

УДК 65.011  
ББК 65.291.21  
Ш85

Переводчик У. Саламатова  
Научный редактор О. Зупник  
Редактор Ю. Быстрова

### Шрагенхайм Э.

Ш85 Теория ограничений в действии: Системный подход к повышению эффективности компании / Эли Шрагенхайм; Пер. с англ. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 286 с.

ISBN 978-5-9614-4727-9

Теория ограничений (ТОС) дает руководителю возможность создавать упрощенные модели сложнейших производственных и бизнес-систем, позволяющие описывать и контролировать важные события в организации.

Книга Эли Шрагенхайма посвящена практическим аспектам применения теории ограничений. В каждой главе дается описание проблемы, с которой может столкнуться любая компания: производственная, сервисная, малый бизнес. Преодоление проблемы всегда требует разрешения дилеммы, выбора «лучшего из двух зол», вынужденного согласия на некоторые негативные последствия. Кажется, что идеал недостижим.

Подход теории ограничений основан на другой логике, согласно которой компромисс — это всегда плохо. Необходимость выбора между двумя вариантами, каждый из которых имеет негативные последствия, означает, что в ходе рассуждений мы совершили ошибку: не четко поняли цель, перепутали цели и средства, или просто неверно определили ограничение — фактор, мешающий достичь цели. В конце каждой главы автор дает свое решение проблемы, которое позволяет «убить двух зайцев» и не идти на компромисс.

Книга предназначена для широкого круга читателей, интересующихся практическими аспектами управления.

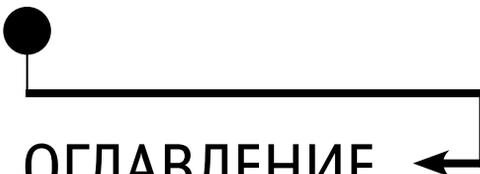
УДК 65.011  
ББК 65.291.21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [lib@alpinabook.ru](mailto:lib@alpinabook.ru).*

© Eli Schragenheim, 1999. All rights reserved.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014  
Переведено с английского языка по лицензии Routledge Inc., подразделения Taylor & Francis Group LLC.

ISBN 978-5-9614-4727-9 (рус.)  
ISBN 1-57444-222-8 (англ.)



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Слово автора .....	9
Об авторе .....	13
Предисловие .....	15

## *Глава 1*

<b>ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОГРАНИЧЕНИЙ СИСТЕМ И ПРИНЦИПЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ ...</b>	21
Плохой отель .....	22
Основы классической теории ограничений .....	24
Что же не так с G-Roy Hotel? .....	29
Учет по ТОС и классический учет затрат .....	33
ТОС и классический учет затрат .....	40
Метод рассуждений по ТОС .....	44
Рекомендации по анализу ситуаций .....	55

## *Глава 2*

<b>К ЧЕМУ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ, ЕСЛИ ВСЕ И ТАК ХОРОШО? ..</b>	63
Ситуация: если все хорошо, зачем что-то менять? .....	63
Анализ ситуации .....	70

## *Глава 3*

<b>ДА БУДЕТ СВЕТ! .....</b>	79
Ситуация: да будет свет! .....	79

**Анализ ситуации** . . . . . 86  
**Рассуждаем о ситуации по методу ТОС** . . . . . 94

*Глава 4*

**РЕМОНТ ВОЙСКОВЫХ СРЕДСТВ СВЯЗИ** . . . . . 103  
**Ситуация: войсковой ремонтный центр** . . . . . 103  
**Анализ ситуации** . . . . . 108

*Глава 5*

**НАМ НУЖНО ЭТО ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ** . . . . . 117  
**Ситуация: нам просто необходимо новое отделение по трансплантации!** . . . . . 117  
**Анализ ситуации** . . . . . 122

*Глава 6*

**ДЕЙСТВУЕМ В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ** . . . . . 133  
**Ситуация: как управлять производственными резервами?** . . . . . 133  
**Анализ ситуации** . . . . . 137

*Глава 7*

**ПОСЛЕДСТВИЯ ОДНОЙ РЕОРГАНИЗАЦИИ** . . . . . 153  
**Ситуация: последствия одной реорганизации** . . . . . 153  
**Анализ ситуации** . . . . . 161

*Глава 8*

**ПРИЯТНАЯ НЕОЖИДАННОСТЬ** . . . . . 175  
**Ситуация: приятная неожиданность** . . . . . 175  
**Анализ ситуации** . . . . . 180

*Глава 9*

**ПРОВАЛ БЛЕСТЯЩЕГО ПРОЕКТА** . . . . . 187  
**Ситуация: «Глаз крокодила» — провал блестящего проекта** . . . . . 187  
**Анализ ситуации** . . . . . 193

*Глава 10*

<b>СВЕДЕНИЯ, ТАК И НЕ СТАВШИЕ ПОЛЕЗНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ</b> .....	205
<b>Ситуация: сведения, так и не ставшие полезной информацией</b> .....	205
<b>Анализ ситуации</b> .....	211

*Глава 11*

<b>ПЛАНЫ НА СЛЕДУЮЩИЙ СЕЗОН И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ</b> .....	223
<b>Ситуация: планы на следующий сезон и информационные системы</b> .....	223
<b>Анализ ситуации</b> .....	227
<b>Анализ ситуации с точки зрения ТОС</b> .....	237

*Глава 12*

<b>КРИЗИС В THE SMALL NEWS</b> .....	243
<b>Ситуация: кризис в The Small News</b> .....	243
<b>Анализ ситуации</b> .....	248

*Глава 13*

<b>БОГАТЫЕ ТОЖЕ ПЛАЧУТ</b> .....	257
<b>Ситуация: богатые тоже плачут</b> .....	257
<b>Анализ ситуации</b> .....	271
<b>ЭПИЛОГ</b> .....	281
<b>Несколько слов об APICS</b> .....	283