

# Mindset Ефективного Управління

Підготовлено спеціально  
для Проєкту: «Експертні консультації.  
Об'єднаний економічний фронт двох регіонів»

Юлія Плієва,  
генеральний директор Apple Consulting®,  
Adjunct Professor kmbs

16 листопада 2023

# Зараз потрібно усвідомити 4 важливі речі



**1**

**Більшість Ваших політик, які працювали до війни,  
зараз не працюють**

**2**

**Ключ для нових рішень у тому, ЯК думати**

**3**

**Не зупиняйтесь! І стати ультра-гнучкими**

**4**

**Використовувати можливості – їх зараз багато**

## «Місце сидіння визначає кут зору»

# Те, як Ви дивитесь на систему, визначає Ваші управлінські рішення



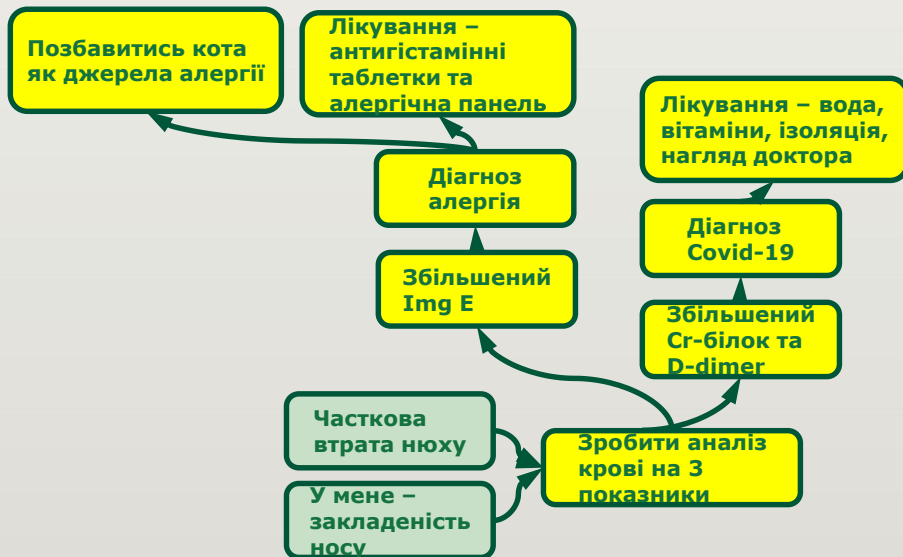
Львівська  
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА



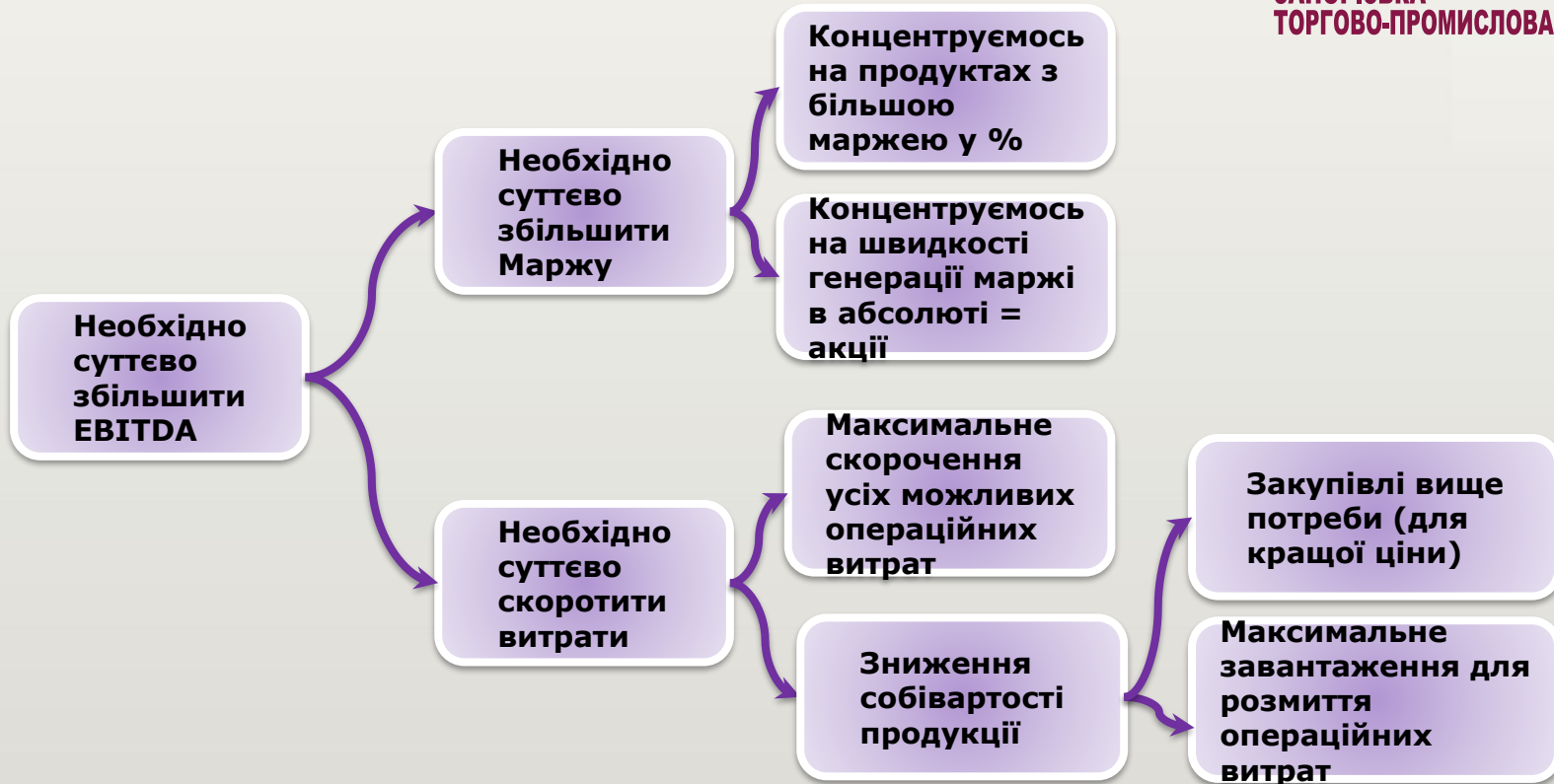
## Підхід №1



## Підхід №2



# Логічна пастка – Приклад помилкової бізнес-логіки



# Логічна пастка – Приклад помилкової бізнес-логіки



**Перевага каналу продажу modern trade (ДЗ, штрафи, ретробонуси, списання)**

**Збільшення кількості акцій і втрата маржі**

**Викривлення та складність планування продажів**

**Недостатній CASH IN**

**Втрата частини продажів через ненадійність**

**Перевиробництво**

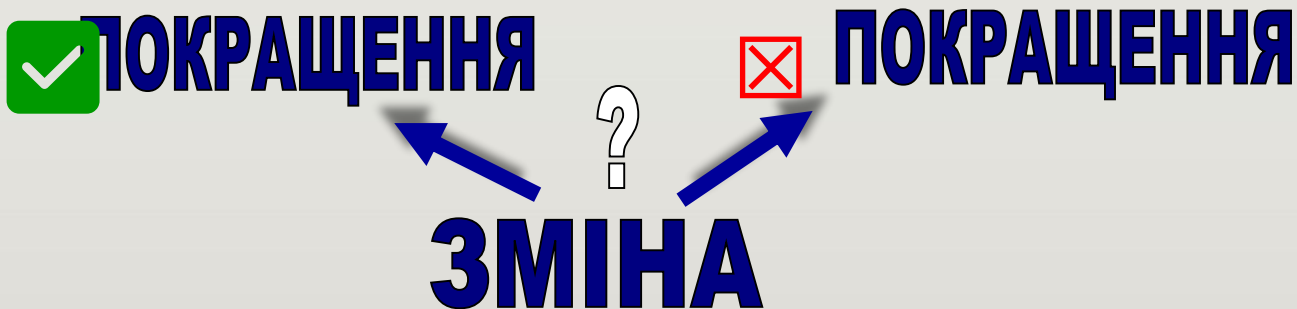
**Заморожені кошти у продуктах, які повільно обертаються**

# Зміна $\geq$ покращення?

# Хотіли як краще, вийшло як завжди ... Проблема покращень

**"Будь-яке ПОКРАЩЕННЯ – це ЗМІНА ....**

**... але НЕ будь-яка ЗМІНА – це ПОКРАЩЕННЯ.... "**





# Чому не кожна зміна дорівнює покращення? 2 основні причини

**1**

**Зміна не адресує кореневу причину**

**2**

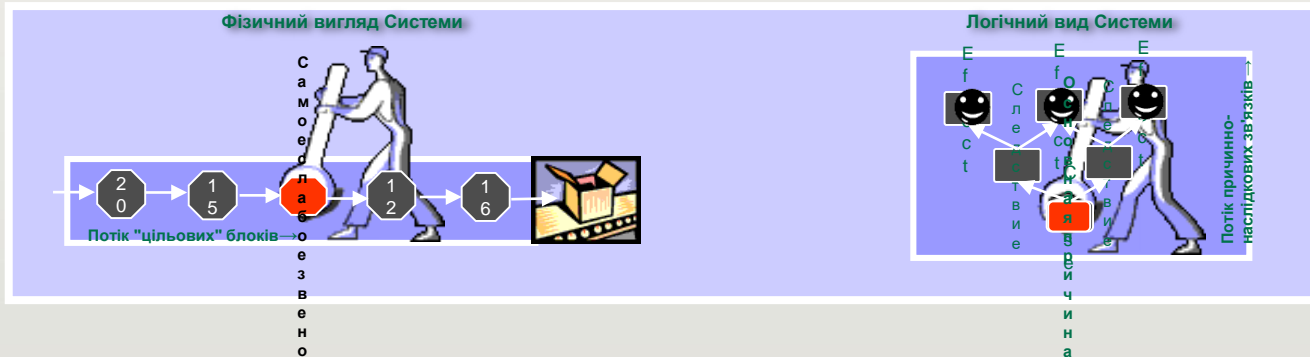
**Зміна не продана**

# Системний підхід до покращення



**Факт 1:** Щоб зрозуміти будь-яку Систему (напр., Людські організації), нам необхідно зрозуміти три складові: Мету, а також Фізичну та Логічну процесів.

**Факт 2:** Лише деякі чинники управляють ефективністю Фізичної і Логічної частин системи в кожен конкретний відрізок часу (Закон найслабшої ланки і значної незначущості)



Системний підхід повинен допомагати керівництву виявляти ті нові фізичні і логічні точки (і) опори системи (організації), де покращення може викликати кількісні покращення системи загалом.

Системний підхід також повинен допомагати керівництву створювати нові фізичні і логічні важелі для того, щоб змінити організацію загалом (досягти більше "одиниць мети") з метою максимального використання цих кількох точок опори.

## Два різних підходи до покращення Складних Систем

### ТРАДИЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ПОКРАЩЕННЯ

«Копійка ... гривню береже...»  
Реаліст

**Глобальне покращення я =  $\Sigma$   
Локальне покращення**

Розділяй і володарюй

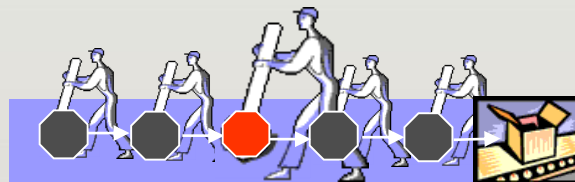


### СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПОКРАЩЕННЯ

«Дайте мені точку опори і я зрушу Землю...»  
Архімед

**Глобальне покращення  $\neq \Sigma$   
Локальне покращення**

Використовуй важелі та Синхронізуй навколо обмежень



**Найслабша ланка**

# Протиставлення простої і складної систем: яка система складніше?

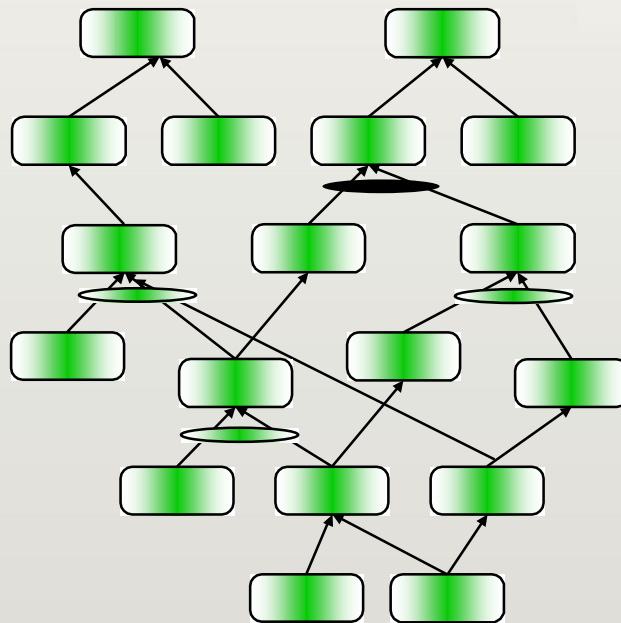
А



ЧИ



В



# Використовуйте 5 фокусуючих кроків ТОС (Теорії Обмежень)



1. Встанови / Визначи Обмеження Системи
2. Прийми рішення, ЯК використати Обмеження по-максимуму
3. Підкори УСЕ прийнятому рішенню
4. Розширь / Усунь Обмеження Системи
5. Повернись до Кроку №1

# Крок ТОС №1 Встанови / Визначь Обмеження системи



**Зараз Обмеження майже у всіх – це РИНОК**

# Вирішальна конкурентна перевага



Вирішальна Конкурентна перевага (ВКП) -  
це і є ключовий диференціатор.

**ВКП – це вміння компанії якнайкраще  
задовольнити ключову (критичну)  
потребу клієнта (усунути ключовий біль).**

**Задовольнити так, як невзможі зробити жодний  
найближчий конкурент...**

# Крок ТОС №2 Прийми рішення, ЯК використати обмеження по-максимуму



**Ви не маєте зараз втрачати будь-якої  
продажі, будь-якого замовлення,  
жодного клієнта**

**Наразі вигідна будь-яка продаж, яка хоча б на 1 гривню  
вище Ваших чисто-змінних витрат**

**Управлінські рішення щодо ціноутворення, знижок  
та оцінки вигідності продуктів / замовлень мають визначатись  
виключно по прямих змінних витратах (не по повній собівартості)**



# Крок ТОС №3 Підкори УСЕ прийнятому рішенню



**Усі Ваші операційні процеси мають бути налаштовані на бездоганне виконання замовлень клієнтів та на швидке об'єктивне реагування на непередбачуваний фактичний попит**

# Крок ТОС №4 Розширь / Усунь Обмеження системи



Не зараз ...

# Крок ТОС №5 Повернись до Кроку №1



# Як думати - ключове завдання



**«Продуктивність всієї системи управляється дуже малою кількістю фундаментальних причин» - Доктор Елі Голдратт.**

**Він назвав результат своїх розробок - весь обсяг нових знань - «Теорія Обмежень» і вірив у те, що подальший її розвиток, поширення і застосування дасть йому двигун досягнення головної мети його життя –**

**це навчити світ (суспільство) тому, ЯК ДУМАТИ.**

# Наші припущення – «Королі наших дій»»



**Усі наші рішення в бізнесі і житті – це продукт власних припущень.**

**Якщо ми керуємся хибними припущеннями або тими, які можна поставити під сумнів, ми будемо припускатись помилок у власних рішеннях, або наші рішення будуть слабкі / недієві**

**Те, ЯК ми думаємо, визначає те, ЩО ми робимо**

# Ключові припущення, які лімітують або розкривають



ЗАПОРІЗЬКА  
ТОРГОВО-ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА

ВОЛИНЬСЬКА ТПП



## Висока Результативність

### Припущення/Вибори, які ОБМЕЖУЮТЬ

#### Деякі люди погані

Знайди і позбався поганих людей

#### Невизначеність не є вбудованою

Шукай «Формули» (тобто припущення, які спрощують) для досягнення визначеності з 1 відповіддю (оптимальний стан)

#### Конфлікти – це даність

Або знаходь компроміс, або сфокусуйся на тому, що Ти виграєш (виграш-програш)

#### Складність – це данність

Розклади систему/проблему на більш прості частини та покращуй /оптимізуй кожну частину

#### Обмеження – це данність

Роби все можливе та фокусуйся на тому, що в рамках «твого контролю»

#### Погані Вибори

Погані управлінські рішення, що були викликані звинуваченням інших та себе

#### Невизначеність/Ризики

Стартові умови, що створюють труднощі у прогнозуванні можливого результату змін

#### Конфлікти

Не дивлячись на спільні цілі, існують різноманітні потреби, що можуть викликати дисгармонію

#### Складність

Стартові умови, що створюють складності в розумінні, коли та/або що змінювати

#### Обмеження

Стартові умови, що можуть обмежувати потенціал

### Припущення/Вибори які РОЗКРИВАЮТЬ

#### Люди Добрі

Знайди і позбавитися Поганих припущень (о, ось це цікаво!)

#### Невизначеність є вбудованою

Знайди рішення “Не найкраще, а достатньо Добре” та використовуй швидкий зворотний зв’язок для покращення системи

#### Конфлікти не є даністю

Виграш-Виграш завжди можливий – просто знайдіть його

#### Вбудована простота

Усі складні системи керуються ВБУДОВАНОЮ простотою ... просто знайдіть її

#### Вбудований потенціал

“Жодних виправдань” – БУДЬ-ЯКЕ обмеження може бути подолано (“Навіть Небо – не “Стеля”)



## Відправна точка

## Відмовтесь від локальної ефективності та постійно працюйте над збільшенням швидкості потоків

1. Стоп «зароблянню» на оптимізації – помагає! Усуньте погану локальну ефективність, а саме:
2. Усуньте усі «корки» в потоці – закупівлі здійснюйте часто та маленькими партіями
3. Скоротіть мінімальні партії всюди, де тільки можливо
4. Скоротіть мінімальні замовлення для клієнтів та часто поповнюйте їх згідно із факту продажів
5. Встановіть буфери по кожному виду продукції в усіх локаціях та часто переглядайте їх адекватність реальному попиту
6. Запропонуйте клієнтам ротацію – повертайте від клієнта ваші продукти, які не продаються X днів і замініть іншими

## Думайте та дихайте глибоко

1. Усі Ваші рішення – це продукт Ваших припущень
2. Ваші припущення можуть бути помилковими
3. Ваші припущення можна поставити під сумнів
4. Вам необхідно думати глибше. Встановлювати причинно-наслідкові зв'язки. Ставити собі питання – а чому я так роблю? А чому я так думаю? «Влазити» у власні припущення, ставити їх під сумнів, розробляти та реалізовувати сміливі рішення, цінні для ринку. (Пропозиція Мафії)
5. Думайте не про те, що прибрати, а про те – що ДОДАТИ





## Контакти

## Контактна інформація:

Україна, Київ, 01004,  
бізнес-центр «Макулан»,  
вул. Велика Васильківська, 9/2, офіс 8

**+38 (044) 495 2728, 29, 70**

**info@applecons.com.ua**

Сторінка Apple Consulting® у Facebook:  
<https://www.facebook.com/applecons/>

ТОС-група у Facebook:  
<https://www.facebook.com/groups/toceurope/>

Курс Apple Consulting® на Prometheus:  
[https://edx.prometheus.org.ua/courses/  
NaUKMA/TC101/2015\\_T1/about](https://edx.prometheus.org.ua/courses/NaUKMA/TC101/2015_T1/about)

**www.applecons.com.ua**