***Apribojimų teorijos metodas (TOC).*** Apribojimų teoriją galima suskirstyti į dvi sritis: mąstymo procesus ir konkretų jų pritaikymą. Apribojimų teorijos metodai, ypač sėkmingai naudoti verslui valdyti, kaskart vis dažniau ir vis labiau vykusiai naudojami daugelyje kitų veiklos sričių. Svarbiausia prielaida, kuria remiasi apribojimų teorijos mąstymo procesai, – ta, kad bet kurioje sistemoje yra tik viena ar vos kelios priežastys, lemiančios daugelį kitų pasekmių (Jasinavičius ir kt., 2007, Mabin, 1999, Nicholls, 2009).

Šios teorijos autorius E. M. Goldratt į apribojimų teorijos metodą žvelgia kaip į bendrąją organizacijos valdymo teoriją, grįstą paprasta ir efektyvia grandinės analogija, kurios stiprumą nusako silpniausia grandis – „butelio kakliukas“ (siauriausia vieta, kuri stabdo (apriboja) įmonės generuojamą pelną) (Sarapinas, Sūdžius, 2009).

Pagal šią teoriją bet kokios sistemos pajėgumą nusako jos apribojimas; sistema gali turėti tik vieną arba keletą esminių apribojimų. Apribojimų teorijos metodo pagrindinės idėjos ir tikslai yra (Pukėnaitė, 2006):

* uždirbti pinigus dabar ir ateityje (o ne mažinti kaštus ar didinti pajėgumus);
* neapribojančių išteklių prastovos yra būtinos – jų aprovimas 100 proc. efektyvumu pralaidumo nepadidins, tai tik didins investicijas, nes didės nebaigta gamyba, t.y. atsargos, ir kartu veiklos išlaidos;
* tikslas visada yra pralaidumo didinimas, todėl pralaidumas nėra ribojamas. Investicijas ir veiklos išlaidas reikia mažinti. Susifokusavimas į pralaidumą padeda vadovams išvengti pagundos optimizuoti savąsias sistemos dalis, neatsižvelgiant į visos sistemos tikslą;
* nebereikia tiksliai žinoti gaminių savikainų. Tai nebėra būtina, nes svarbiausia yra įvertinti ne kažkurio gaminio, o būtent sprendimo poveikį. Norint priimti sprendimą pakanka atsakyti į sekančius tris klausimus: kiek pasikeis pralaidumas, kiek pasikeis investicijos ir kiek pasikeis veiklos išlaidos;
* TOC įveda naują matavimo sistemą, kurią sudaro trys pagrindiniai rodikliai: pralaidumas (T), parodantis, kiek pinigų kompanija generuoja. Tai greitis, kuriuo sistema generuoja pinigus dėka pardavimų; investicijos (I) – tai visi pinigai, kuriuos sistema investuoja į pirkimą daiktų, kuriuos sistema ketina parduoti; veiklos išlaidos (OE) – visi pinigai, kuriuos sistema išleidžia, investicijas paversdama pralaidumu.

Apribojimų teorija propaguoja sisteminį požiūrį į bet kokias gyvybingas sistemas, veikiančias organizacijas, moko jas vertinti kaip gyvus organizmus, kuriuose visos dalys privalo veikti išvien, jei norima, kad jos ne tik išgyventų, bet ir judėtų užsibrėžtų tikslų link (Jasinavičius ir kt., 2007).

Apribojimų teorijos metodikos pagrindą sudaro procesas apimantis penkis žingsnius (žr. 1.3 pav.).

**Šaltinis:** sudaryra autorės, remiantis Mabin, 1999, p. 2-3

###### 1.3 pav. **Apribojimų teorijos metodikos pagrindą sudarantis procesas**

Išanalizavus 1.3 paveikslą galima teigti, kad atliekant apribojimų teorijos metodiką pirmiausia reikia nustatyti (identifikuoti) sistemos apribojimą, t.y. resursą, politiką ar pan., kas riboja tikslo pasiekimo galimybes. Toliau nusprendžiama, kaip išnaudoti (pašalinti) šią kliūtį arba užtikrinti, kad procesas neeikvotų resursų ten, kur nereikia. Trečiame žingsnyje visus kitus procesus pakeisti taip, kad jie palaikytų sprendimą, t.y. suderinti su pokyčiu visos likusios įmonės veiklą. Toliau didinamas atitinkamo proceso gamybos našumas ar žaliavų pirkimo apimtis, kurie lemia pralaidumo didėjimą. Jei visi įvykdyti žingsniai davė rezultatą, grįžti į pirmą etapą, nes pastovumas neturi tapti dar vienu apribojimu.