

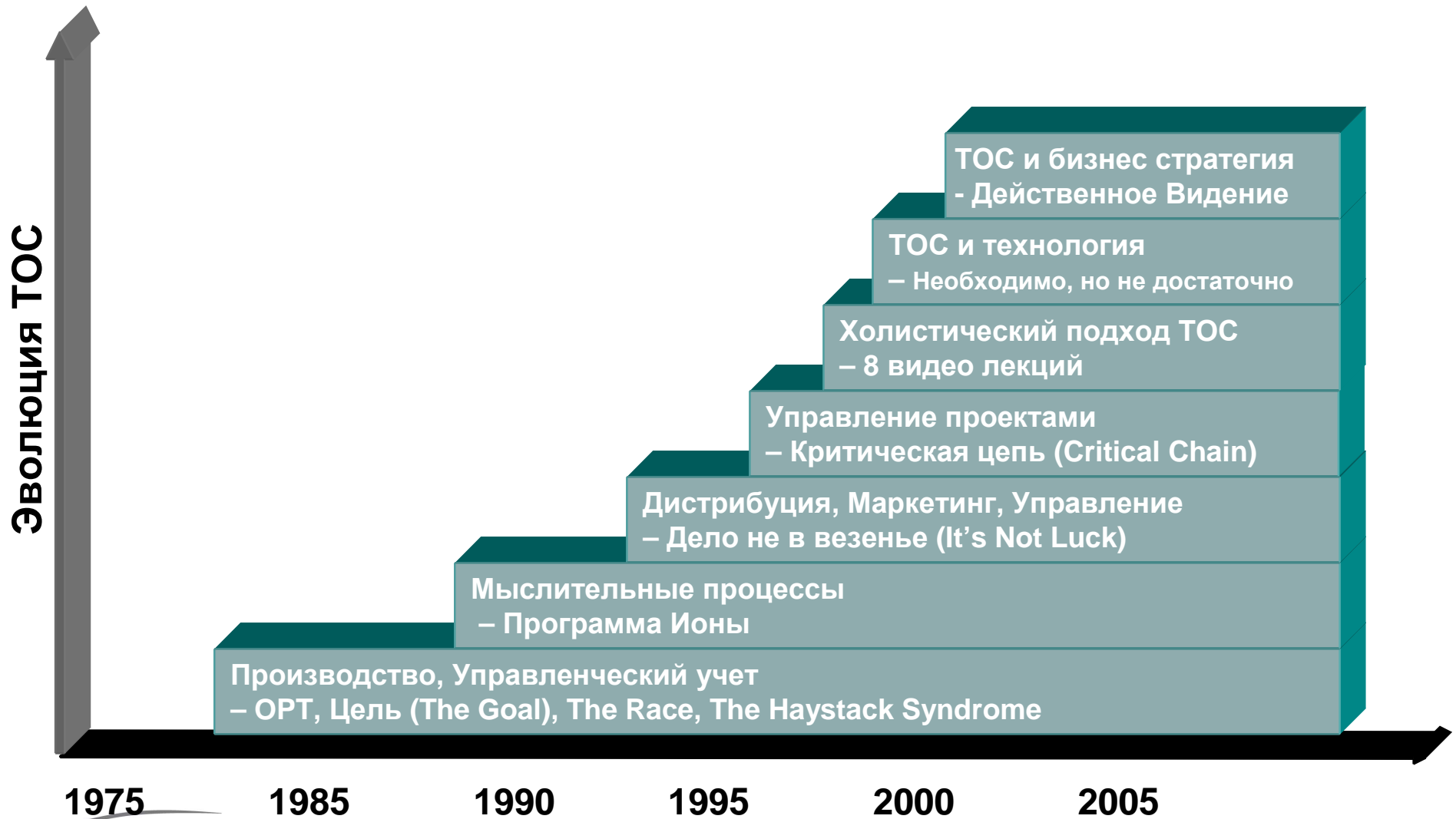
# Что такое Теория Ограничений – ТОС

# **В чем суть Теории Ограничений (Theory of Constraints – TOC)**

## **Теория Ограничений**

**предоставляет набор холистических процессов и правил,  
основанных на системном подходе,  
суть которого состоит в том, что он использует присущую  
сложным системам естественную простоту  
и фокусируется на небольшом количестве «точек улучшения»  
для обеспечения синхронизации частей  
с целью достижения непрерывного улучшения деятельности  
системы как целого.**

# Эволюция ТОС – 30 лет



# ТОС охватывает следующие области управления:

- Операционные процессы (производство)
- Управление проектами
- Система распределения и цепь поставки
- Финансы и показатели
- Продажи
- Маркетинг
- Управление людскими ресурсами
- Стратегия и тактика

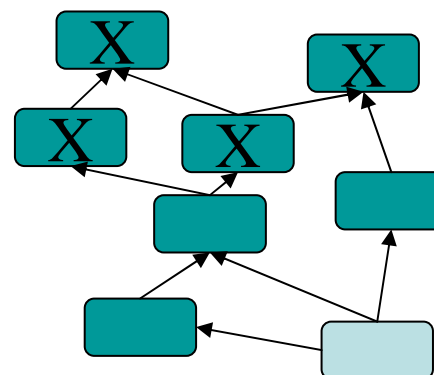
# **Решения ТОС успешно применяются в следующих отраслях:**

- Индустриальное производство**
- Дистрибуция**
- Финансовые услуги**
- Здоровоохранение**
- Оборона**
- Образование**
- Правительственные организации**
- И т.д.**

# ТОС основана на 3 основных исходных посылках

## Основная исходная посылка 1:

Все составляющие системы связаны между собой причинно-следственными связями. Идентификация причин позволяет свести их вместе (конвергировать) в ключевую (корневую) проблему/противоречие/конфликт.

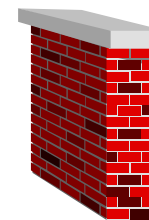
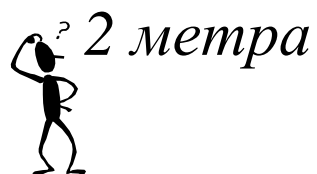


**КОНВЕРГЕНЦИЯ**

# ТОС основана на 3 основных исходных посылках

## Основная исходная посылка 2:

Все противоречия могут быть разрешены без компромисса - противоречие существует в результате нашего восприятия или исходных посылок, на основе которых мы оперируем. Как правило, компромисс не является решением, приносящим выигрыш обеим сторонам.



**МЕЖДУ ЛОКАЛЬНЫМ И ГЛОБАЛЬНЫМ КОНФЛИКТА НЕТ**

# ТОС основана на 3 основных исходных посылках

## Основная исходная посылка 3:

Сопротивления улучшениям не существует – люди не принимают перемены из-за того, что мы не сумели показать им, какой выигрыш они получают в результате этих перемен.

**УВАЖЕНИЕ**



# Чем уникальна ТОС? Резюме

## 1. Направленность на логическое мышление

Использование причинно-следственных связей с целью структурного упорядочивания хода мысли, логической записи анализа и понимания предложенного решения для любой проблемы.

(на основе Конвергенции)

## 2. Разрешение конфликтов

Настойчивая убежденность в том, что в рамках действительности концептуально не должны существовать конфликты – следовательно, настойчивое стремление найти взаимовыгодное решение для любой ситуации, для которой, как кажется, «нет решения».

(Локальное и Глобальное)

## 3. Стремление к совместному сотрудничеству

Использование логики мыслительных инструментов ТОС для коммуникации – изначально с самим собой, а затем с командой, для совместного сотрудничества с целью достижения улучшений.

(Уважение)

# ТОС – СИСТЕМЫ И СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

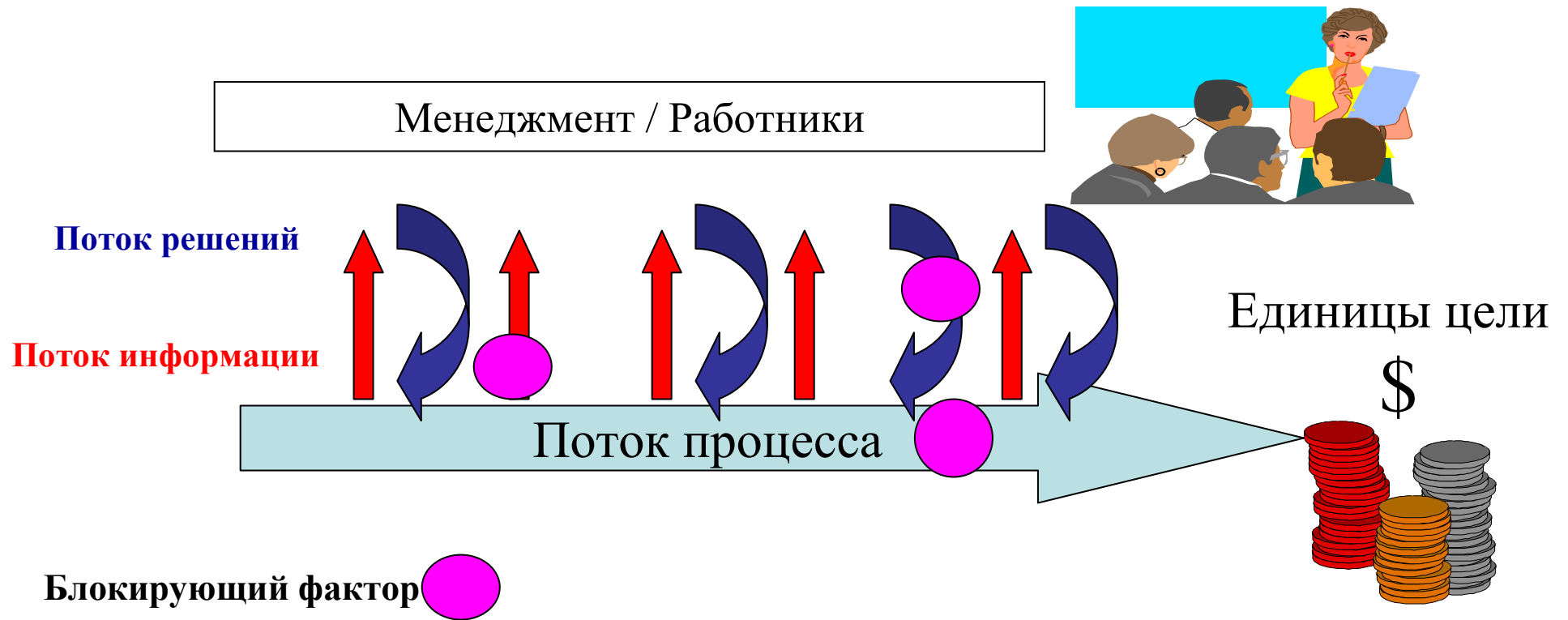
**Для того чтобы понять систему, в рамках ТОС мы концентрируем внимание на:**

- «Цели» системы или процесса
- Показателях достижения этой «цели»
- Потоке системы (если есть поток – существуют зависимости, если есть зависимость – существует ограничение)
- Блокирующих поток факторах
- Конфликтах, связанных с ограничением
- Управлении потоком через ограничение



# Понимание потоков в коммерческих организациях

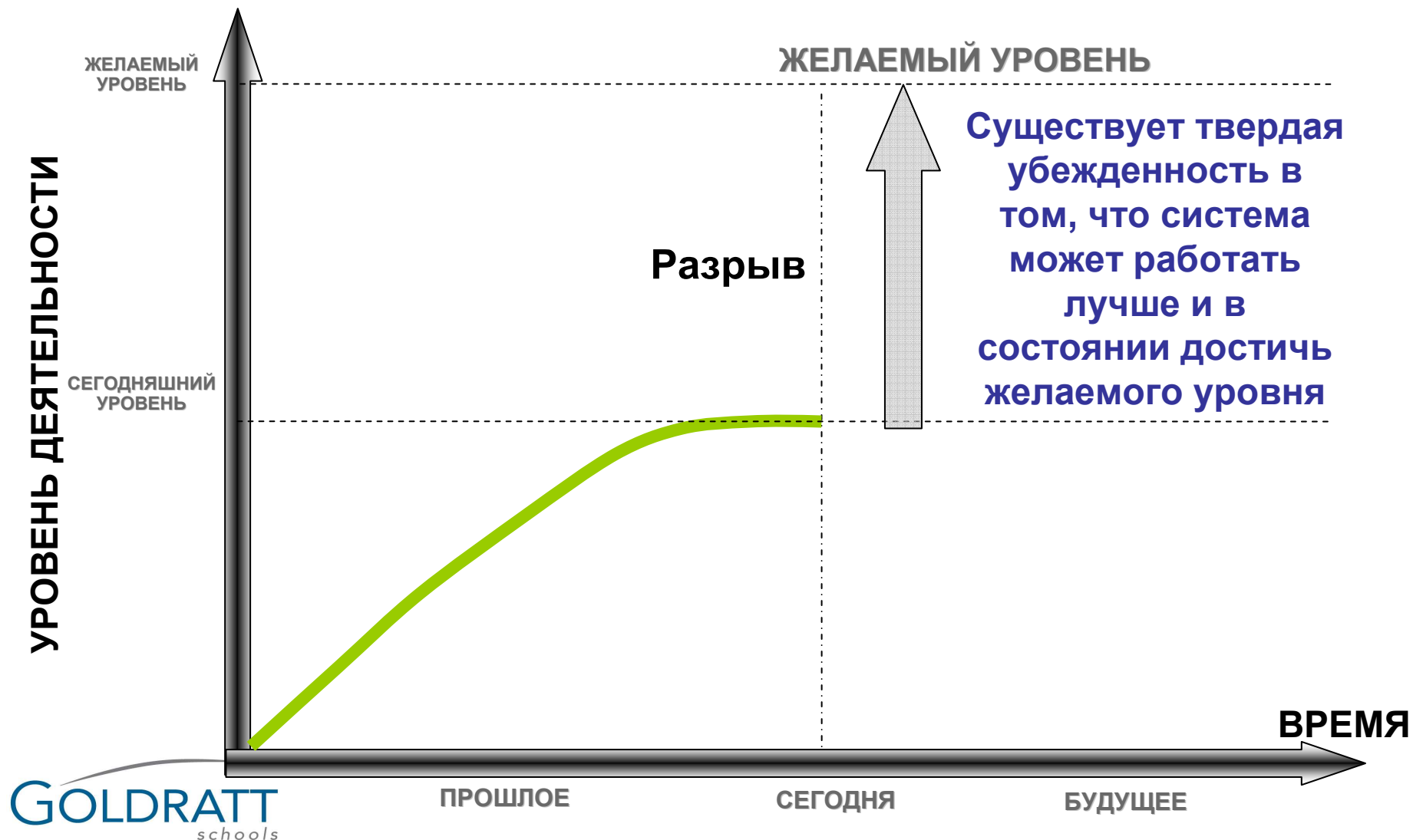
Цель – Делать деньги сейчас и в будущем



# Постоянно улучшать

## Задача менеджмента

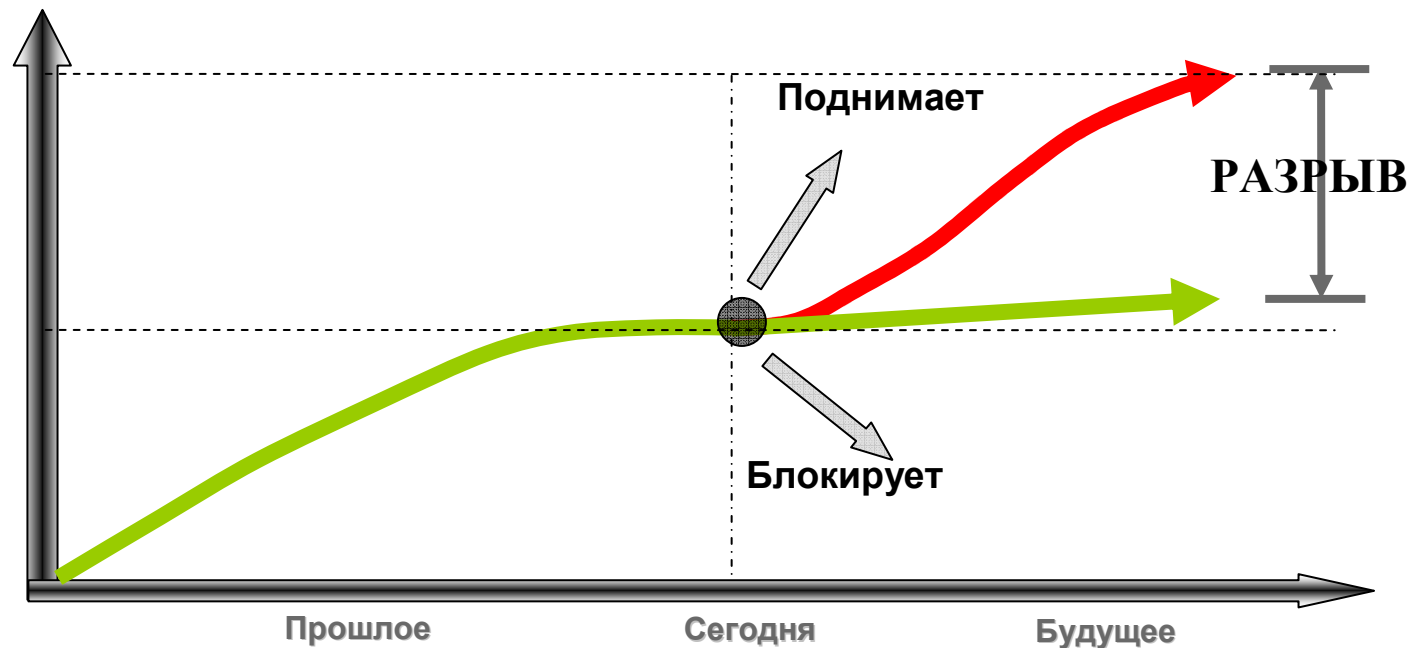
### Улучшать деятельность системы



# Что не позволяет нам достичь цели?

## ОГРАНИЧЕНИЯ –

факторы или элементы, определяющие предел результатов деятельности системы.



# Ограничения системы

Коммерческая система может иметь несколько типов ограничений:

**Ограничение мощности** – ресурс, который не в состоянии предоставить в необходимое время тот объем мощности, который система от него требует.

**Ограничение рынка** – количества получаемых фирмой заказов недостаточно для поддержания требуемого роста системы.

**Ограничение времени** – время реагирования системы на потребности рынка слишком долго, что ставит под угрозу способность системы выполнить взятые на себя обязательства перед клиентами, а также расширить свой бизнес.

# Пять направляющих шагов ТОС

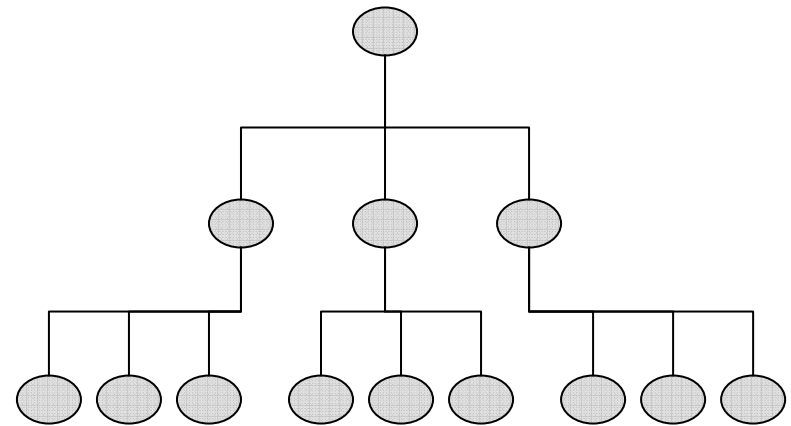
1. **Найти (выбрать) ограничение системы.**
2. **Решить, как максимально использовать ограничение системы.**
3. **Подчинить все остальное этому решению.**
4. **Расширить (расшить) ограничение системы.**
5. **Если ограничение устранено, вернуться к шагу 1, но не позволить инерции привести к возникновению ограничения системы.**

# Управление системами

Руководитель системы видит свою роль в том, чтобы постоянно улучшать деятельность системы, за которую он отвечает.

## Ключевые понятия:

- Область ответственности
  - Показатели деятельности
  - Улучшать
  - Постоянно – процесс непрерывного улучшения
- POOGI**

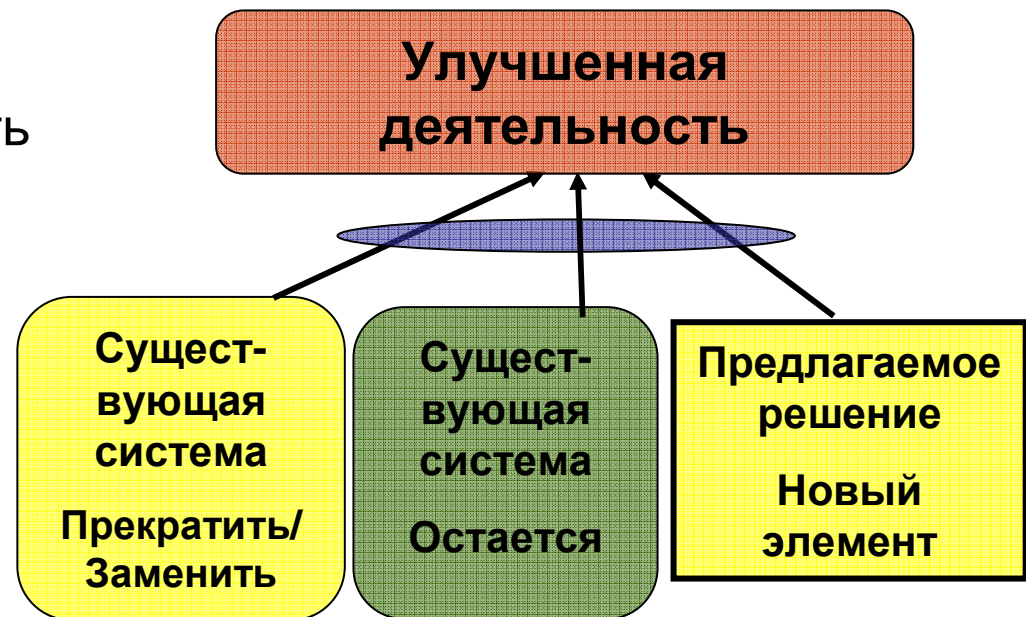
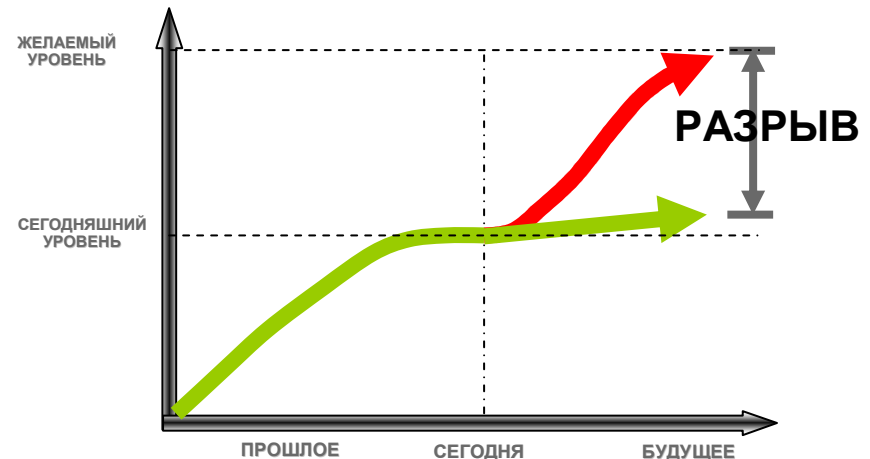


# Постоянно улучшать

Улучшенный уровень деятельности – это результат внедрения новой идеи («решения») в существующую систему

## Мы должны знать:

1. Какие элементы системы «неправильны» и должны быть заменены.
2. Какие новые элементы системы должны быть введены для замены «неправильных».
3. Все остальные элементы системы остаются как есть!



# Постоянно улучшать

Менеджерам нужен систематичный подход к разработке плана достижения значительного улучшения деятельности систем, за которые они отвечают.

**Проблема**

**ЧТО изменить?**

*Определите ключевую проблему*

**Решение**

**НА ЧТО изменить?**

*Разработайте простые и практичные решения*

**Внедрение**

**КАК обеспечить перемены?**

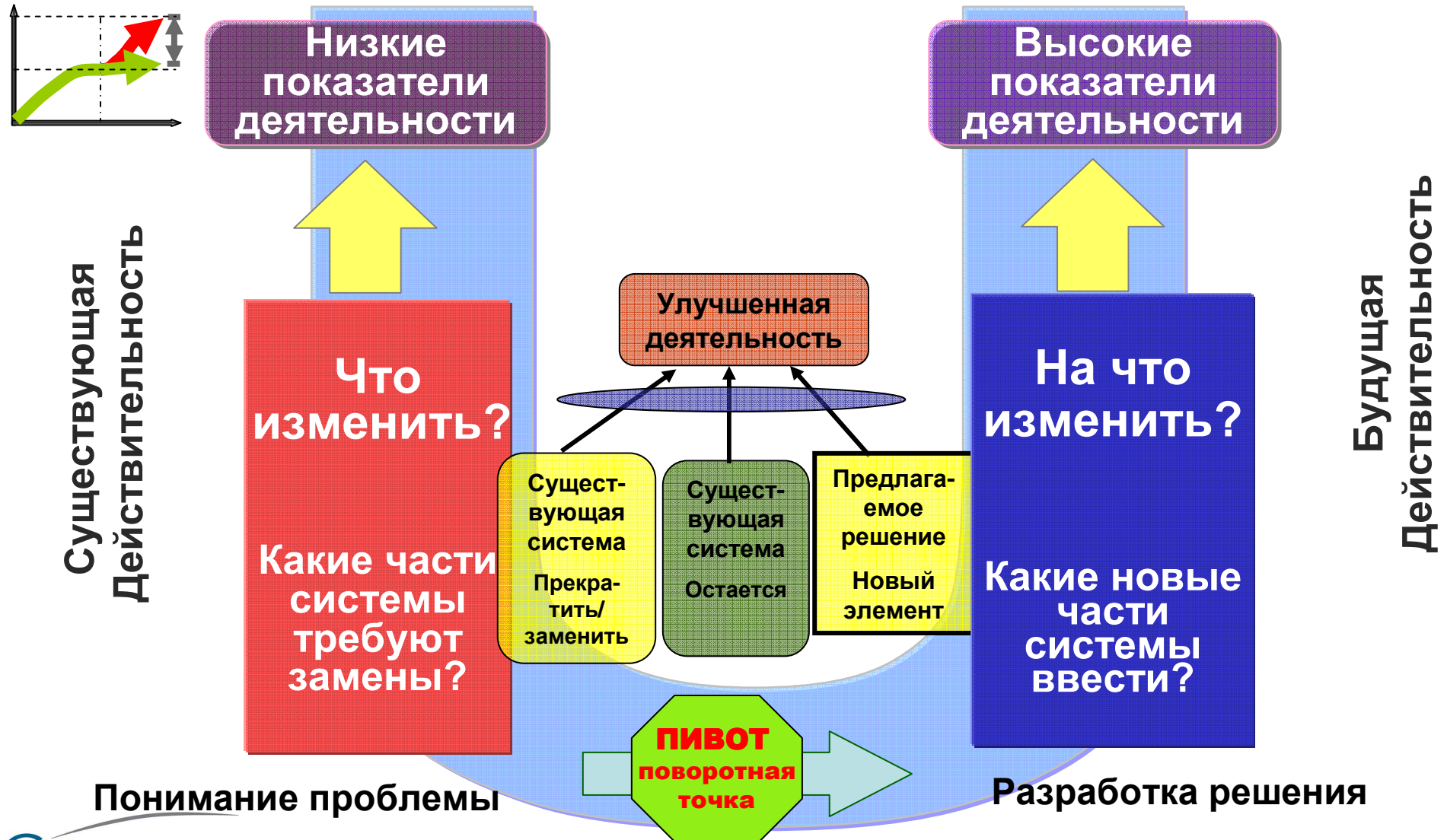
*Создайте для людей, вовлеченных в проведение изменений, мотивацию для проведения этих изменений (чтобы они почувствовали себя соавторами этих решений)*

**POOGI**

**Что создает процесс непрерывного улучшения POOGI?**

*Создайте процесс, обеспечивающий непрерывное улучшение*

# Решение для достижения улучшения



# ПИВОТ – поворотная точка

*«Если мы будем продолжать делать то, что мы делали до сих пор, мы будем продолжать получать те же результаты, которые мы получали до сих пор».*

*Пивот дает ключ к решению – объясняет суть перемен.*

*Это можно сравнить с изменением курса огромного корабля. Пивот объясняет, какая новая парадигма мышления/управления **позволит создать новую действительность.***

*При применении ТОС Пивот представляет переход от управления на основе общепринятых методов к **управлению по принципам ТОС.***