

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ «ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЯ» Э. ГОЛДРАТТА

Власова Д.Е.,

научный руководитель доктор социологических наук Логвинов А.М.

Сибирский федеральный университет

Институт управления бизнес-процессами и экономики

В мире управления достаточно редко можно встретить теории, которые бы по сложности сравнились с соответствующими теориями в физике или биологии.

Теория ограничений (Theory of Constraints, ТОС) — популярная концепция менеджмента, разработанная в 1980-х гг. доктором Элияху Голдраттом. Это определенная методология управления системами (коммерческими и некоммерческими организациями), в основе которой поиск и управление ключевым ограничением системы, которое предопределяет успех и эффективность всей системы в целом [1].

Методологически теория ограничений включает в себя ряд логических инструментов, позволяющих найти ограничение, выявить стоящее за ним управленческое противоречие, находить решение и внедрять его с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

ТОС — это теория с рекомендациями. Она может не только объяснить, что именно сдерживает систему (предприятие) от реализации ее потенциала, но и подсказать, что и как нужно сделать.

Основополагающая идея ТОС - представление системы в виде совокупности цепей. Если система функционирует как цепь, слабое звено можно найти и укрепить.

Следование принципам и подходам ТОС Голдратта дает возможность ответить на три главных управленческих вопроса:

- что изменять? (в чем ограничение?);
- на что изменять? (что делать с ограничением?);
- как осуществить перемены? (как избавиться от ограничения?).

Это вопросы системного, а не процессного характера. Конечно, ответы на них повлияют на отдельные процессы, но сформулированы они с целью понять, на что направить усилия, чтобы улучшить систему в целом. Процессы действительно важны, но, в конечном счете, организации терпят поражение или добиваются успеха как системы.

Базой для предписывающей части теории служит совокупность нескольких принципов.

- | | | | | | |
|---|-----------|-------|--------|----------|------|
| — | Некоторые | особо | важные | принципы | ТОС: |
|---|-----------|-------|--------|----------|------|
- Представление системы в виде совокупности цепей
- Субоптимизация или оптимизация системы
 - Причина и следствие
 - Нежелательные явления и ключевая проблема
 - Снижение эффективности решения
 - Физические и организационные ограничения
 - Идеи — это НЕ решения[2].

Пять шагов процесса ТОС предлагают систематический и сосредоточенный процесс, который организации используют, чтобы успешно достигать непрерывного усовершенствования.

Пять сфокусированных шагов:

- Идентифицировать ограничение системы.
- Определить, как можно использовать ограничение системы.
- Подчинить все остальное вышеупомянутым решениям.
- Повысить ограничения системы.
- Не позволить инерции становиться ограничением системы. Когда ограничение преодолено, вернитесь к первому шагу[3].

Голдратт разработал очень простой способ, с помощью которого можно определить эффективность отдельного управленческого решения с точки зрения достижения цели всей системы. Каждое действие оценивается по степени влияния на три параметра: производительность по денежному потоку (скорость, с которой система в целом генерирует доход в результате продаж), вложения (деньги, которые система инвестирует в объекты, предназначенные для переработки и продажи, или все деньги, удерживаемые в данный момент в системе), операционные расходы (все деньги, которые система должна тратить, чтобы превратить вложения в производительность по денежному потоку)[2].

Э. Голдратт критически оценивает традиционные способы анализа эффективности работы предприятий. По его мнению, традиционный учет себестоимости (учет затрат) утратил актуальность.

Изучая приведенные выше представления Э. Голдратта и сопоставляя их с многими другими, известными в традиционном «классическом» менеджменте, можно сказать, что каждый метод по-своему хорош. Но, думается, все же метод Голдратта является достаточно интересным, простым, и может вполне быть использован любым предприятием.

Критерии, выделенные им, самые показательные. Изучив их, можно сразу понять эффективно ли работает предприятие. Воспользовавшись же другими методами, необходимо долго изучать все критерии, что бы выявить эффективно ли работает предприятие.

Также, если предприятие работает не эффективно, воспользовавшись критериями Голдратта, можно быстро найти такой критерий, из-за которого предприятие работает неэффективно, и постараться исправить ситуацию.

Теория ограничений — значительно больше, чем просто теория. На самом деле это парадигма, паттерн или модель, включающая в себя не только понятия, направляющие рекомендации, предписания, но и свои методы и инструменты.

Рассмотрим методы и инструменты теории ограничений — так, как их формулирует Э. Голдратт [2].

В романе «Цель» Голдратт описывает предлагаемое ТОС решение проблемы контроля производства на отдельном заводе вымышленной компании. Но это решение стало основой для другого — производного — применимого в похожей производственной ситуации, но уже в иной сфере. Этот прием контроля производства автор назвал «барабан - буфер - веревка»

Другой прием под названием «управленческий учет по ТОС» — непосредственный результат использования понятий «производительность по денежному потоку», «вложения» и «операционные расходы» в качестве инструментов для принятия управленческих решений — в противоположность традиционному учету

затрат. Управленческий учет по ТОС — это философия, которая в отличие от стандартного учета затрат подкрепляет качественные управленческие решения[2].

Инструменты, разработанные Голдраттом для ТОС, построены по законам логики. Они представлены пятью видами логических деревьев и логическими правилами, определяющими их построение. Это дерево текущей реальности, диаграмма разрешения конфликтов «Грозовая туча», дерево будущей реальности, дерево перехода, план преобразований, правила называются «Критерии проверки логических построений».

Дерево текущей реальности (ДТР) — это инструмент для анализа проблем. С его помощью можно изучить причинно-следственные связи, определяющие текущую ситуацию.

Диаграмма разрешения конфликтов основывается на утверждении, что большинство настоящих проблем вызваны неким противостоянием или конфликтом, который мешает решить проблему обычным путем.

Дерево будущей реальности служит двум задачам: во- первых, оно позволяет удостовериться, что действие, которое собираются предпринять, действительно приведет к желаемым результатам, а во- вторых, эта диаграмма дает возможность определить, какие негативные последствия может вызвать задуманное действие.

Когда решение о направлении действий принято, дерево перехода помогает реализовать это решение. В нем определяется, что может препятствовать действиям и как лучше преодолеть эти преграды.

Последний из пяти логических инструментов — план преобразований Эта диаграмма дает детальные пошаговые инструкции по внедрению решений и логические обоснования каждого шага. План преобразований — это логическое построение, представляющее собой пошаговое описание процесса реализации задачи.

Критерии проверки логических построений (КПП) — это «логическая связка», объединяющая все перечисленные диаграммы[2].

К сожалению, сложилось так, что российские компании не были участниками создания опыта применения ТОС. На сегодняшний день ТОС внедрена в очень небольшом числе российских компаний, и компании, вошедшие в это небольшое число, как правило, не спешат делиться своим опытом и информацией, обычно по причине уверенности в том, что применение ТОС дало им конкурентное преимущество.

Россия не отличается от любой другой страны, где уже внедрена ТОС. Для компаний, работающих в области производства, дистрибуции и розничной торговли, в проектной сфере и сфере обслуживания, существует масса перспектив применения ТОС и достижения значительных улучшений уровня их деятельности.

Теория ограничений известна во всем мире. Она работает в крупных и небольших компаниях. Величина компании не имеет значения. Что имеет значение — это желание менеджмента улучшать деятельность компании. ТОС используется в различных отраслях: производстве, оборонной промышленности, дистрибуции, розничной торговле, строительстве, проектном управлении, сфере обслуживания, финансовых услуг, образования, медицины, в социальной сфере и так далее [4].

Внедрять ТОС можно следующим образом:

- руководителям и менеджер предприятий необходимо изучать особенности этой теории;
- следует проводить практические эксперименты на ряде предприятий (производственные в содружестве с учеными);
- выпускать серии публикаций в СМИ — в специальных изданиях для руководителей, предпринимателей;

– проводить научно-практические конференции по проблеме внедрения ТОС.

Из всего приведенного выше обзора особенностей ТОС, полагаем, что можно считать теорию ограничений весьма эффективной. Думается, ее просто необходимо внедрять в российский менеджмент.

Литература:

1. Википедия. Теория ограничений [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9
2. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию [Текст] / Уильям Детмер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007
3. Теория ограничений и теория рачительного производства: друзья или соперники? [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - <http://www.classs.ru/stati/menejment1/teorija.html>
4. Теория ограничений для промышленных предприятий. Интервью с Одедом Коуэном [Электронный ресурс]. – Режим доступа. - http://www.arbconsulting.ru/iso/articles/opyt-vnedreniya-toc_43.html