

---

# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЯ СИСТЕМ В ПРАКТИКЕ ДИСТРИБУТОРСКОЙ КОМПАНИИ

---

**С какими проблемами сегодня  
сталкиваются менеджеры?**

# С какими проблемами сегодня сталкиваются менеджеры?

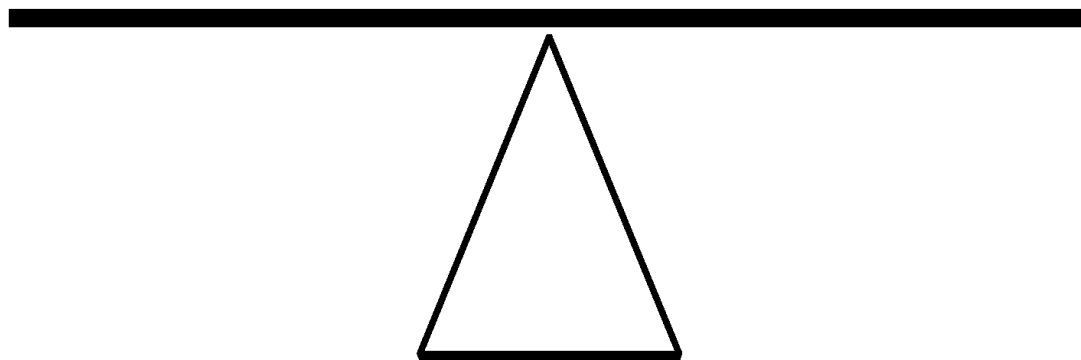
- Как обойти конкурентов?
- Как мотивировать сотрудников для достижения улучшений в работе?
- Как ускорить принятие решений?
- Как увеличить объем продаж?
- Как привлечь новых клиентов?
- Как повысить квалификацию сотрудников?

# Что такое хороший управляющий?

**издержки**



**проход**



# Компания, как цепь

**Закупки**

**Логистика**

**Договоры**

**Продажи**

**Отгрузки**

**Оплата**



# Мир затрат

Для достижения глобального улучшения нужно обеспечить большое число локальных улучшений



-100 г

-150 г

-50 г

-25 г

0 г -100 г

# Мир прохода

Для достижения глобального  
улучшения нужно повысить  
прочность самого слабого звена



---

# Компромисс невозможен

- ❑ Синдром «конца месяца»
- ❑ Принцип Парето не работает
- ❑ Фокус на «слабом звене»



---

# Основные виды ограничений

**Ограничение мощности** – в системе существует ресурс, который не позволяет системе увеличить проход.

**Ограничение времени** – система реагирует на потребности рынка слишком медленно.

**Ограничение правил** – политики (правила) не позволяют системе «выйти за красные флажки».

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

---

# Пять шагов управления ограничением

**НАЙТИ** ограничение

**Максимально ИСПОЛЬЗОВАТЬ** ограничение

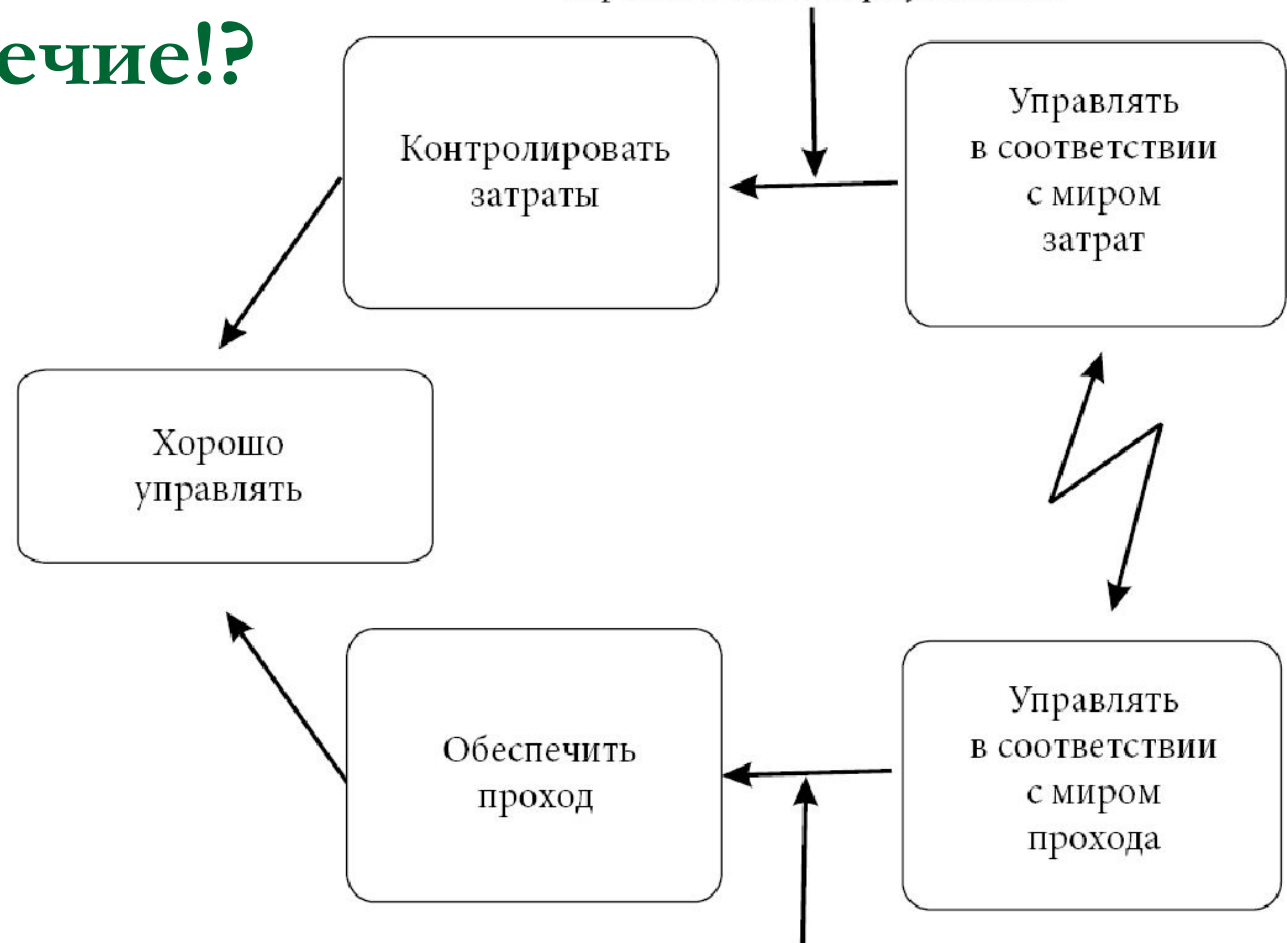
**ПОДЧИНИТЬ** все действия возможностям  
ограничения

**РАЗВИТЬ** (расширить) ограничение

**НЕ ДОПУСТИТЬ ИНЕРЦИИ** и вернуться к  
первому шагу

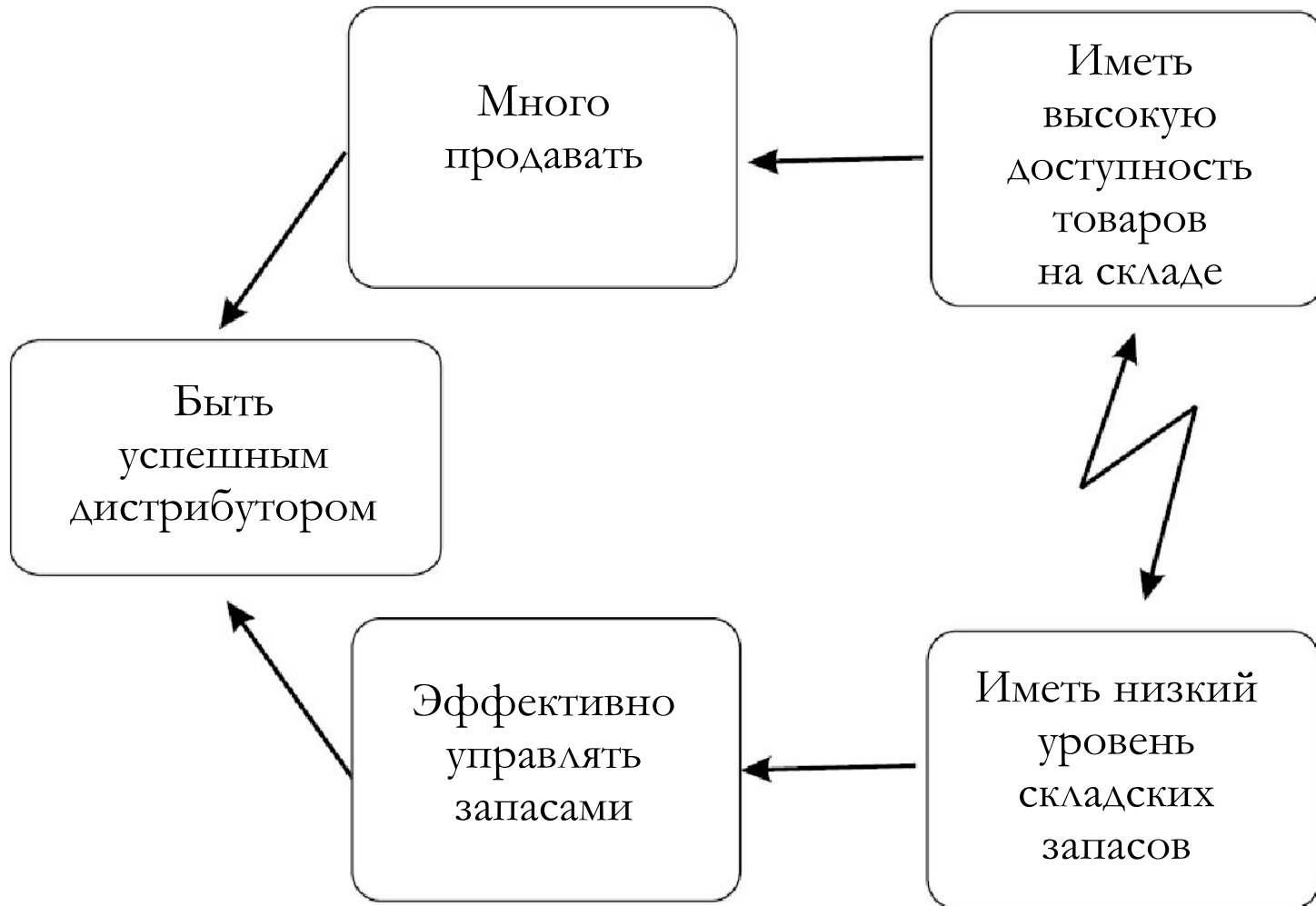
# Есть ли противоречие!?

*Достижение хороших результатов с точки зрения затрат возможно только за счет повсеместного достижения хороших локальных результатов.*



*Достижение хороших результатов с точки зрения прохода невозможно за счет повсеместного достижения хороших локальных результатов.*

# ТОС позволяет приобрести know how: как решить следующее противоречие



# Литература на русском языке

Э. Голдратт, Д. Кокс «Цель. Процесс непрерывного улучшения»

Э. Голдратт, Д. Кокс «Цель-2. Дело не в везенье»

Э. Голдратт, Э. Шрагенхайм, К. Птак «Цель-3. Необходимо, но не достаточно»

Э. Голдратт «Критическая цепь»

У. Детмер «Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию»

У. Детмер, Э. Шрагенхайм «Производство с невероятной скоростью: Улучшение финансовых результатов предприятия»

Т. Корбетт «Учет прохода»

Э. Шрагенхайм «Управленческие дилеммы. Теория ограничений в действии»