

17:40 – 18:20

# Инструменты для роста сквозь ограничения и недостаток ресурсов



Ольга Ладога-  
Ячменева

## Ольга Ладога

Руководитель центра подготовки командных организаторов развития изобретательских команд.  
Руководитель кафедры креативных методологий Академии Социальных технологий



### Экспертиза в ТРИЗе:

- Обучала и сопровождала команды ТРИЗ наставников;
- Разрабатывала методологию проведения ТРИЗ-программ и передавала в компании;
- Сопровождаю команды в процессе внедрения ТРИЗ практик

### Экспертиза в дизайн-мышлении:

- Внедряла системы клиентоцентричности;
- Разрабатывала и вела всю линейку внутренних тренингов – от линейного обучения, до развития управленческого кадрового резерва по теме дизайн-мышления;
- Осуществляла запуск внутренних лабораторий дизайн-мышления.

### Экспертиза в создании образовательных проектов:

Проектирует образовательные программы с 2007 года в корпоративном сегменте и для программ повышения квалификации;



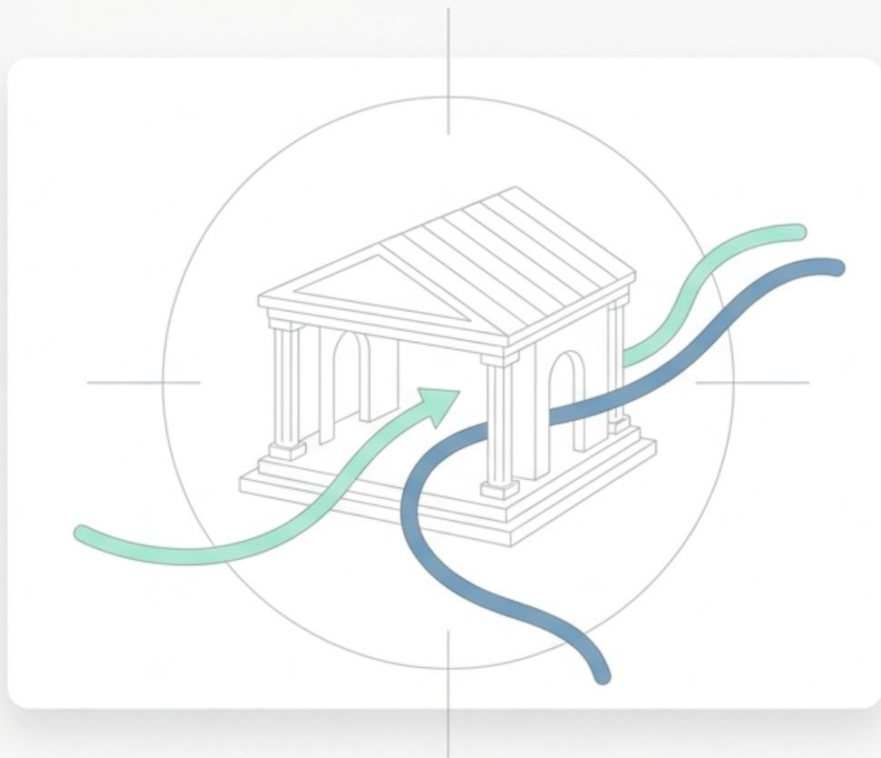
# Миф о дефиците и решение Геракла.

Задача: **Очистить Авгиевы конюшни.**

Условия: Нет бюджета. Нет людей.

Решение: Он не искал ресурсы снаружи.  
Он спросил: «Что уже есть рядом с задачей?»  
и перенаправил русла двух рек.

**Ресурс был в системе. Просто никто не смотрел в ту сторону.**



**«Ресурс — это всё, что  
без особых затрат уже  
может быть использовано  
во благо системы.»**

— Базовый принцип ВПР (Вещественно-полевые ресурсы),  
методология ТРИЗ.

An iceberg diagram with a horizontal line representing the water surface. The top part of the iceberg is above the surface and is colored light yellow. The bottom part is below the surface and is colored light blue. The iceberg is divided into several irregular, faceted sections.

## Где мы обычно ищем

Бюджеты  
Новые сотрудники  
Новые IT-системы

## Что уже есть внутри

Временные зазоры  
Дублирующие функции  
Незадействованные компетенции  
Информационные следы процессов  
Пустые мощности

**«ТРИЗ говорит: сначала ищи ресурс внутри системы — только потом иди за её пределы.»**

## Линза дефицита (Как мы думаем)

«Не хватает людей» —————>

«Нужны новые инструменты» —————>

«Нет времени» —————>

## Линза ресурса (Как есть на самом деле)

Нет ясности, кто за что отвечает. (Один человек с чёткой задачей = трое в хаосе).

Мы используем менее 40% купленных систем. (Проблема не в инструменте, а в культуре применения).

Время есть, оно спрятано в зазорах процессов.

**Проблема не в дефиците ресурсов — в неверной карте их распределения.**

Холодный фокус

«Где взять ресурсы?»

Тупик, стресс, запрос  
наверх, ожидание.

Тёплый фокус

«Что уже есть  
в системе?»

Поиск, видение,  
действие.

**«Ограничение — это  
линза, а не стена. Оно  
указывает, где искать.»**

# Карта скрытых ресурсов (Типы ВПР)



## Энергетические

Тепло, движение, электрика процесса.



## Вещественные

Материалы, отходы, простаивающее оборудование.



## Пространственные

Незанятые площади, пустые объёмы.



## Временные

Паузы, ожидания, время согласований.



## Функциональные

Известная функция объекта, применённая по-новому.



## Информационные

Собираемые данные; латентные компетенции людей.

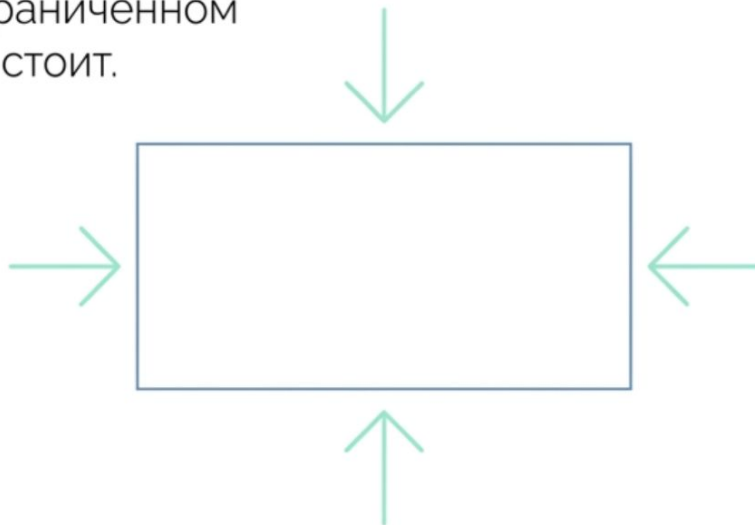


## Комбинированные

Один ресурс, решающий комплекс задач.

# Особый ресурс: Пустота

Самый неочевидный и дешёвый ресурс.  
Пустота имеется в неограниченном количестве и ничего не стоит.



## В пространстве

Полые конструкции, пористые материалы.

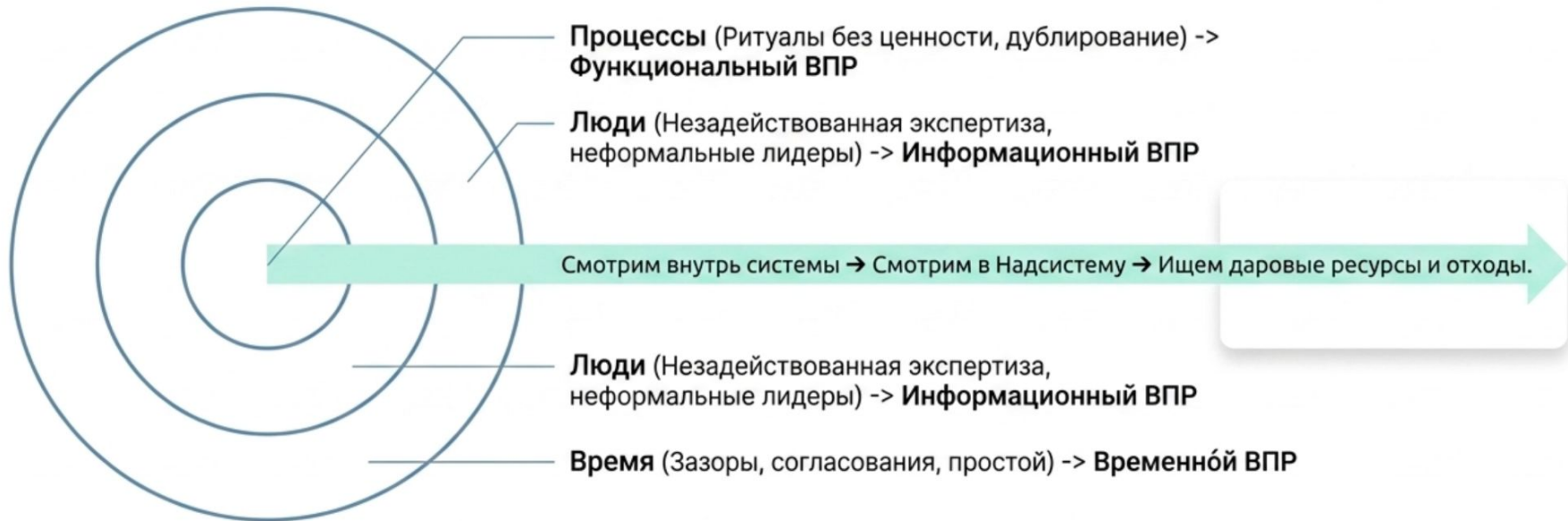
## Во времени

Ожидание и простой — пространство для параллельных задач.

## В управлении

Незаполненное поле ответственности или открытая задача — пространство для инициативы команды.

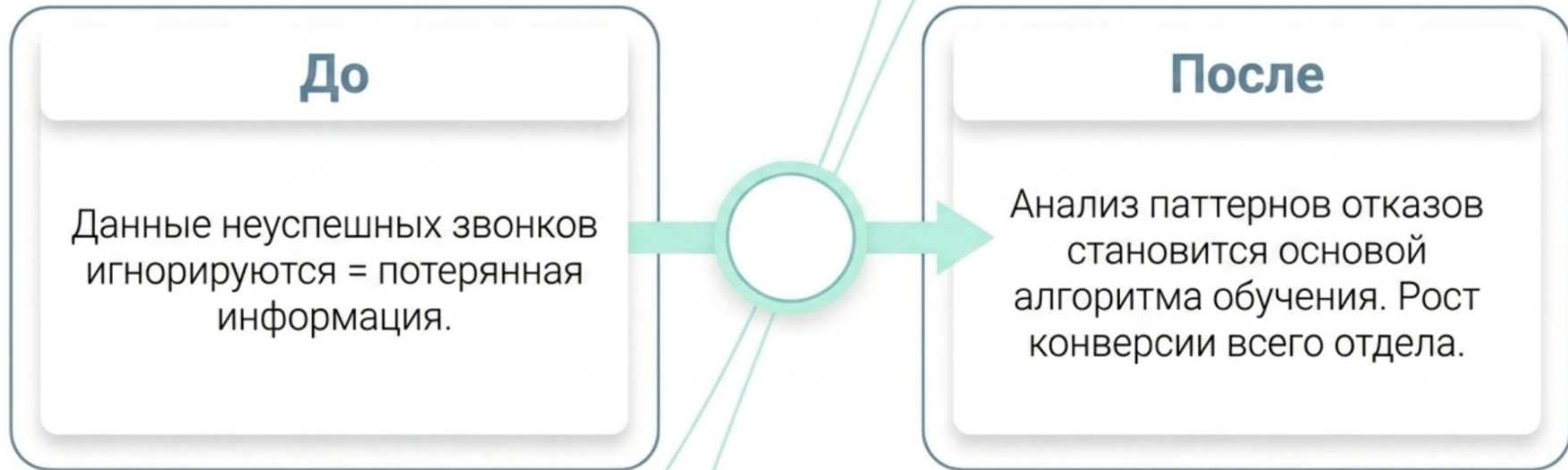
# Алгоритм поиска: Изнутри наружу



**Главный принцип: использовать отходы и побочные эффекты процессов как топливо для новых задач.**

# Кейс 1: Колл-центр (Информационный ресурс)

Контекст: Продажа B2B-услуг. Отказные звонки списывались как чистые потери.



**Инвестиции: 0 ₽. Новые люди: 0. ПО: 0. Ресурс уже был в системе.**

## Кейс 2: Передача смены (Временной ресурс)

Контекст: Производственный цех.

Хаотичное «вкатывание», поиск информации, осмотр оборудования = 40 минут.

Структурированный ритуал передачи по шаблону = 7 минут.

33 минуты экономии × 2 смены × 365 дней =

# 912 часов

производительного времени в год.

Тип ресурса: Временные зазоры как ВПР.

# Кейс 3: Amazon Web Services (Пространственный ресурс)

Контекст: Amazon строил IT-инфраструктуру с запасом под пиковые распродажи. 90% времени мощности простаивали (классическая «пустота»).

Внутренние  
пиковые нагрузки



Вместо сокращения издержек,  
Amazon предложил сторонним  
компаниям арендовать эту «пустоту».

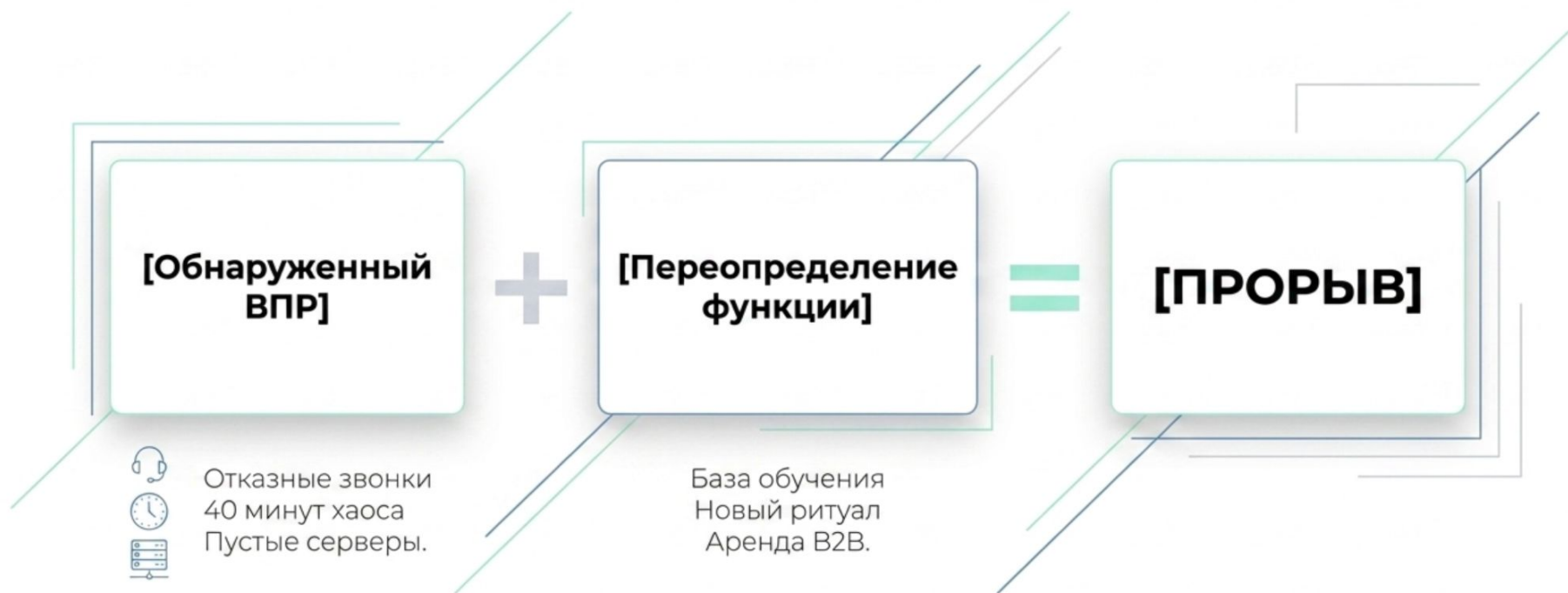
Внешняя аренда  
(AWS)

# ~60-70%

операционной прибыли  
Amazon сегодня.

Алгоритм: посмотрели внутрь -> нашли даровой ресурс -> переопределили функцию.

# Универсальная формула прорыва



**«Ресурс не создается. Он обнаруживается.»**

# Инструментарий: Ресурсная карта и Аудит

Тип ресурса	Что уже есть	Как используем сейчас	Какую новую функцию может выполнять
Энергия	<i>Избыток тепла от серверов</i>	<i>Охлаждаем, выбрасываем</i>	<i>Отопление офиса, аренда тепла</i>
Вещи			
Пространство	<i>Пустующий склад по выходным</i>	<i>Закрыт, охраняется</i>	<i>Временная аренда, ивент-площадка</i>
Время			
Функции			
Информация			
Комбинации			

## 4 Вопросы для Аудита

1. Что у нас есть, но не используется на 100%?
2. Какие функции наших процессов можно применить по-новому?
3. Где в нашем процессе скрыта «пустота»?
4. Какие «отходы» нашей работы могут стать ресурсом?

## Резюме: Три вещи, которые останутся с вами

1. Ресурс — это не то, чего нет. Это то, что ещё не обнаружено.
2. Ограничение — это навигатор, а не стена. Оно указывает, где искать.
3. Алгоритм всегда один: сначала внутрь системы, потом наружу.

*«Какой скрытый ресурс прямо сейчас есть в вашей системе — и какую новую функцию он может выполнять?»*

# Ресурсный анализ

## Упражнение «Робинзон Крузо»

Вы оказались на необитаемом острове

- Какие задачи важно решить и какие потребности обеспечить?
- Называйте вслух или пишите в чат.



# Ресурсный анализ

Задача	Критерий ???	Очередность/приоритет
Вода		
Жилище		
Оповещение о своей локации		
Защита от животных		
Питание		
Общение		
Сон		
Выбраться с острова		

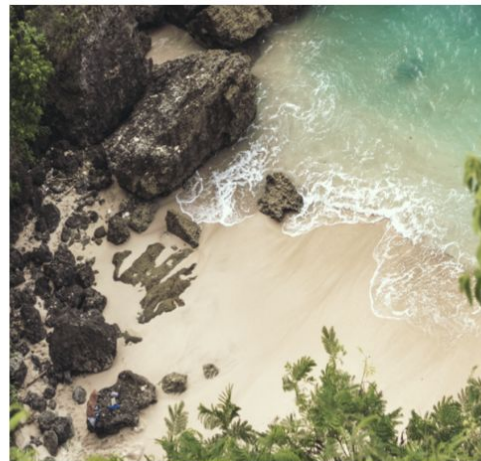
По каким **критерием**  
мы будем определять  
приоритетность задачи?



# Ресурсный анализ

Задача	Критерий: сколько мы сможем суток без этого?	Очередность/приоритет
Вода	1	2
Жилище	3	4
Оповещение о своей локации	5	5
Защита от животных	<u>0</u>	<u>1!!!</u>
Питание	2	3
Общение	=)	
Сон	1	2
Выбраться с острова	10	6

Когда мы проранжировали задачи по единому критерию становится очевидным, что для нас в приоритете



# Ресурсный анализ

## Варианты преобразования и использования ресурсов:

1. Декомпозиция ресурса.
2. Изменение/отчуждение функции.
3. Использование различных свойств ресурса (МАТХЭМ).
4. Увеличение/уменьшение ресурса.

## Вещественно-полевые ресурсы

Аббревиатура выглядит как **МАТХЭМ**.

Расшифровывается так:

**М** - механические;

**А** – акустические;

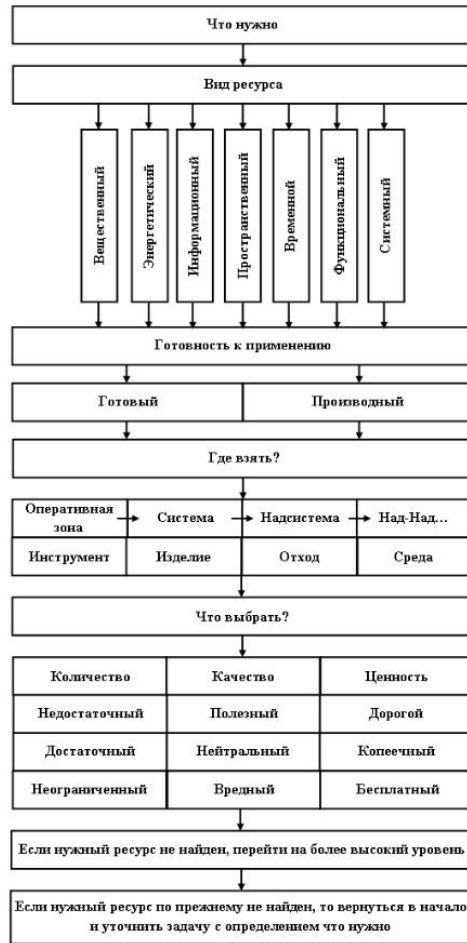
**Т** – тепловые и холодовые;

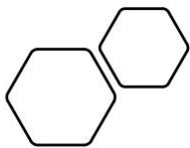
**Х** – химические;

**Э** – электрические и электростатические;

**М** – магнитные.

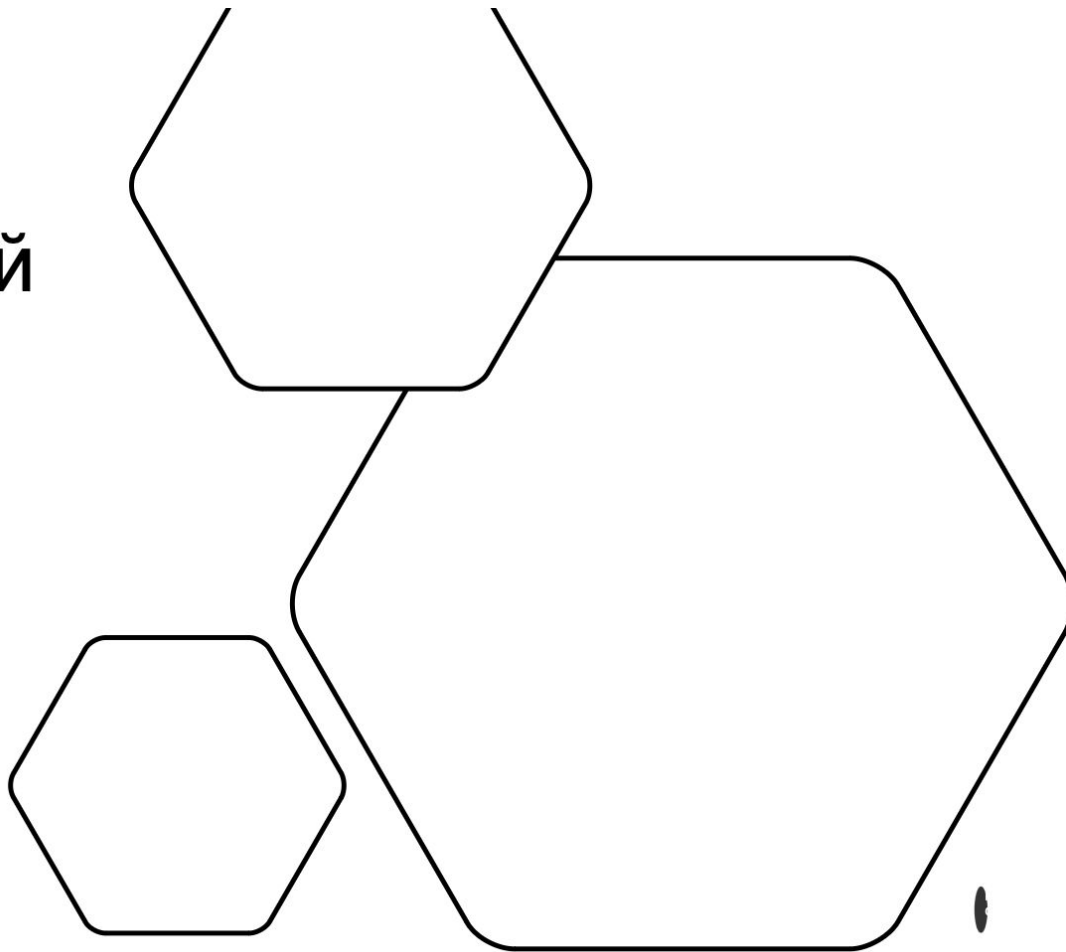






## Итоги «Ресурсный анализ»

- Любой ресурс можно использовать для выполнения разных функций;
- В любой системе достаточно ресурсов для первичного решения задачи;
- Часто то что создает в системе нежелательное явление, то и помогает его устранить.





**До встречи  
Вопросы – смело  
пишите  
Ольга Ладога-Ячменёва**

