

# ТОС - Теория ограничений для СОСПП

Технологии ТОС  
(Теория ограничений, Голдратт)  
#рационализатор #изобретатель  
#ШколаТОС

# Александр Меренков

Управляющий партнер Меренков.Консалтинг

Научный руководитель #ШколаТОС

Сертифицированный тренер ТОС по направлению "Мыслительные процессы ТОС".

Программный директор Клуб мышления Екатеринбург

Общественный советник Уполномоченного по правам предпринимателей СО в сфере альтернативного (внесудебного) урегулирования конфликтов

Региональный эксперт АСИ

Конфликтолог, медиатор, тренер-медиатор

Тренер по энеаграмме

Консультант по стратегии, переговорам, продажам с 1998 года.

Опыт ведения издательского, торгового, медицинского, телекоммуникационного бизнеса.



Контакты

[gurusk0@gmail.com](mailto:gurusk0@gmail.com)

[a.merenkov@merenkov.consulting](mailto:a.merenkov@merenkov.consulting)

[www.merenkov.consulting](http://www.merenkov.consulting)



МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ  
[www.merenkov.consulting](http://www.merenkov.consulting)

# Теория ограничений (Theory of Constraints - TOC)

- управленческий подход, разработанный д-ром Элия Голдраттом для обеспечения значительных улучшений бизнес-систем.
- использует присущую сложным системам естественную простоту
- фокусируется на небольшом количестве «точек улучшения» для обеспечения синхронизации частей с целью достижения непрерывного улучшения деятельности системы как целого.
- исходит из концепции естественной простоты систем и утверждает, что все составляющие системы связаны между собой причинно-следственными связями.

# Исходные посылки ТОС:

## 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.

## 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.

## 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.

# Теория Ограничений имеет два блока решений:

- ЛОГИСТИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ТОС для управления потоком (материалов, товара, незавершенного производства, заказов, задач в проектной среде, пациентов в больнице и т.д)
- ЛОГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ - МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ ТОС

# На чем стоит ТОС:

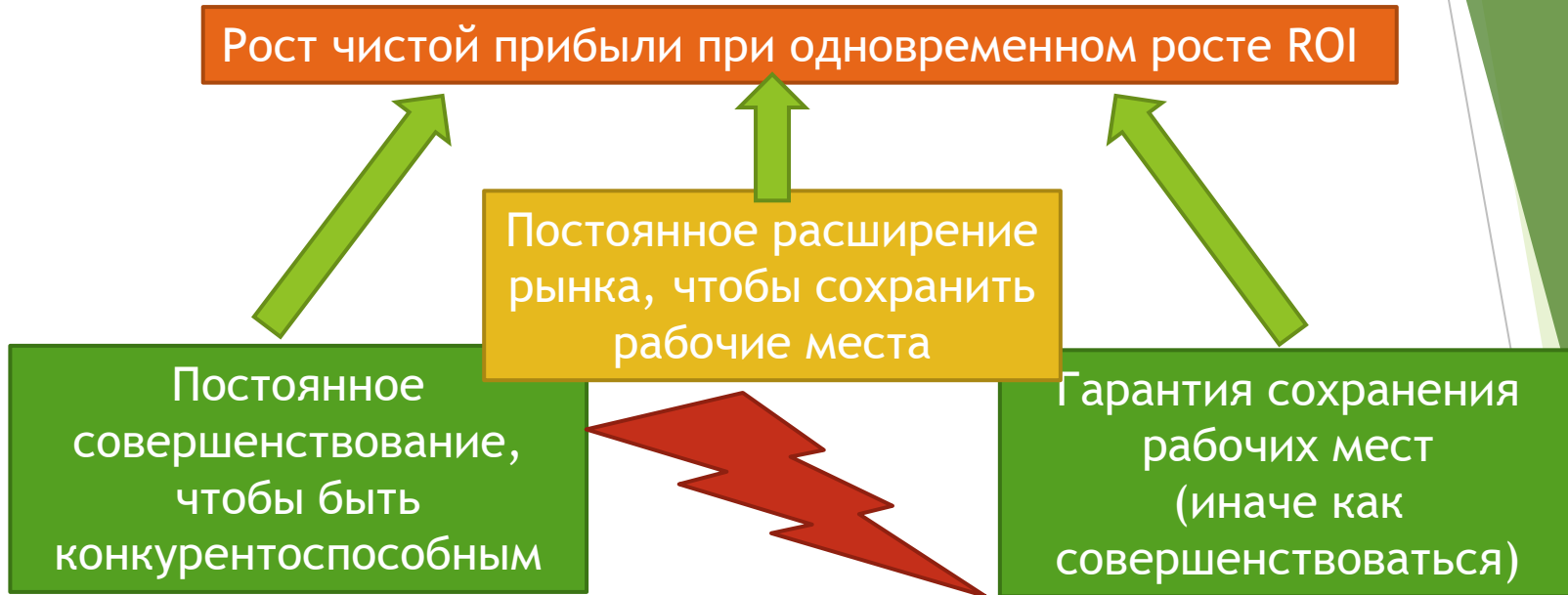
1. причинно-следственные связи = ИП
2. концепция ограничения = 5 направляющих шагов
3. проход

Мы не УЧИТЫВАЕМ ограничение, мы из него ИСХОДИМ

# Корневые проблемы

- ▶ Неправильные показатели
- ▶ Отсутствие фокуса
- ▶ Лимитированное производственное планирование
- ▶ Физическое ограничение в производстве
- ▶ Нехватка системности и наглядности
- ▶ Нехватка данных
- ▶ Работа в рамках мышления полной себестоимости вместо прохода
- ▶ Отсутствие адекватного предложения ценности

# Условия долгосрочного роста





# Условия долгосрочного роста

Система

ТОС

Процессы

LEAN 6SIGMA

Операции

LEAN

# НАХОЖДЕНИЕ РЕШЕНИЯ (E.Fedurko-Coen)

Для НАХОЖДЕНИЯ РЕШЕНИЯ, самого решения (то есть, известных вариантов) еще не существует, его нужно РАЗРАБОТАТЬ.

- ▶ НЕ ВЫБРАТЬ из ИМЕЮЩИХСЯ вариантов, а СОЗДАТЬ то, чего еще нет.
- ▶ Когда в ТОС мы говорим о нахождении решения, мы исходим из простого правила: **если ЭТО решение, то что тогда проблема?**
- ▶ То есть, мы исходим из того, что РЕШЕНИЕМ может называться только то, что УСТРАНЯЕТ ПРОБЛЕМУ.
- ▶ В ТОС инструмент для НАХОЖДЕНИЯ решения – это Туча

# Виды ограничений

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.

# 4 вопроса ТОС

1. ЧТО  
изменить?

Определите  
ключевую  
проблему

Нехватка  
заказов

2. На ЧТО  
изменить?

Разработайте  
простые и  
практичные  
решения

Решить, какие  
процессы  
нужно  
изменить

3. КАК  
обеспечить  
перемены?

Вовлеките  
людей в  
создание и  
реализацию  
решений

Внедрить  
изменение  
процессов/про  
дуктов

4. Как  
обеспечить  
процесс  
непрерывного  
улучшения  
POOGI?

Создайте  
механизм  
определения  
того, что  
улучшить  
следующим

Обеспечить  
постоянное  
улучшение  
процессов/про  
дуктов



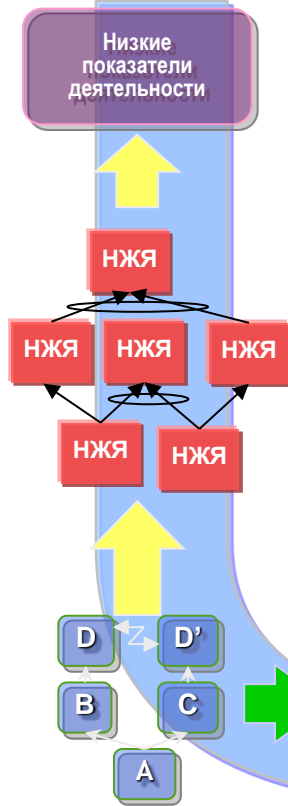
**Если ЭТО решение, что является ПРОБЛЕМОЙ?**

# U-Shape (O.Coen)

## ЧТО изменить?

Найдите ключевую проблему

Существующая деятельность



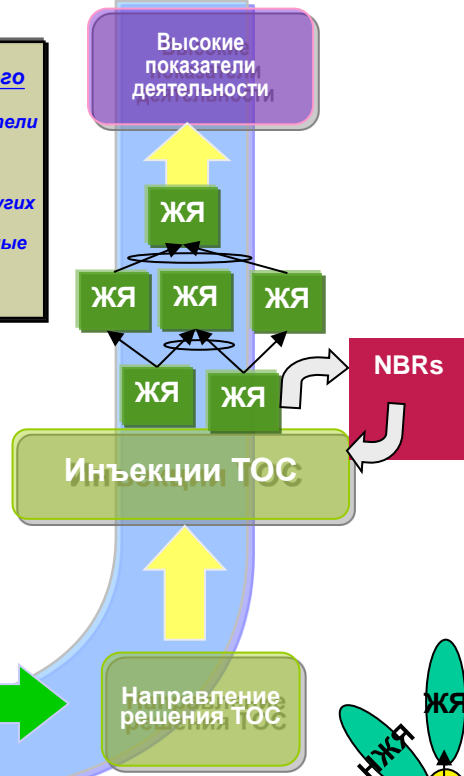
## НА ЧТО изменить?

Разработайте простые и практичные решения

Будущая деятельность

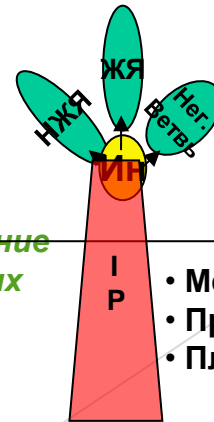
**Критерии хорошего решения:**

- Улучшить показатели деятельности функции
- Улучшить деятельность других функций
- Улучшить конечные результаты деятельности



## КАК обеспечить переменные?

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



- Механика
- Процедуры
- План внедрения

# 6 слоев сопротивления презентация

1. Несогласие с тем, в чем состоит проблема
2. Несогласие с направлением решения
3. Несогласие с тем, что решение принесет выгоды обещаемого размаха

## Да, но...

4. Опасение того, что решение приведет к возникновению негативных последствий (риски)
5. Препятствия на пути внедрения кажутся непреодолимыми

6. Люди говорят «Да», но ничего не делают

ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ  
МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ТОС

# Вопросы???



МЕРЕНКОВ.КОНСАЛТИНГ  
[www.merenkov.consulting](http://www.merenkov.consulting)