной экономики. Данный опыт базируется на синтезе и интерпретации зарубежной практики с учетом особенностей белорусского менталитета и экономического уклада, поскольку законы экономики зависят от воли и поведения людей, правильности принятия ими решений. Поэтому особенно важно не копировать «вслепую» зарубежный опыт и разработки, а правильно синтезировать и отбирать наиболее удачные и перспективные навыки с учетом специфики отечественного менеджмента.

Для изучения современных подходов к управлению были отобраны наиболее популярные на данный момент управленческие концепции, характеризующиеся ярко выраженной концентрацией усилий организации на параметрах деятельности, что позволяет получать высокие результаты в новых формах конкуренции (таблица 1) [3; 4].

Т а б л и ц а 1. — Сравнительная характеристика современных концепций управления

Критерий сравнения	Концепция				
	бережливого производства	быстрореагирующего производства	активного производства	«точно в срок»	ограничений системы
Цель	Снижение потерь	Повышение скорости выполнения заказа	Гибкость в условиях неопределенности	Минимизация запасов	Увеличение пропускной способности
Тип производства	Массовое, крупносерийное производство	Мелко-, среднесерийное производство	Мелкосерийное, индивидуальное производство	Массовое, крупносерийное производство	Любой
Уникальность созданных продуктов	Низкая—средняя	Средняя—высокая	Высокая	Любая	Любая
Степень задействования ресурсов	Высокая (100 %)	Средняя—высокая (70—80 %)	Высокая (> 100 %, привлечение внешних ресурсов)	Высокая (100 %)	Высокая (100 % на ограничениях)
Степень инновационного потенциала	Низкая—средняя (традиционное производство)	Средняя—высокая (точечное внедрение инноваций)	Высокая (инновационное производство)	Средняя—высокая (точечное внедрение инноваций)	Средняя—высокая (точечное внедрение инноваций в рамках ограничений системы)
Уровень управления резервами потерь	Максимальный	Средний—максимальный	Средний	Максимальный	Средний—максимальный

Примечание. Источник: собственная разработка автора.

Таким образом, концепция бережливого производства нацелена на постоянный поиск всех видов потерь и их устранение с учетом активного вовлечения в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника. При этом всю деятельность предприятия анализируют в разрезе добавления ценности для потребителя. Составляемые карты потоков создания ценности становятся основой организации непрерывного движения потоков, которое позволяет избавиться от присутствующих в любом производстве потерь и очередей [5].

Этот подход наиболее эффективен при крупномасштабном серийном производстве продуктов с низкой изменчивостью исходных свойств; например, его можно использовать предприятиям, производящим стандартизованную продукцию.

Концепция быстрореагирующего производства (быстрый менеджмент) фокусируется только на сокращении времени выполнения заказа для конечного потребителя. При этом часто характерен планируемый рост других издержек организации, которые во многих случаях могут быть компенсированы [6].

Таким образом, инструменты быстрого менеджмента наиболее эффективно применяются в средне- или мелкосерийном производстве, где заказчик может сам выбирать значительную часть характеристик продукта.

Отличительной особенностью концепции активного производства является постоянная готовность к изменениям во всей организации, производство с максимальным использованием интеллектуальных ресурсов, сокращение материальных ресурсов, гибкая организационная структура, а также большая разветвленная сеть партнерских организаций с дублирующими и дополняющими функциями для обеспечения независимости работы. Особое внимание уделяется снижению рисков в случае воздействия любых неблагоприятных внешних событий, которые могут, например, привести к потере рынка сбыта. Такой подход более эффективен при производстве индивидуализированных товаров и услуг, что требует привлечения всех ресурсов, необходимых для предоставления заказчику уникального продукта, максимально отвечающего его потребностям.

Концепция «точно в срок» (Just-in-Time, JIT) — это концепция управления, направленная на снижение количества запасов. В соответствии с ней необходимые комплектующие и материалы поступают в нужном количестве в определенное место и время. Применение вышеназванной концепции повышает эффективность производства за счет снижения потерь. Под потерями понимаются любые действия, которые добавляют стоимость, но не повышают ценность продукта — ненужные перемещения материалов, избыточные запасы и т. п. В первую очередь концепция «точно в срок» применяется к регулярно повторяющимся процессам. Это производственные процессы, в которых изделия или компоненты производятся массово (крупносерийно).

Теория ограничения систем в свою очередь фокусирует усилия предприятия на наиболее оперативном увеличении скорости генерации дохода, чаще всего только с имеющимися ресурсами. Это достигается за счет увеличения пропускной способности основных производственных процессов, обеспечения максимально возможного использования ресурсов — ограничивающих элементов систем предприятия и в результате роста количества произведенной продукции в единицу времени [7].

Теория ограничения систем рассматривает не какой-то конкретный тип предприятия, а любую организационную деятельность как систему и предлагает принципы поиска, изучения и анализа «узких мест», мешающих достижению предприятием поставленных целей. Помимо определения основных принципов, теория предлагает к использованию вполне конкретный набор методик устранения выявленных проблем.

Ограничения могут быть в любой функции хозяйственной деятельности: как в финансовом обеспечении, так и информационном. Их устранение — это целый бизнес-процесс по улучшению работы предприятия. Анализ внутренних систем предприятия дает базовую информацию для выбора и внедрения того или иного подхода к управлению.

Заключение. Теория ограничения систем является единственной методологией с универсальным применением. Широкая сфера применения данной теории включает в себя не только возможность её использования на предприятиях различных отраслей, но и в любых экономических системах в целом. Инструменты теории ограничения систем позволяют любому предприятию определить свои собственные ограничения в текущей ситуации. При этом довольно часто результаты деятельности зависят не только от физических ограничений (количество ресурсов, оборудования или сотрудников), но и моральных убеждений управленческого состава организации.

Если предприятие способно внедрить современную модель управления быстрее, чем его конкурент, оно с большей вероятностью выиграет конкурентную борьбу и повысит вероятность продажи созданного им продукта или услуги.

Список цитированных источников

1. *Бабанова, Ю. В.* Взаимосвязь современных концепций управления для повышения эффективности предприятий / Ю. В. Бабанова, В. М. Орлов // Вестн. ЮУрГУ. Сер. «Экономика и менеджмент». — 2017. — № 1. — С. 117—122.
2. *Ерохина, Е. В.* Управление изменениями на основе теории ограничений / Е. В. Ерохина // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. МУБиНТ / Междунар. акад. бизнеса и новых технологий. — Ярославль : МУБиНТ, 2016. — Ч. 2. — С. 63—69.
3. *Альмухаметова, Р. Р.* Концепции производственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Р. Р. Альмухаметова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 5-4. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-proizvodstvennoy-deyatelnosti-predpriyatiya> . — Дата доступа: 07.03.2023.
4. *Чистяков, Н. Н.* Управление резервами производства в различных концепциях управления предприятием / Н. Н. Чистяков // Бенефициар. — 2021. — № 93. — С. 3—11.
5. *Вумек, Дж. П.* Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс. — М. : Альпина Паблишер, 2014. — 472 с.
6. *Сури, Р.* Время — деньги. Конкурентное преимущество быстрореагирующего производства / Р. Сури ; пер. с англ. В. В. Дедюхина. — М. : БИНОМ. Лаб. знаний, 2013. — 326 с.
7. *Детмер, У.* Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер ; пер. с англ. — 6-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2015. — 444 с.

Поступила в редакцию 10.04.2023.