

*Малахов Євгеній Михайлович,  
магістрант,  
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»  
Науковий керівник:  
Мельничук Ірина Олександрівна,  
викладач  
кафедри фінансів, банківської справи та страхування;  
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## **ПРОБЛЕМА «ВУЗЬКОГО ГОРЛЕЧКА» ЯК НАСЛІДОК НЕЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ**

Неефективне планування оборотних активів – одна з найбільших проблем сучасної економіки приватних і особливо державних підприємств України. Основною причиною неефективного планування є низький рівень практичних навичок з планування та недовіра до сучасних теорій, які мають широке розповсюдження в економіці більшості розвинених країн. Однією з таких теорій є «Теорія обмежень системи» (далі – ТОС), яку розробив Е. Голдратт. Ця теорія є багатогранною і дозволяє за рахунок побудови причинно-наслідкових зв'язків вирішувати багато питань пов'язаних з плануванням, розвитком та управлінням підприємствами. Згідно з цією теорією, для стрімкого розвитку або виходу зі стану занепаду необхідно знайти так зване «вузьке горлечко» – це сектор підприємства чи його підрозділ, можливості якого обмежують загальну ефективність. Це можуть бути продажі, підрозділи виробництва, маркетинговий сектор, робота з персоналом тощо, але глобальною проблемою було і залишається неефективне планування оборотних активів.

Ураховуючи вищезазначене, особливо актуальним на сьогодні залишається відповідь на запитання: «Чому саме неефективне планування оборотних активів є ключовою проблемою?». Такий стан справ зумовлений негативними тенденціями економічного розвитку України. Сучасний світ та глобальна економіка суперечать звичному в Україні способу управління оборотними активами. Ми звикли тримати досить суттєвий запас усього: матеріалів, запчастин, витратних деталей та готової продукції. Це заморожує велику кількість оборотних активів, при цьому, зважаючи на специфіку певних галузей, частина запасів перетворюється на неліквіди або втрачає актуальність та можливість бути використаними чи проданими через стрімкий розвиток технологій. Отже, як результат ми отримуємо великі збитки через неефективне планування, штучно створюється вузьке горлечко у вигляді значних оборотних активів плюс підприємство частково чи повністю перестає виконувати свою основну функцію – задоволення відомих чи нових потреб ринку продукції та послуг з метою отримання прибутку. Можна сказати більше: у реаліях сучасного світу і надшвидкого розвитку технологій неефективне планування оборотних активів може легко призвести до повного розвалу бізнесу.

Другим актуальним запитанням можна вважати таке: «Як вийти з цієї ситуації?». На жаль, єдиного рецепту немає, бо галузі й ситуації завжди різні,

але є інструмент, алгоритм мислення, який дозволить раціонально використовувати наявні умови задля пошуку виваженого управлінського рішення, а також побудувати модель правильної роботи з ефективного планування оборотних активів. Цим інструментом і є теорія обмежень системи.

Ідея ТОС полягає в такому: будь-яке підприємство можна спростити до абстрактної моделі у вигляді ланцюга. Якщо почати розривати цей ланцюг, найслабша ланка дасть тріщину і ланцюг розірветься. Саме ця ланка є “обмеженням” системи, і одночасно може бути лише одна така ланка, адже ланцюг можна розірвати лише в одному місці. Автор цього комплексного підходу визначив, що обмеження можуть бути внутрішні та зовнішні. Для вирішення цієї проблеми окреслена така послідовність дій:

1. Побудова дерева теперішньої реальності для виявлення причинно-наслідкових відносин між небажаними проблемами і першопричиною більшості небажаних явищ.

2. Побудова діаграми рішення конфлікту для усунення протиріч у системі, які часто є причиною небажаної ситуації. Спосіб усунення протиріч називають ін’єкцією. Наприклад, зменшити складські запаси матеріалів за рахунок частіших замовлень.

3. Побудова дерева майбутньої реальності відбувається, коли обрані деякі способи (ін’єкції) усунення виявлених за допомогою дерева теперішньої реальності першопричин проблем або конфлікту в діаграмі рішення конфлікту; воно показує майбутній стан системи. Це необхідно для виявлення негативних наслідків обраних ін’єкцій (негативних гілок) і вибору способів боротьби з ними.

4. Дерево переходу будують для виявлення можливих перешкод на шляху перетворень і їх усунення.

5. План перетворень передбачає вироблення конкретних інструкцій для виконавців щодо впровадження запланованих змін [2].

Метод розумових процесів Голдратта пропонує набір правил, що дозволяють перевірити наявність причинно-наслідкових зв’язків і їх достовірність. Такі правила називаються критеріями перевірки логічних побудов (Categories of Legitimate Reservation), це вісім положень, за допомогою яких можна перевірити, довести або спростувати правильність збудованих причинно-наслідкових зв’язків [1]:

1. Ясність – однозначно зрозумілі твердження, що використовуються в діаграмі.

2. Наявність твердження – твердження містить закінчену думку.

3. Наявність причинно-наслідкових відносин – чи дійсно названа причина викликає вказаний наслідок?

4. Достатність наведеної причини – названа причина достатня, щоб викликати вказаний наслідок у цьому контексті.

5. Перевірка наявності альтернативної причини – чи не може названа причина бути лише однією з можливих?

6. Непринустимість підміни причини наслідком – перенелутані причина і наслідок.

7. Пошук перевірного наслідку – якщо названа причина має місце, то у неї повинен бути не тільки вказаний наслідок, а й деякі інші, побічні (які не обов'язково повинні бути вказані в конкретній діаграмі).

8. Відсутність тавтології – наслідок пропонується як обґрунтування існування причини.

Отже, застосування теорії обмежень системи до процесу планування оборотних активів підприємства може максимізувати їх ефективність відповідно до реальних потреб ресурсів виробництва та достатніх складських запасів для безперервного отримання прибутку. Це дозволить набути необхідної гнучкості в реаліях глобальної економіки та стрімкого розвитку технологій.

### **Список використаних джерел**

1. Детмер У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер. – М. : Альпина Паблшер, 2010. – 448 с.

2. Теория ограничений [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.arbconsulting.ru/management/teoriya-ogranichenii-sistem/>

***Малюга Наталія Михайлівна,***

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри обліку та оподаткування,*

*Національна академія статистики, обліку та аудиту;*

***Давидюк Тетяна Вікторівна,***

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри економічного аналізу та обліку;*

*Національний технічний університет*

*«Харківський політехнічний інститут»*

### **НЕФОРМАЛІЗОВАНІ ПОКАЗНИКИ ПРИ ОЦІНЮВАННІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

Стратегічний розвиток України пов'язаний з економікою, що основана на знаннях. В економіці знань підприємства для забезпечення своїх конкурентних переваг повинні виконувати такі завдання:

– забезпечення умов для створення і реалізації плану розвитку підприємства, враховуючи його стратегічний напрям та досягнення першості у підприємницькій діяльності;

– оцінювання успіху підприємницької діяльності на основі фінансових і нефінансових стратегічних, тактичних і оперативних показників діяльності підприємства;

– ефективне використання потенціалу набутих знань працівників.