

## Теорія обмежень систем як ефективний спосіб управління

Катерина Комова, Михайло Григорців

*Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*

**Вступ.** В умовах нестабільності соціально-економічних процесів підприємства змушені долати безліч так званих «дилем»: між вартістю та витратами або між термінами та якістю. Одним із ефективних інструментів прийняття управлінських рішень та вирішення протиріч є Теорія обмежень систем (Theory of Constraints - TOC), розроблена у 1970-х рр. ізраїльським фізиком Еліяху М. Голдратом.

**Матеріали і методи.** Інформаційною базою написання роботи є наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників з відповідної тематики. В процесі дослідження використані методи аналізу, порівняння та логічного узагальнення.

**Результати.** Теорія обмежень (TOC) – парадигма управління організаціями, яка суттєво відрізняється від того, як управляється переважна більшість організацій. Базові припущення TOC полягають у тому, що всі елементи в організації пов'язані, а отже в певний момент часу завжди має місце фізичне або логічне обмеження («вузьке місце»), без виявлення якого та ефективного керування яким, не слід розраховувати на бажаний результат. Сучасні трактування висвітлюють TOC як метод фокусування ресурсів на вирішенні певного завдання, зосередження на якому дозволить досягти значно більшого ефекту, ніж у випадку з одночасною роботою над вирішенням декількох проблем.

Для визначення і усунення «вузького місця» в рамках TOC пропонується наступний алгоритм, який складається з 5 етапів:

1. Знайти обмеження системи.
2. Вирішити, як максимально використовувати обмеження системи.
3. Підпорядкувати всі останні елементи системи цьому рішення.
4. Розширити обмеження системи.
5. Повернутися до першого етапу, якщо обмеження усунено попередніми етапами.

Таким чином, згідно TOC, завантаження усіх виробничих ділянок зовсім не потрібне, оскільки всі елементи виробничого ланцюга мають різну продуктивність і він повністю залежить від продуктивності роботи «вузького місця».

В Україні практику TOC реалізовано в таких компаніях, як: ЗАТ «Галичина» (виробник молочної продукції), Carlsberg Ukraine (виробник пива), ЗАТ «Чумак» (виробник продуктів харчування) (FMCG), ВАТ «Фармація» та ТОВ «Аптеки гормональних препаратів» (фармртейл), Cisco Ukraine (мережеві технології та обладнання), компаніях «Рудь», «Луцк Фудз» та ін.

**Висновки.** Теорія обмежень дозволяє компаніям вирішувати системні проблеми і знаходити базові причини кризових ситуацій. Теорія пропонує готові рішення для усунення обмежень, які перешкоджають досягненню цілей компанії.