

Стратегічний менеджмент і теорія обмежень

В статті порівнюються методологічний підхід стратегічного менеджменту і висунутої нещодавно теорії обмежень.

стратегічного управління, теорія обмежень систем, ринок, споживачі, стратегічний аналіз

В даний час можна спостерігати виникнення багатьох теорій, які повинні допомогти діючим керівникам вирішити складне питання управління сучасним бізнесом в непростих ринкових умовах, які постійно змінюються.. Це зрозуміло, особливо враховуючи те, що переважна більшість керівників не має ґрунтовних економічних знань. Деякі з новостворених теорій претендують стати такою собі „економічною панацеєю”, відповіддю на всі складні питання, які виникають перед підприємствами і їх керівниками. На погляд автора, це хибна постановка питання, особливо ж якщо врахувати, що висунувши ці теорії, їх автори погано або зовсім не ознайомилися з кращими надбаннями економічної науки . На наш погляд, прикладом такої розробки може бути теорія обмежень систем (ТОС), висунута Елією М. Голдратом. Ця теорія викладена в художній формі в книжках „Цель”, „Цель-2” [1] а також в журнальних статтях, наприклад в [2] і інтерв'ю самого Е. Голдрата [3]. Будемо посилалися не на художнє викладення теорії, що вимагало б скорочення висловів, певних узагальнень і висновків і тим самим могло б викликати докори у некоректності викладення думок автора цієї самої теорії, а на роботу Володимира Савчука [2], який вважає себе учнем Е.Голдрата, був неодноразово, за його власними словами, на семінарах Е.Голдрата та на інтерв'ю самого Е.Голдрата [3]. Порівнювати пропозиції і заходи, методичну і прагматичну силу, що пропонує теорія обмежень і її автор, будемо з теорією стратегічного менеджменту у класичному, на наш погляд, викладенні – за книгою Стрікленла і Томпсона, що є базовим підручником для американських економічних вищих навчальних закладів, а також користуватись роботами Майкла Портера [6], внесок якого в становлення і розвиток стратегічного менеджменту, на наш погляд, ні в кого не може викликати сумнівів. Так, Володимир Савчук, говорячи про головну мету бізнесу, організованого у вигляді холдингу, що складається з декількох підприємств - отримання прибутків – рекомендує „позбавитися від бізнес-одиниць, які гірше всього реалізують дану мету” [2]. Так, хотілося б, що всі бізнес-одиниці приносили прибуток весь час і в достатньому розмірі. Але стратегічний менеджмент рекомендує не жити одним днем і не робити швидких висновків з будь-якої ситуації. Для аналізу успішності і доцільності бізнес-одиниць існує матричний аналіз, який допомагає формувати портфель підприємства, враховуючи різні фактори. Так, матриця Бостонської консалтингової групи таку бізнес-одиницю відносить до „важких дітей”, у яких можуть бути як добрі, як і погані перспективи.[4, 5]. Інша матриця – General Electric-McKensey ,що аналізує довготривалу привабливість галузі і позицію в конкуренції, також не робить однозначних висновків щодо компаній з найнижчим пріоритетом, не кажучи вже про компанії з середнім пріоритетом. Тут не виключається можливість „обдумування і перегляду”, використання в подальшому стратегій „розвороту”. Та й з практики відомо багато випадків, коли стратегічна бізнес-одиниця,

змінивши власників, головних менеджерів або стратегію, значно покращувала свої економічні показники. Матриця Артура де Літлла, що аналізує підрозділи підприємств залежно від їх конкурентної позиції і стадії життєвого циклу, звертає увагу на те, що треба формувати портфель підприємства так, щоб в ньому були бізнес-одиниці, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу для забезпечення стабільної перспективи. А в цьому випадку всі бізнес-одиниці просто не можуть бути однаково успішними весь час, і тим більше не треба їх позбуватися під час тимчасових проблем. І в підсумку, хотілося б навести цитату з книги всесвітньо відомого вченого, дослідника стратегії І.Ансоффа, який в якості епіграфа до одного з розділів своєї книги взяв вислів Джозефа Т.Райта :”Я не знаю більш складної управлінської проблеми, ніж диверсифікація.....хоч як абстрактна ідея вона не представляє собою нічого складного. Результати цього заходу можуть бути настільки різноманітні, що нічого доброго з цього не вийде” [7]. Залишимо без коментарів „нові” рекомендації теорії обмежень по збільшенню спроможності продукту генерувати гроші шляхом збільшення різниці між ціною і вартістю сировини і прямих матеріалів. Далі йдуть цікаві міркування про роль товаро-матеріальних цінностей у генеруванні грошей. В. Савчук, очевидно, за Е.Голдратом називає ТМЦ „ворогами” грошей, тому що в них гроші заморожуються. З іншого боку ТМЦ розглядаються як майбутні зобов’язання компанії перед клієнтами виробити певні продукти на замовлення. [2] Постає питання: який з цього треба зробити практичний висновок? З одного боку, треба мінімізувати запаси ТМЦ, з другого - збільшувати зобов’язання перед клієнтами. А що ж робити практично? Незрозуміло. Можна згадати азбуку економіки підприємства про те, що величина запасів ТМЦ повинна забезпечити безперебійний хід виробничого процесу, разом з тим не будучи занадто великою, щоб не зв’язувати надмірно багато грошових коштів, тому для цього застосовується нормування обігових засобів, тобто знаходиться певний компроміс між двома протилежними вимогами. Продовжимо далі цитування:” Все починається з стратегії, що задає основні цілі бізнесу, його необхідні умови, без виконання яких неможливо добитися успіху. Ці умови формулюються у вигляді наступної тріади:

- робити гроші як в даний час, так і в майбутньому;
- забезпечити працівникам надійне, і таке, що дає задоволення, оточення як в даний час, так і в майбутньому;
- забезпечити задоволення потреб ринку як в даний час, так і в майбутньому.

Сформульована стратегія „дивиться” як всередину підприємства, так і назовні. Причому погляд - „єдиний і неподільний”. Всередині підприємства ТОО намагається знайти засоби, що підвищують операційну досконалість бізнесу, в той же час як ззовні підприємства відбувається завоювання ринку з допомогою пошуку і створення додаткової цінності для ринку” [2].

Щодо того, що все починається зі стратегії, то ніхто цього не заперечує, але це всім давно відомо. Відносно ж того, що головні умови - це „робити гроші, забезпечити працівникам надійне і задовольняюче їх оточення і забезпечити задоволення потреб ринку” також ніхто не заперечує, але це також не новина. Але це далеко не всі питання, які повинна вирішувати стратегія! Місія підприємства (те, що підприємство робить зараз) і бізнес-модель не визначені (робити гроші – як? завдяки чому?), нічого не сказано про бачення (ким і чим хоче стати підприємство?). А щоб досягти певної мети, треба спочатку її чітко визначити. Яку загальну (характер поведінки на ринку) і загальноконкурентну (як і завдяки яким якостям товару підприємство приваблюватиме своїх покупців) стратегію вибирає підприємство і чому? Це дуже важливі питання функціонування підприємства, без відповіді на які не може бути і мови про те, що

підприємство має продуману стратегію. І приблизно немає відповіді на обґрунтування стратегії. Як будемо створювати додаткову цінність і як діяти на ринку? Які характеристики галузі, її особливості? Можливо, доцільніше працювати в іншій галузі? Які конкурентні сили діють в галузі, яке їх співвідношення? Які компанії найкращі і які найгірші? Які можливі кроки конкурентів? Які ключові фактори (технології, досконалість конструкції, дешева або якісна сировина, близькість до ринків, нагромаджений досвід і таке інше) визначають успіх роботи компанії на ринку? В чому сила і слабкість компанії, які її можливості і загрози, яке їх критичне і найвигідніше для компанії поєднання? Чи є ціни і витрати компанії конкурентоспроможними? Наскільки є міцною конкурентна позиція компанії? Які загальні стратегії і коли яку доцільно використовувати? Чи доцільно взагалі створювати додаткову цінність товару? Адже можлива ситуація, коли підприємство реалізує загальноконкурентну стратегію лідерства за цінами і витратами, при якій стандартний товар (без додаткових цінностей і переваг) реалізується за мінімальною ціною і таким чином компанія здобуває своє місце на ринку. Обґрунтуванням стратегії займається стратегічний аналіз, і очевидно, що його методичний підхід незрівнянно ширший і досконаліший, ніж апарат теорії обмежень. Продовжимо цитування далі: "Сукупність першого (операційне удосконалення бізнесу – авт.) та другого (створення додаткової цінності – авт.) в сполученні з глибоким аналізом стану бізнесу і шляхів його розвитку може привести до створення „дієвого бачення” (Viable Vision. (VV)). Концепція VV стверджує, що природним шляхом розвитку підприємства є експоненціальне зростання його прибутків....Велика практика діяльності консалтингової фірми доктора Голдрата показує реальність досягнення такої мети". [2] Що таке „глибокий аналіз стану бізнесу”? Це фінансовий аналіз? Це стратегічний аналіз? Яка його методика, чим він кращий і глибший вже відомих методик? Що нового він дасть, та й чи дасть? Питання без відповіді.

Щодо експоненціального зростання прибутків... Відомо багато компаній і корпорацій, які в певні періоди часу зростали дуже швидко, наприклад, та ж компанія „Майкрософт”, але потім зростання гальмувалося зрозумілими обмеженнями розміру ринку, настанням етапу стабілізації галузі.

В інтерв'ю Е.Голдрата журналіст згадує, що до його послуг звернулися мережа магазинів Wal-Mart, автомобільна корпорація General Motors, корпус морської піхоти США US Marine Corp.

В світовій практиці визначити розміри зростання відомих компаній не складно - публікуються щорічні фінансові звіти, зі звітами про діяльність відомих компаній виступають топ - менеджери, яким дуже вигідно розповісти про різке зростання прибутків, тому що це приводить до зростання вартості акцій (і це є одним з головних пріоритетів сучасного фінансового капіталізму), і такі факти широко оприлюднюються, але все одно невідомі фірми, прибутки яких весь час зростали б експоненціально. І щось не чути, щоб динаміка прибутків згаданих корпорацій була саме такою. Щодо корпорації General Motors, то зі світових фінансових оглядів ми чуємо про проблеми цієї компанії. Процитуюмо з Інтернету[10]:

„Чистые убытки североамериканского автомобильного концерна General Motors в 2005 году составили 8,554 млрд долл., тогда как в 2004 году была получена чистая прибыль в размере 2,789 млрд долл. Такие данные содержатся в опубликованном сегодня финансовом отчете компании. Выручка компании в 2005 году снизилась на 0,4% и составила 192,604 млрд долл. против 193,517 млрд.долл. в 2004 году. Операционные убытки прошлого года составили 13,647 млрд долл., тогда как в 2004 году была получена операционная прибыль в размере 1,166 млрд долл. Чистые убытки

General Motors в IV кварталі 2005 года составили 4,777 млрд долл, а в IV кварталі 2004 года всего 99 млн. долл. Выручка компании в IV кварталі 2005 года снизилась на 0,48% - до 51,180 млрд долл. против 51,428 млрд долл. за аналогичный период 2004 года. Операционные убытки в IV кварталі 2005 года составили 7,293 млрд долл., тогда как в IV кварталі 2004 года они составили 1,720 млрд долл. Как говорится в отчете, чистые убытки за 2005г. обусловлены снижением доли рынка, занимаемой GM. Однако, это не единственная причина. Дело в том, что компания в 2005 году регулярно отзывала автомобили. Так, 25 марта прошлого года General Motors отозвал более 1,5 млн автомашин для устранения разных дефектов. Однако и это не все проблемы корпорации. Так в GM, каждый работник содержит по 3 пенсионера, что само по себе является неподъемной нагрузкой для компании/Известно, что в конце 90-х годов значительная часть прибыли GM приходилась на продажи больших внедорожников, потребляющих много топлива. В 2001 и 2002 годах было принято решения продолжать инвестировать во внедорожники, однако резкий скачок цен на бензин сильно ударил по продажам.” Цікаво, чи не тому General Motors має такі результати, що послугується порадами і теорією доктора Е.Голдрата ? Та чи й послугується? Дуже сумнівно,

Які ж результати роботи мережі супермаркетів Wal-Mart? Прочитуємо знову всесвітню мережу: ”Невероятно, но факт: лидер отрасли, компания-монстр куда более подвижна, чем ее конкуренты помельче. Wal-Mart возглавляет список самых крупных компаний в мире. Каждый день в 4457 магазинах сети продается товаров на \$1,25 млрд. У Wal-Mart 30 000 поставщиков по всему миру, но при этом ее производственные издержки остаются одними из самых низких в индустрии ритейла. Компания добилась высокой эффективности благодаря реформам, предпринятым в 1990-е годы. Wal-Mart не жалела инвестиций на пересмотр бизнес-процессов. В рамках этих реформ были по-новому выстроены отношения с партнерами, скорректирована система хранения и доставки товаров и даже изменено месторасположение магазинов. Одной из главных составляющих реформ была автоматизация.” Далі в статті висловлюється програма компанії на подальшу автоматизацію бізнесу. Як видно з наведеного, успіхом компанія завдячує реінжинірінгу бізнес-процесів, впроваджувати які стали після появи книги Хаммера і Чампі [11], а також впровадженням економічних інформаційних систем. Але, сподіваємось, тут пан Е.Голдрат на першість не претендує?

Чому ж, на думку В. Савчука та Е.Голдрата, можна надати темпу експоненціального зростання прибуткам компанії? Тому, що є певні обмеження, які заважають зростати компанії. Як каже В. Савчук, ”Головний конструктивний принцип ТОС полягає в тому, що в будь-якій бізнес-системі необхідно виокремити обмеження, своєрідні „пляшкові шийки” (bottleneck). Які заважають досягненню головної мети.”[2] Дуже цікава думка, але, ознайомившись з нею, згадується економічна наука, яка вивчає проблеми підприємств без намагань зробити сенсацію. Ще в радянських підручниках 25-річної давнини говорилося про „вузькі місця” по ходу технологічного процесу, які треба „розшивати”, щоб не обмежувати пропускну спроможність підприємства [11]. Взагалі ж сучасне підприємство відносять до систем високої складності, тому що воно складається з великої кількості елементів з різноманітними зв'язками між ними .Крім того, при всій складності підприємство представляє собою єдине ціле, здатне до розвитку, тобто складну динамічну систему. Такі системи відносять до класу погано організованих систем, тому що їм властиві такі ознаки: стохастичність поведінки, непостійність окремих параметрів, здатність адаптуватися до змінних умов середовища, можливості зміни структури при збереженні властивості цілісності, здатність формувати різні варіанти поведінки і вибирати з них найкращий [8]. Одне це дає зрозуміти, наскільки складними і різноманітними можуть бути проблеми у

підприємства. Якщо ж врахувати складну і швидкоплинну ситуацію на ринку, коли навіть добре працююче підприємство може зробити помилкові кроки, не точно врахувати ситуацію на ринку і опинитись в складному становищі, то стає зрозумілим, що „пляшкових шийок” у нього може бути дуже багато, і навіть окремо взяті одна від одної обставини не є проблемою, а їх сполучення вже стає проблемою. Згадаємо, наприклад, проблеми компанії General Motors в наведеному вище матеріалі.. Можна також згадати найбільш типові проблеми багатьох українських підприємств – адаптація до майбутнього і необхідного вступу в ВТО, зношене обладнання, застарілі технології в переважній більшості, енерговитратні технологічні процеси, недостатність висококваліфікованих менеджерів, робітників, проблеми з управлінням якістю і таке ін. Або візьмемо таку „нескладну” проблему сучасного підприємства, як обмеження величини обігових засобів. Одна з складових вирішення цього питання - це створення сучасної і такої, що відповідає всім вимогам ефективної роботи, операційної системи – системи оперативного управління виробництвом.. Без перебільшення можна сказати, що тисячі науковців і практиків в усьому світі вирішували це питання, але дуже мало є таких підприємств (якщо взагалі вони є), які були б повністю задоволені роботою цієї системи. Про це свідчить, зокрема, постійний розвиток і удосконалення інформаційних економічних систем. Проте не можна сказати, що пан Е.Голдрат не знає, що підприємство – це складна система. Але він вважає, що будь - якій складній системі властива природна простота, і звести складну систему до простої можна обмеженням ступенів свободи кожного елементу системи, та й самі складні взаємозв'язки в межах системи обмежують ступені свободи кожної складової. Впливаючи на певні точки такої системи, начебто можна прогнозовано і однозначно змінювати роботу всієї системи, [3]. На наш погляд, такі „перетворення” з системою можна робити лише теоретично. Як можна обмежити ступені свободи багатьох підрозділів і всіх працівників? Навіть якщо обмежити роботу підрозділів жорстко визначеною метою, то і в цих умовах залишається багато ступенів свободи (а передова економічна думка говорить, що це доцільно і просто необхідно – концепція сучасного підприємства як „відкритої системи” [9]). Безумовно, організація цілеспрямованої роботи підприємства по досягненню певної стратегічної мети вимагає узгоджених з головною метою цілей і дій кожного підрозділу і кожного працівника – це відомий в стратегічному управлінні цільовий підхід. Але це зовсім не означає, що організувати роботу підприємства можна, впливаючи лише на одну або декілька точок. Контролювати треба багато параметрів і керувати багатьма процесами, чим і займаються менеджери, використовуючи сучасні інформаційні системи технології, але і це не гарантує від помилок, а помилка лише в одному ланцюгу може призвести до проблем для всього підприємства.

Цікаво, як же визначає головні обмеження, які не дозволяють підприємству успішно працювати, пан Е.Голдрат? Для цього в 90% випадків йому необхідно проаналізувати дані, що зібрали для нього його консультанти на протязі одного дня. На запитання журналіста, як йому це вдається, Е.Голдрат відповідає, що йому це нескладно, адже він тренував свій мозок на протязі 40 років [3].

Це просто неймовірно. До того ж треба згадати, що пан Е.Голдрат є фізиком за освітою, як і один з головних героїв його книги [1] і „активатор” всіх розумових процесів, натхненник всіх найкращих рішень – професор фізики Іона.[1,3]. Пан Е.Голдрат впевнено висловлює думку, що „все, що нас оточує, - це фізика”[3]. Чому фізика, а не математика, не хімія, біологія, економіка або що? Згадується висловлювання М.В.Ломоносова про математику – „царицю всіх наук”, подібні думки висловлювали про математику К.Маркс, А. Ейнштейн. Але тільки однієї математики у

вирішеннях проблем підприємства замало. Виникає питання – а математику, хімію, біологію, макро- і мікроекономіку, економіку підприємства і інші науки хтось вигадав? Ми пізнаємо світ, але пізнаємо його з різних сторін. На нашу думку, у пана Е.Голдрата явно є проблеми з філософією пізнання. Що ж до неймовірних властивостей мозку Е.Голдрата, а значить і недолугості всіх інших аналітиків і вчених, які так швидко не зможуть визначити проблеми підприємства (мабуть, не те, що потрібно, тренували), то залишимо цю заяву без коментарів.

Пан Е.Голдрат наводить один з конкретних прикладів дуже успішного, як на його думку, розв'язання проблем підприємства. Становище підприємства було таким: обсяг реалізації верстатів за рік – 60 штук, обсяг реалізації в галузі 25000 штук. Далі цитуємо пана Е.Голдрата: "Ми пішли до тих клієнтів, хто не міг собі дозволити купити верстат, і запропонували їм цей верстат. Не купити, а просто взяти і платити у відповідності з кількістю пробитих отворів. Причому платити пропонувалось за такою ціною, щоб сума річних платежів була менше ціни верстата, принаймні, вдвічі." Що означає просто взяти? Хто бере на себе всі витрати по технічному сервісу? А ризики від можливої втрати майна і таке інше? Невже хтось віддасть дороге устаткування без всяких юридичних гарантій? Щось не було чути про таку „благодійність”. Якщо ж мова йде про лізинг, то це відомий механізм надання основних фондів споживачам. Відомі і його різновиди – оперативний і фінансовий. Безумовно, можна погодитись з паном Голдратом, що сума річних лізингових платежів не повинна перевищувати ціну верстата. Але навіть якщо вона в два рази менша, то це все одна занадто висока плата за лізинг.. Чи це шлях забезпечення експоненціального зростання прибутків? А як щодо споживачів верстатів? В такому випадку вони могли придбати верстат, наприклад, за рахунок кредиту. І при цьому капітальні вкладення в основні фонди могли б окупитися за 2-3 роки, що є дуже добрим показником. Чи пан Голдрат вважає, що клієнти його клієнтів не можуть рахувати власні гроші?

Врешті-решт результат роботи пана Голдрата – „ми притягли на свій бік клієнта без розв'язування „цінової” війни””. [3] Якщо компанія, що має 0,0024% долі ринку (60 верстатів з 25000), змогла трохи збільшити свою ринкову частку, то це добре, але нічого видатного в цьому немає, і якщо устаткування прийнятної якості (а судячи з ціни - 200000\$, воно повинно бути прекрасним), то зростання частки ринку закономірне і навіть неминуче, треба тільки знайти своїх споживачів.

Пан Голдрат наводить в [3] ще два приклади успішного застосування своєї теорії – скорочення витрат на ремонтні роботи на базі морської піхоти США і покращення роботи лікарні в Англії. Щодо першого – нічого не можна сказати, тому що невідомо, що ж робилося і в чому полягає сенс пропозицій. В другому прикладі описується ситуація, коли лікарня вимушена була обмежити свою пропускну спроможність і довго тримала хворих в каретах швидкої допомоги, тому що треба було знати результати аналізу крові, а аналіз робили в загальній черзі з іншими хворими. Пропозиція пана Голдрата полягала в тому, що у випадку, коли хворим, доставленим каретами швидкої допомоги, необхідний аналіз крові, його робили в першу чергу. На наш погляд робота дала добрі результати тому, що до вирішення проблеми скорочення часу обслуговування хворих підійшли з позиції здорового глузду, і не більше. Описуючи реакцію своїх клієнтів на інші свої пропозиції по удосконаленню роботи фірм, пан Голдрат каже, що всі вони після отримання певних результатів казали: "Як же ми самі до цього не додумалися!", тобто рішення не було дуже далеко сховане, не вимагало значних досліджень.. Що ж, дійсно часто буває, що заклопотаність поточними справами, звичка не дають можливості глянути свіжим поглядом на старі проблеми. В цьому випадку погляд зі сторони нової людини зі здоровим глуздом і аналітичним

мисленням буває дуже доречним, але це ще не теорія і не спосіб вирішення всіх, в тому числі доволі складних, проблем.

Напрошуються такі висновки. Управління підприємством в сучасному світі є складною задачею, вирішувати яку треба, спираючись на кращі сучасні досягнення економічної науки. Процес оволодіння ними непростий і тривалий, вимагає значних витрат часу і праці, а також знань інших дисциплін. Багато користі тут приносить свіжий погляд на проблеми. Спроби ж розробити „панацею”, яка б швидко відповіла на всі складні питання, звела б всі проблеми до якоїсь одної, не спираючись при цьому на досягнення і результати попередньо зробленого, виглядають несерйозно.

Список літератури

1. Элия М.Голдрат, Джефф Кокс ЦЕЛЬ. Процесс непрерывного улучшения.,ЦЕЛЬ-2 Дело не везении. Кейсы о внедрении ТОС. Киев, издательство «Логос», 2005.– 776с
2. Владимир Савчук. Ограничения во благо бизнеса. Журнал «Стратегии», январь 2005, С.42-49
3. Шуламит Лан. Сила действенного видения. Журнал «Стратегии», февраль 2005.– С.6-10
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. “ЮНИТИ”, 1998. – 576 с.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. “ЮНИТИ”, 2003. – 928 с.
6. Портер Майкл Е. П. Стратегія конкуренції/Пер з англ.-К.Основи.1998 390с. 7.И.Ансофф. Новая корпоративная стратегия /Пер. С англ.. под ред Ю.Н. Каптуревского.-СПб; Издательство „Питер”,1999. - 416с.
7. Форрестер Дж. Основы кибернетики предприятия. – М.; Прогресс, 1971. – 340с.
8. Шершньова З.Є., Об орська С.В. . Стратегічне управління.-Навч. Посібник.-К.; КНЕУ, 1999-384с.
9. http://top.rbc.ru/index.shtml?news/policy/2006/01/26/26172831_bod.shtml РосБизнесКонсалтинг
10. Hammer M. and Champy J. Re-engineering the corporation: Manifesto for Business Revolution. London: Nicolas Brealey Publishing. 1993/
11. Организация, планирование и управление предприятием машиностроения: Учебник для студентов машиностроительных специальностей вузов /И.М.Разумов, Л.А.Глаголева, М.И.Ипатов, В.П.Ермилов. – М.: Машиностроение,1982. – 544с.

В статті порівнюються методологічний підхід і практична цінність використання в управлінні підприємства стратегічного менеджменту і висунутої нещодавно теорії обмежень систем..

The article compares the methodological approach and the practical value of usage of the strategic management and recently introduced theory of constraints of the systems in the enterprise management.