

## ОТ ИЗДАТЕЛЕЙ РУССКОГО ИЗДАНИЯ

Этот бизнес-роман, впервые появившийся на книжных полках почти 30 лет назад, к сегодняшнему дню переведен более чем на 30 языков и продолжает расходиться миллионными тиражами во всем мире.

Автор книги Элия М. Голдратт — всемирно признанный лидер в области развития новых концепций и систем управления бизнесом. Его идеи приводят к таким кардинальным переменам в работе фирм и организаций, что его справедливо называют «гуру переворота в бизнесе». В качестве послесловия мы представляем читателям интервью с автором и менеджерами, воплотившими идеи «Цели» в своих организациях и рассказывающими о том, как это перевернуло их жизнь и деятельность их фирм. Мы также включили в это издание продолжение «Цели» — «Дело не в везенье».

Главный герой «Цели» молодой директор завода Алекс Рого сражается за будущее своего предприятия, находящегося под угрозой закрытия. Алекс пересматривает традиционные подходы к оценке ситуации и приходит к пониманию Теории Ограничений (ТОС) — системного подхода к управлению, использующего логику причинно-следственных связей для определения ключевой проблемы (неразрешимого конфликта) организации. Переход Алекса от борьбы с кризисами к управлению по Теории Ограничений не только спасает завод от закрытия, но и превращает его в самую успешную фирму корпорации.

«Дело не в везенье» — это продолжение «Цели». Это книга о том, что успех в бизнесе — это результат не везения, а эффективной стратегии, разработанной на основе системного подхода к управлению фирмами. На этот раз перед Алексом, теперь уже исполнительным вице-президентом корпорации, стоит более

амбициозная задача — в сжатые сроки и без каких-либо инвестиций превратить три едва держащиеся на плаву фирмы в золотые жилы. Для того чтобы разработать решение, он вновь обращается к Теории Ограничений и начинает системно использовать Мыслительные Процессы — набор методов, позволяющих разработать комплексную интегрированную стратегию для устранения ключевой проблемы, создания решающего конкурентного преимущества и предотвращения побочных негативных эффектов, которые могут быть вызваны претворением новой стратегии в жизнь.

Теория Ограничений и Мыслительные Процессы детально представлены в Сателлитной программе доктора Голдратта (1999), рассматривающей практические решения ключевых проблем в области основных функций любой бизнес-организации:

операционные процессы;	финансы и показатели;
управление проектами;	система распределения и цепь поставок;
маркетинг;	продажи;
управление людьми;	стратегия и тактика.

Более детальную информацию по концепциям, представленным в работах Элия Голдратта, вы можете получить в Goldratt Baltic Network по адресу [post@goldratt.ee](mailto:post@goldratt.ee) или на странице автора в интернете [www.toc-goldratt.com](http://www.toc-goldratt.com).

*Хейми Пакк  
Goldratt Group  
Елена Федурко  
Goldratt Baltic Network*

## ОТ АВТОРА

«Цель» — это роман о **НОВЫХ** глобальных принципах производства. Это роман о людях, пытающихся разобраться, почему крутится их мир, чтобы сделать его лучше. Они думают над своими проблемами логически и последовательно, и им удается определить «причинно-следственные» связи между своими действиями и полученным результатом. В процессе этого они выводят несколько основных принципов, применяют их на практике и благодаря этому спасают свой завод и добиваются успеха.

В моем представлении наука — это не больше, чем понимание того, как устроен мир и почему он так устроен. Наши научные знания на любой данный момент — это просто состояние нашего понимания. Я не верю в абсолютные истины. И я боюсь подобных взглядов, потому что они препятствуют поиску путей, ведущих к более глубокому пониманию. Каждый раз, когда мы полагаем, что у нас есть окончательный ответ, прогресс, развитие науки и поиск более глубокого понимания останавливаются. Однако понимание мира не самоцель. По моему убеждению, к знанию необходимо стремиться для того, чтобы сделать мир лучше — сделать жизнь совершеннее.

Есть несколько причин, почему я решил представить мое понимание производства — как оно работает (реальность) и почему оно работает таким образом — в форме романа. Во-первых, я хотел облегчить понимание этих принципов и показать, как они могут упорядочить тот хаос, с которым мы так часто сталкиваемся на производственных предприятиях. Во-вторых, я хотел проиллюстрировать действенность этого понимания и ту пользу, которую оно может принести. Достигнутые результаты не вымысел. Это то, чего добились реально существующие производственные предприятия. Западный мир вовсе не обречен на второе или третье место в производстве. Если мы просто поймем правильные принципы и будем применять их на практике, мы

сможем конкурировать с кем угодно. Я также надеюсь, что читатели увидят применимость и ценность этих принципов и для организаций другого типа: банков, больниц, страховых компаний, наших семей. Возможно, во всех организациях существует такой же потенциал для роста и улучшения.

И наконец, и это самое важное, я хотел показать, что каждый из нас может быть выдающимся ученым. Я уверен: секрет того, чтобы быть хорошим ученым, лежит не в возможностях нашего мозга. У нас их достаточно. Нам просто нужно смотреть на действительность открытыми глазами и подвергать то, что мы видим, тщательному логическому анализу. И ключевым здесь является мужество признать несоответствие того, что мы видим и к каким заключениям приходим, и устоявшегося порядка вещей. Именно умение подвергнуть сомнению устоявшиеся исходные посылки приводит к неожиданным, ведущим к решению идеям. Практически каждый, у кого есть опыт работы на производстве, испытывает определенные сомнения относительно использования показателей эффективности производителей производственного учета для контроля за деятельностью. И все же лишь малая толика напрямую посягнула на неприкосновенность этих «священных коров». Прогресс в углублении понимания требует того, чтобы мы подвергали сомнению основные исходные посылки относительно того, как устроен мир и почему он устроен таким образом. Если мы сможем лучше понять наш мир и принципы, управляющие им, я полагаю, наша жизнь станет лучше.

Удачи вам в ваших поисках этих принципов и в вашем собственном понимании «Цели».

*Элия Голдратт*

## ОБ АВТОРЕ

Доктор Эли Голдратт (1947–2011) — просветитель, писатель, ученый, бизнесмен и, прежде всего, философ, побуждающий людей к размышлению. Его часто называли нестандартным мыслителем, «истребителем священных коров», потому что он умел настроить аудиторию на новую оценку существующих методов ведения бизнеса, заставить ее взглянуть на них свежим взглядом, переосмыслить и внести необходимые коррективы.

Эли Голдратт создал и развил теорию ограничений (ТОС) — всеобъемлющую систему, позволяющую как организациям, так и отдельным лицам понять и определить:

- *что следует изменить (найти и использовать точку опоры);*
- *на что изменить (прийти к простым и практичным решениям);*
- *как осуществить перемены (создать атмосферу, стабильно способствующую внедрению инноваций).*

Доктор Голдратт, физик по образованию, известен во всем мире как ведущий разработчик новых систем и философий управления компаниями. Первую академическую степень он получил в Тель-Авивском университете, вторую — в Бар-Иланском, где затем закончил и докторат. В качестве лектора и консультанта Элия Голдратт сотрудничал с крупнейшими корпорациями мира, такими как General Motors, Procter & Gamble, AT&T, NV Philips, ABB и Boeing. Он также является основателем некоммерческой организации TOC for Education, обучающей педагогов и школьников принципам теории ограничений.

Главная книга Голдратта — «Цель» — признана одним из бестселлеров всех времен в категории книг по менеджменту. Только в Японии менее чем за год было распродано 500 тысяч экземпляров. Журнал Time включил «Цель» в число 25 самых значительных книг по менеджменту, в корне изменивших образ мышления бизнесменов. Несмотря на годы, — первое издание

«Цели» вышло в свет в 1984 году — книга и по сей день не теряет своей актуальности.

Эли Голдратт — автор многих произведений, в частности, бизнес-романа «Цель-2: Дело не в везении» (продолжение «Цели»), «Необходимо, но недостаточно» и «Это ли не очевидно». Его книги переведены на 27 языков, их общий тираж во всем мире превысил

6 миллионов экземпляров. Самой важной своей книгой Голдратт называл «Выбор», где разъясняются философские принципы, на которых, по его мнению, должен строиться любой успешный бизнес, и которым должен следовать каждый человек, стремящийся прожить жизнь достойно.

В середине 1990-х годов ученый ушел из Института имени Авраама Голдратта и создал консалтинговую фирму Goldratt Consulting, цель которой — сделать теорию ограничений основой управления компаниями посредством повышения качества принимаемых решений, эффективности общения и стимулирования новых идей, обеспечивающих бизнесу вечное процветание.