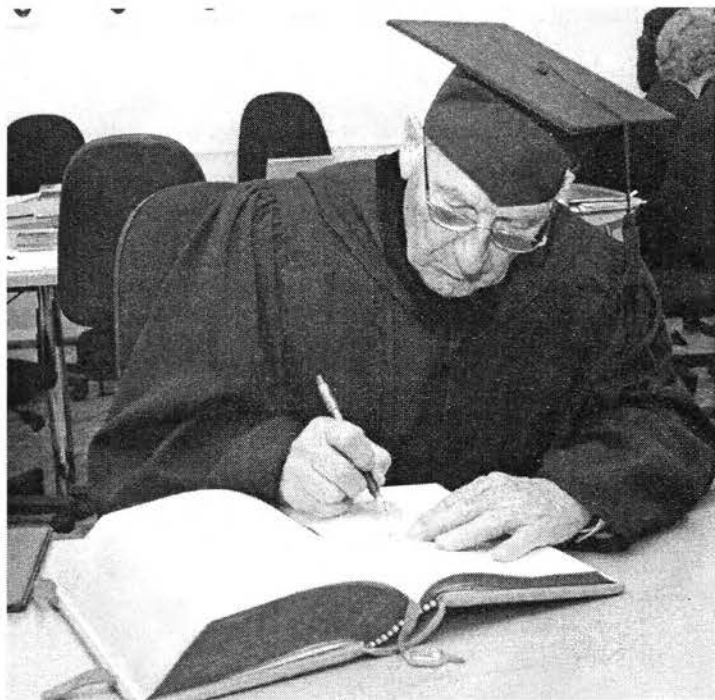




*За традицією навчальний рік
для всієї університетської громади
в НаУКМА починається
відкритою лекцією
Почесного професора Університету,
відомого в світі вченого.
Починаючи з 1992 року
могилянці мали можливість почути:
мовознавця Юрія Шевельова,
географа-кліматолога Лоуренса Майсека,
філософа Поля Рікьора,
історика Романа Шпорлюка,
філософа, релігієзнавця Роланда Піча,
філологів Івана Фізера,
Ярослава Розумного,
політолога Богдана Кравченка,
філософа Сергія Авєрінцева,
поета Ліну Костенко,
літературознавця Миколу Жулинського,
фахівця з питань стратегії
та розвитку бізнесу Адріана Сливоцького,
поета й державного діяча Дмитра Павличка.*



KH Zайнiнгер



КАРА Х. ЦАЙНІНГЕР

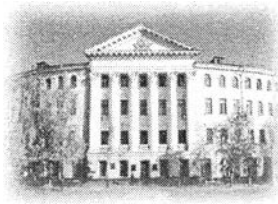
ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ
ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Київ

Видавничий дім
«КМ Академія»
2003

Лекція Карла Цайнінгера,
голови і виконавчого директора консалтингової
фірми «Global Technology Management Consultants»,
директора Літніх програм для німецькомовних країн
у Принстонському університеті, присвячена шляхам
оптимізації бізнес-процесу для досягнення
глобальної конкурентоспроможності.

Лекцію прочитано
1 вересня 2003 року в НаУКМА.



© Карл Х. Цайнінгер, 2003
© Міжнародний благодійний фонд
«Відродження КМ Академії», 2003
© Видавничий дім «КМ Академія»,
художнє оформлення, оригінал-
макет, 2003

ISBN 966-518-240-4

I. Вступ

Сьогодні добре відомо, що у всьому світі майбутній успіх технологічно орієнтованих компаній та їхніх лідерів великою мірою залежить від здатності:

- впроваджувати нововведення, тобто прискорювати трансформування нових ідей та концепцій в успішні продукти чи послуги, які б задовольняли потреби і бажання внутрішніх та зовнішніх клієнтів цих компаній;
- кваліфіковано керувати технологією на глобальній арені;
- розрізняти і повністю усвідомлювати, що:
 - швидкість змін постійно зростатиме;
 - швидкість, а особливо *час здійснення ринкової операції* стали визначальним фактором успіху;
 - інноваційний процес «світового стандарту» став домінантним бізнес-процесом;
 - необхідно впроваджувати і підтримувати постійне відчуття швидкості змін;
- зсуви парадигми і процес змін потрібні для того, щоб цього досягти.

Вивчення історії чітко демонструє, що рівень життя як певних груп людей, так і цілих націй великою мірою визначався і визначається такими факторами:

- приріст населення, міграція, стан здоров'я, кваліфікованість, ступінь освіти і рівень інформування населення;
- можливості, які надають, і тиск, який справляють етнічне, суспільне, політичне, інтернаціональне і природне середовища;
- наявність (чи нестача) ресурсів;
- розвиток і впровадження нових технологій;
- лідерські якості та управлінські можливості ключових осіб.

Сьогодні всі ці «економічні рушійні сили» гальмуються скрізь у світі, в якому панує незнаний раніше процес змін і турбулентності. Для того щоб вижити і мати успіх, нації та корпорації мають прагнути стати «конкурентоспроможними у глобальному масштабі»¹.

Проте це не дуже легко, оскільки середовище, в якому корпорації змушені змагатися сьогодні і змагатимуться завтра, змінилось докорінно й назавжди.

- Жорстока глобалізація технологій, ринки, капітал та конкуренція невинно зростають.
- Технології і базовані на технологіях інновації, а також бізнес, суспільні, політичні та екологічні вимоги (включаючи внутрішню безпеку) залишаються ключовими провідними силами економічного розвитку та зростання.
- Попит на різноманітні продукти й послуги, масовість та індивідуалізацію споживання, якості та надійність постійно підвищується.

• Сучасні засоби комунікації змінюють спосіб, у який людство формує уявлення про себе.

• Інтернет перевертає бізнес з ніг на голову і повертає навиворіт:

- о ґрунтовно змінює спосіб дій компаній та країн;
- о забезпечує як зв'язок, так і універсальні засоби спілкування, що започаткували «нову економіку» електронної комерції.

• Світ перейшов від аналогових до цифрових технологій, а отже, будь-яка інформація схоплюється, отримується, зберігається, обробляється, використовується і передається у вигляді сигналів «1» та «0». Ці цифрові технології кардинально змінюють конкурентний баланс всередині корпоративного спектру, вимагаючи перегляду старих, основних способів ведення бізнесу.

Для того щоб вижити, стати успішним, зрости й отримати та зберегти глобальну конкурентоспроможність, нації і корпорації мають пристосуватись до цих *стратегічних точок зламу кривої* і до процесу, який Джозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter) назвав «творчим руйнуванням». Вони змушені ставати «електронними» і відповідати світовому стандарту у власних бізнес-процесах.

Протягом 80 — 90-х років США — усвідомлюючи, що їхня конкурентна спроможність значно погіршилась у період між 1965 та 1980 роками через власне самовдоволення і зростаючу агресивність у міжнародній конкуренції — пережили те, що я назвав би «тихою перебудовою» індустрії країни. Ця реструктуризація була спричинена добровільними

діями приватної індустрії, науки, професійних спілок, а також деякими урядовими ініціативами. Її результатом є теперішній стан США, а саме — унікальна економічна потужність. Цей «корпоративний *реінжиніринг*» (як це часто називали) ґрунтувався на принципах оптимізації бізнес-процесів², а саме:

- розглядати бізнес з точки зору його цілісності, як набір переплєтених взаємопов'язаних і взаємозалежних бізнес-процесів;
- оптимізувати ці процеси через зменшення/унікнення повторних кроків і процедур, які не додають вартості;
- застосовувати нові принципи і засоби управління, як-от: управління часом, неприбуткове виробництво, правило «6 сігма», функціональні робочі групи, контроль пріоритетних завдань, виміри процесів, уповноваження, комунікація і таке інше.

У цій промові я стисло:

- 1) розкажу і покажу, як США протягом останніх 40 років втратили і згодом відновили свою конкурентну спроможність;
- 2) назву певні аспекти методології оптимізації бізнес-процесів, які використовуються у «корпоративному реінжинірингу»;
- 3) запропоную, як Україна може стати більш конкурентоспроможним глобальним партнером, використовуючи подібний підхід.

II. Приклад Америки

A. Повоєнна економічна перевага

Після закінчення Другої світової війни США, без сумніву, були економічною **Силою світу**. В основі післявоєнної першості країни лежали такі фактори³:

1. Американський ринок був у вісім разів більший від наступного за розміром ринку. Більше того, через те що американці вільніше, ніж будь-хто інший, розпоряджались своїми прибутками, перший масовий ринок майже для будь-яких товарів виник саме у Штатах. Таким чином, американська індустрія насолоджувалась перевагами збільшення ефективності за рахунок зростання масштабів виробництва, яких ніхто і не мріяв досягти.

2. Решта світу прагнула отримати товари, вироблені в Америці, оскільки їхня власна зруйнована індустрія не могла задовольнити потреби місцевих ринків.

3. Американські технології мали багато переваг. Друга світова війна знищила як індустріальну інфраструктуру, так і наукові установи більшої частини світу, а Європа надала Америці частину своєї «розумової сили».

4. Американські робітники були в середньому кваліфікованішими за своїх колег з інших країн через те, що у Штатах поширилась масова початкова та середня спеціальна освіта.

5. США були значно багатшими за інші нації. Американська індустрія була спроможна виробляти

й закуповувати товари та робити інвестиції, чого інші країни не могли собі дозволити.

6. Американські менеджери були найкращими у світі. В Америці управління комерцією та бізнесом стало шляхом наверх.

7. США стали супердержавою у галузі сільського господарства: маючи лише два відсотки робочої сили, країна виробляла достатньо для того, щоб не лише нагодувати себе, а й експортувати продукцію у більшість країн світу. Усе це, в поєднанні зі зростаючою технологічно зумовленою продуктивністю у виробництві, змусило працю мігрувати до послуг: відповідно більша увага почала приділятися освіті та новим, а не старим економікам.

Певною мірою завдячуючи успіху лабораторії з вивчення випромінювання (Radiation Laboratory) Массачусетського технологічного інституту (MIT), яка під час Другої світової війни розробила радар, дослідницька діяльність одержала постійну підтримку від уряду та промисловості. Це привело до появи першого покоління менеджменту науково-дослідницької діяльності (P&D Management): «знайдіть найрозумнішого ученого та інженерів, дайте їм гроші, яких вони потребують, розмістіть їх у ізольованому, але дуже затишному місці й — залиште їх у спокої! У них з'являться великі нові ідеї і винаходи».

В. Занепад і його причини

Вищезгадана економічна першість Сполучених Штатів тривала до 1960 року. Згодом, протягом 1965 —

1980 років, продуктивність і конкурентні переваги країни значно погіршилися. Причинами цього стали:

1. Дедалі більша агресивна іноземна конкуренція, яку становили тепер уже індустріалізовані Західна Європа і Японія, з одного боку, та Китай, з його дешевою робочою силою, — з іншого.

2. Самовдоволеність (тобто відчуття спокійного задоволення від безпеки — що часто є оманливим, оскільки людина не відчуває потенційної небезпеки чи певної проблеми) і таким чином

3. Нездатність впоратись із такими проблемами, як:

♦ застарілі стратегії;

♦ відсутність перспектив;

♦ недостатня технологізація науково-дослідницької діяльності та виробництва;

♦ нехтування людськими ресурсами;

♦ нездатність співпрацювати;

♦ протиріччя між урядом та індустрією.

З усіх цих проблем дозвольте мені зупинитись докладніше на стратегіях. Вони застаріли, тому що ті принципи, які сформували структуру американського бізнесу, процес управління ним та його роботу, а також зробили все це предметом заздрощів усього світу протягом двох минулих століть — вже вийшли з використання!

Компанії, поступ яких мав би ґрунтуватися на масовому виробництві товарів, стабільності та зростанні, більше не могли мати успіху у світі, в якому споживачі, конкуренція та постійні зміни вимагають максимальної гнучкості й миттєвої реакції.

Корпорації, приміром, мали:

(1) зменшити тривалість реакції на потреби і вимоги своїх клієнтів;

(2) використовувати свою швидку реакцію для захоплення додаткового бізнесу.

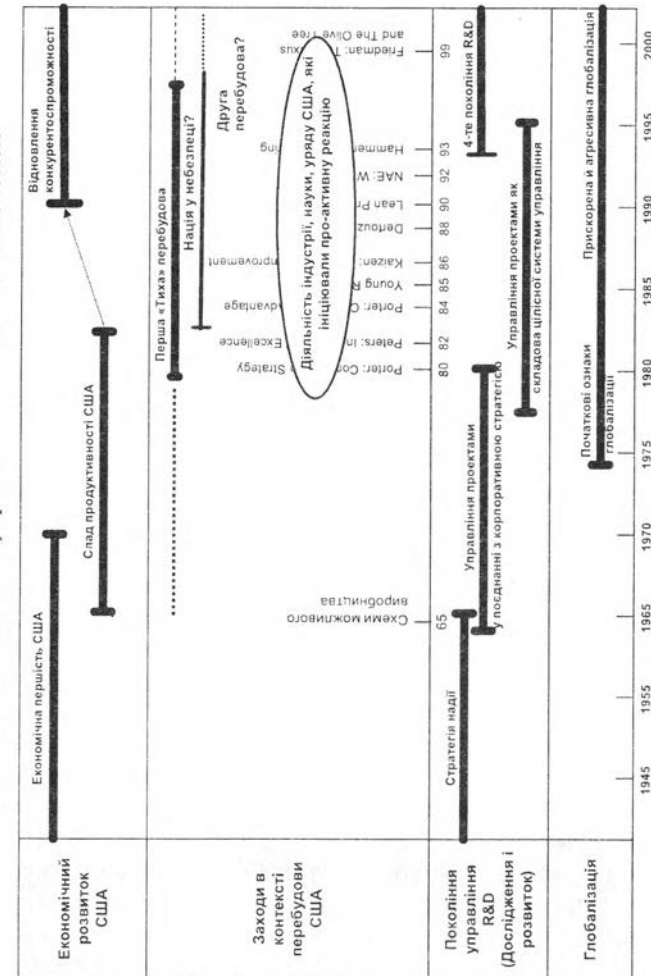
Відповіддю є: корпоративна спритність - шлях до змін (рис. 1).

С. «Тиха перебудова»

Згодом, приблизно 1980 року, пролунав сигнал «Підйом!», і в Америці відбулося те, що я називаю «тихою перебудовою». Країна почала використовувати, особливо активно у виробництві, такі нові принципи та засоби управління, як:

- о управління часом;
- о реструктуризація;
- о реінжиніринг;
- о зміна стратегії;
- с неприбуткове виробництво;
- о правило «б сігма»;
- о управління якістю;
- о контроль статистичного процесу;
- о нульові дефекти (Демінг);
- о Кайзен;
- о міжнародний клас;
- о вчасність;
- о управління ланцюгом постачання;
- о злиття і поглинання;
- о скорочення та вибір оптимального масштабу виробництва;

Рис. 1. Економіка США та управління глобальною технологією



- о відновлення корпоративної культури;
- о міжнародна організація стандартизації (ISO).

Ця тиха перебудова не була ані ініційована, ані нав'язана урядом. Навпаки, вона стала особистою ініціативою переважно окремих індивідів, компаній, індустрії в цілому, професійних об'єднань, аналітичних груп та консультантів. Проте певні урядові дії все ж мали місце. Головними з них були:

- Вже 1965 року у сфері індустрії усвідомлювали, що необхідно створювати модель виробництва (яка згодом була розширена до DFX, в якому X позначало: призначення та виконання, безпеку, довготривалу якість, можливість виробництва, безпечність для навколишнього середовища, експлуатаційну надійність, ергономіку, зовнішній вигляд, характеристики, короткий термін здійснення ринкової операції і таке інше).
- Майкл Портер (Michael Porter), професор Гарвардської бізнес-школи, написав у 1980 році книгу «Стратегія конкуренції» (Competitive Strategy)⁴, і Том Пітере (Tom Peters), незалежний консультант, написав 1982 року працю «У пошуках досконалості» (In Search of Excellence)⁵.
- 1984 року президент Рейган створив Президентську комісію (під керівництвом Джона А. Янга (John A. Young), президента і генерального директора компанії Hewlett-Packard) для дослідження нових реалій глобальної конкуренції, з якою стикнулася індустрія Штатів як удома, так і за кордоном. Президент також вимагав рекомендацій щодо шляхів покращення загальної здатності Нації конкурувати.

У так званому Звіті Янга (Young Report) містились такі специфічні деталізовані рекомендації:

- о створювати, використовувати на практиці та захищати технологічні інновації;
- о зменшувати вартість капіталу для американської індустрії;
- о розвивати більш майстерну, гнучку та мотивовану робочу силу;
- о робити торгівлю національним пріоритетом.
- 1988 року Майкл Л. Дертозос (Michael L. Dertouzos) (професор Массачусетського технологічного інституту) із співавторами видав працю: «Зроблено в Америці — відновлюючи конкурентні переваги» (Made in America — Regaining the Productive Edge).
- У 1990 році Філіп Р. Томас (Phillip R. Thomas), незалежний консультант, опублікував працю «Конкурентність протягом усього виробничого циклу» (Competitiveness Through Total Cycle Time).
- Національна технічна академія, з власної ініціативи, розпочала дослідження, результатом яких стали безліч звітів та симпозіумів з питань національних інтересів у столітті глобальної технології, а також, у 1992 році, визначення і детальний опис виробничих систем «світового стандарту»⁶.
- 1993 року Майкл Хаммер (Michael Hammer), приватний консультант, написав книгу «Трансформуючи корпорацію» (Reengineering the Corporation)⁷.

Ці та багато інших звітів, книг, публікацій та симпозіумів стали ознакою відновлення країною власних конкурентних переваг.

D. Відновлення конкурентних переваг — але все ще «Нація у небезпеці?»

У середині 1990-х років Сполучені Штати пережили безпрецедентне зростання продуктивності, завдячуючи переважно згаданих вище перебудові. Однак багато інвестицій було зроблено в технології, для того щоб зменшити ціни й покращити бізнес-процеси. Ці інвестиції повернулись, як і було обіцяно, через десять років і стали стимулом для зростання продуктивності. Більше того, стрімкі технологічні зміни у засобах комунікації, комп'ютерних технологіях та управлінні інформацією тривали. Водночас відбувалися структурні зміни та проводилася відповідна державна політика. Все це мало своїм результатом тривалу експансію Сполучених Штатів протягом 90-х років.

Однак водночас стало добре зрозумілим те, що на горизонті з'являються інші проблеми, які ставлять під загрозу економічний успіх:

- ◆ невідповідність систем початкової та середньої шкіл;
- ◆ крах електронного бізнесу («dot. com bubble»);
- ◆ наближення економічного уповільнення і згодом рецесія;
- ◆ корупція та занепад етики у корпоративному управлінні;
- ◆ поширення у світі тероризму і кібер-тероризму зокрема;
- ◆ неконтрольована ситуація на Близькому Сході.

Це вказує на те, що може виникнути потреба у другій перебудові й у відновленні економічної реструктуризації.

III. Де сьогодні Україна?

Я не буду вам зараз набридати і перелічувати економічні показники (успішне і вражаюче зростання національного валового продукту від 6 %, 9,1 %, 4,8 % і цього року на шляху до 7 %), говорити про проблеми збору врожаю в цьому році або влаштовувати політичну дискусію. Я просто посилаюсь на коментарі, зроблені послом Сполучених Штатів Америки в Україні Карлосом Паскуалем у його прощальній промові до випускників програм обміну уряду США, виголошеній 21 липня 2003 року в київському Будинку кіно. Він чітко зазначив, що незважаючи на прогрес, якого було досягнуто, Україна має продовжувати працювати над удосконаленням:

- влади закону;
- якості демократії в країні;
- інтеграції з Євро-Атлантичною спільнотою;
- ринкової економіки.

Оскільки ми обговорюємо оптимізацію бізнес-процесів для глобальної конкурентності — тема, що безумовно потрапляє до сфери «ринкових економік», хотілось би згадати кілька специфічних моментів.

• Україна потребує усвідомлення власної конкуренції. Міжнародний капітал йде переважно туди, де він може принести найбільші прибутки в найко-

ротший термін і де отримання цих прибутків не вимагатиме великих зусиль.

- Влада закону має перемогти владу сили:
 - о судова система має бути передбачуваною;
 - о необхідно встановити закони та засоби регулювання, які відповідали б протоколу СОТ.
 Україні необхідно запровадити зміни у законодавчій та регулюючій системах.
- Україна — країна із п'ятдесятимільйонним населенням та:
 - о величезними людськими ресурсами: освіченим населенням, гарною робочою силою;
 - о світовою конкурентоспроможною технологією в ракетній галузі та певними добре розвинутими високотехнологічними можливостями;
 - о одними з найкращих в Європі земельними ресурсами;
 - о стратегічним розташуванням;
 - о доступом до регіональних ринків.

Нарешті, у глобальному селі, мешканцями якого всі ми є, ці ресурси будуть визнаними і використаними на користь груп, як за кордоном, так і в самій країні. Питання лише в тому, як швидко це відбудеться.

- Українська промисловість має пережити «реструктуризацію» власного бізнес-процесу, щоб стати конкурентоспроможною глобально.

Успішний перехід у всіх цих галузях насправді довготривалий процес. Сьогодні очевидним є те, що він ще не завершився і багато чого ще має бути зроб-

лено. Дуже важливо, щоб усі присутні тут усвідомлювали ці принципи, оскільки ми будемо друзями України лише тоді, коли зможемо говорити щиро й відкрито про те, у що віримо.

А тепер я закликаю всіх вас подумати над тим, яку роль має відігравати українська індустрія, наука, уряд, професійні організації, видатні люди та окремі особистості під час цього перехідного періоду. І якщо ви маєте гарні ідеї — втілюйте їх у життя.

IV. Принципи оптимізації бізнес-процесу

У середині 80-х років стало зрозумілим, що сучасна корпорація не може бути конкурентоспроможною, якщо вона працюватиме як група вільно поєднаних функціональних одиниць, ідентичність яких залежить від специфічної галузі. Для майбутньої конкурентоспроможності необхідний інший, більш цілісний погляд на бізнес, який би дозволив поглянути на підприємство як на набір взаємозалежних, взаємопереплєтених і взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Процес — це набір взаємопов'язаних видів діяльності (деякі з них відбуваються одночасно, а деякі — послідовно), які, разом, роблять внесок результатом.

В. Едвардс Демінг (W. Edwards Deming) зазначив: *«Якщо ви не можете описати те, що робите, як процес, тоді ви не знаєте, що ви робите».*

Ключові процеси, показані разом з їхніми під-процесами (рис. 2): інновація — моделювання/розвиток продукту, виконання, стратегія/планування і топ-менеджмент.

Процес топ-менеджменту включає розсудливе використання засобів для досягнення кінцевого результату.

- ♦ Він складається з кількох компонентів.
- ♦ Загальна сума компонентів диктує культуру компанії.

Важливо наголосити, що процес змін, впливаючи на топ-менеджмент, спричинює зміни в корпоративній культурі, які необхідні на кожному рівні для досягнення «Світового класу»⁶.

Проте проблема, з якою стикаються промислові комплекси всього світу, по/сягає в тому, що більшість компаній усе ще:

- ♦ діють із функціональної точки зору і намагаються оптимізувати ці функції, застосовуючи ресурси до вирішення кожної проблеми окремо;
- ♦ мають у власності функції і/чи продукти, але не мають влади над процесом;
- ♦ потерпають від величезних відстаней та перешкод між організаційними рівнями та браку спілкування між різними підрозділами організації.

Для того щоб ці компанії були відповідальними, конкурентоспроможними, інноваційними, ефективними, орієнтованими на клієнта та прибутковими, їм потрібно оперувати набором цілісних взаємопов'язаних процесів, які долають бар'єри «замкнутості функціональних підрозділів».

Рис. 2. Цілісний погляд на ключові бізнес-процеси

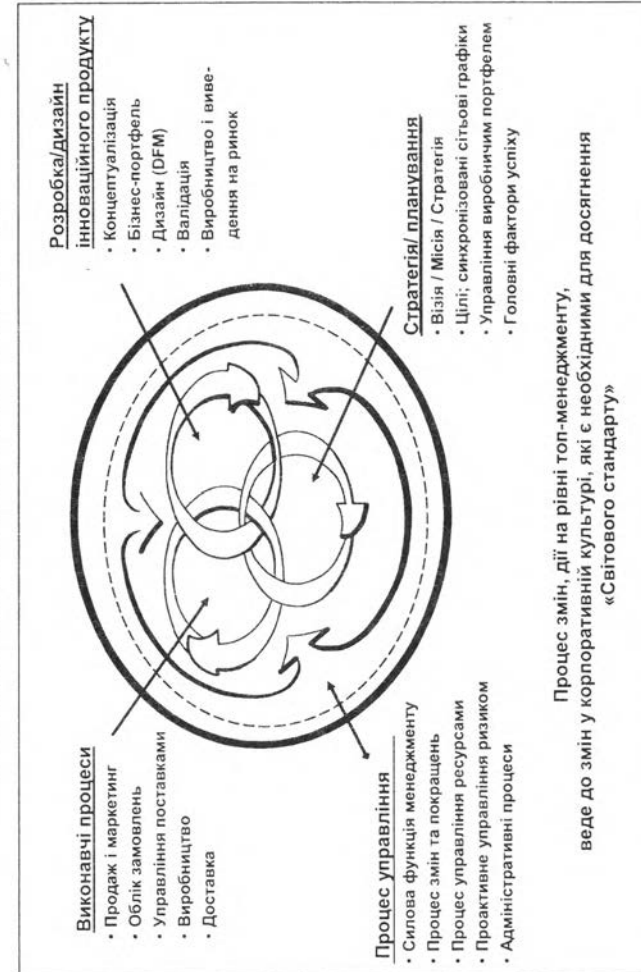
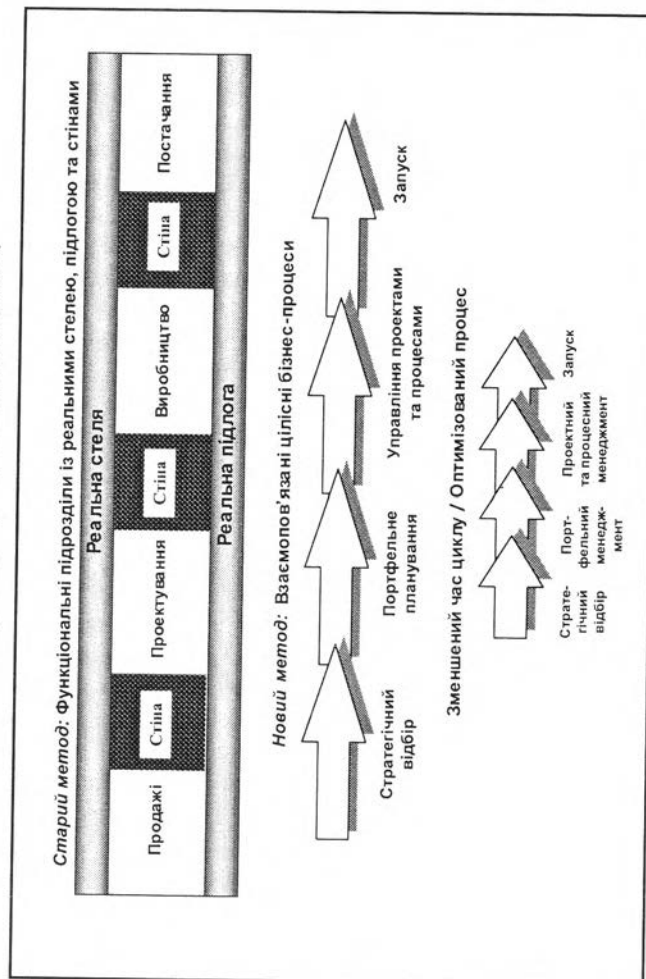


Рис. 3. Старий процес проти нового процесу



Це ілюструє рис. 3.

Наступним за розглядом процесів іде аналіз часу як джерела конкурентної переваги. Час сьогодні відіграє роль того самого вістря ². Як стратегічний засіб, час за важливістю дорівнює грошам, продуктивності, якості і т. д. Чому ж час такий важливий? Як ви можете побачити на рис. 4, час має кілька унікальних характеристик.

Крім бачення процесу та управління часом, існує низка інших вимог, яких необхідно дотримуватися

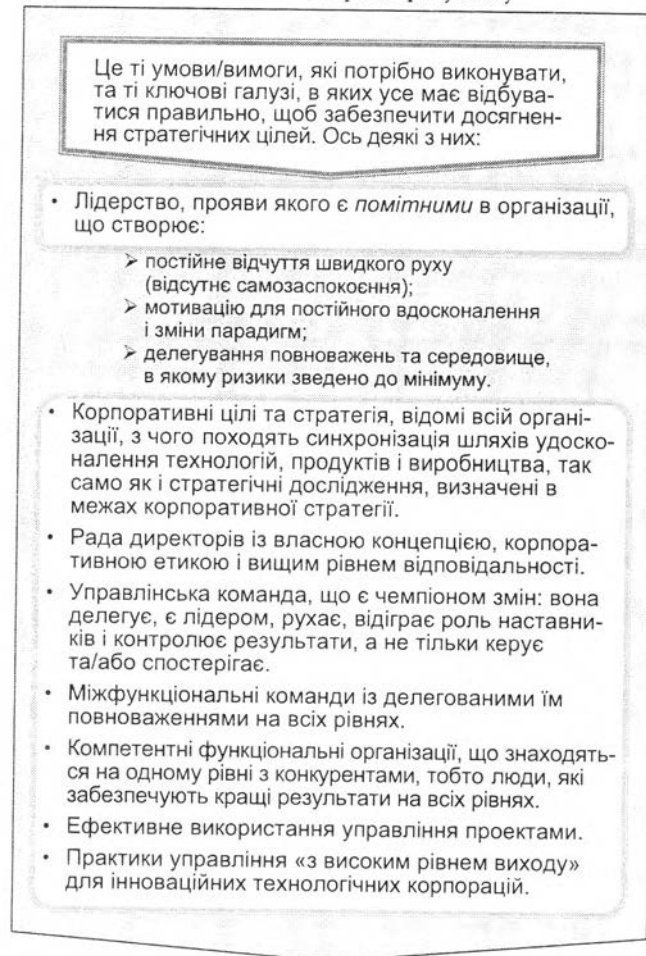
Рис. 4. Значущість часу в управлінні бізнесом

- Час – це єдиний невідновлюваний ресурс компанії. Його не можна ні купити, ні повернути.
- Час – це рушійна сила всього на робочому місці та майже всього – на ринку.
- Переважна частина компаній має неабиякі можливості для покращення результатів своєї діяльності, сфокусувавшись на ефекті тривалості циклу процесу для:

*прибутку
використання активів
продуктивності
задоволення споживача
задоволення співробітника
якості*

Існує надзвичайно сильний зв'язок між тривалістю циклу процесу і тим, як організація навчається та вдосконалюється

Рис. 5. Головні фактори успіху



для досягнення глобальної конкурентоспроможності. Ми назвемо їх «Головними факторами успіху». Саме вони є необхідними для забезпечення успіху. На рис. 5 показано найважливіші з них.

За цей обмежений час я не в змозі детально пояснити кожен із цих факторів, але я гадаю, що корисним буде дати визначення повноважень, оскільки Україна тривалий час перебувала під тиском централізованого контролю.

Повноваження — це стан, в якому люди, команди або групи:

- чітко усвідомлюють власні ролі, відповідальність та звітність;
- забезпечені чіткими цілями, завданнями й параметрами, в межах яких вони працюють;
- наділені формальною владою для виконання своїх завдань;
- вільні в пошуку та прийнятті рішень щодо існуючих проблем;
- визнають право на помилку, ризик, а також власну відповідальність за цю помилку, часто для того, щоб отримати більше можливостей для навчання.

І останнє, але не менш важливе: я маю наголосити на важливості відповідних вимірів чи системи вимірів у всіх процесах. Щоб дати зрозуміти вам, про що йдеться, дозвольте процитувати лорда Кельвіна (1824 — 1907):

«Коли ви можете виміряти те, про що говорите, і виразити це за допомогою цифр, то ви щось про це знаєте, але коли ви не можете цього виміряти і виразити в цифрах, то ваше знання є недостатнім».

Рис. 6. Якісні виміри



Коли ми зрозуміли важливість вимірів, перед нами відразу ж постає питання, які саме виміри і в якій кількості нам потрібні. Характеристики якісних вимірів показано на рис. 6.

Усі бізнес-процеси мають певні виміри, які можуть вплинути на покращення ефективності роботи, якщо на них фокусуються корпоративні зусилля, спрямовані на вдосконалення. Вони мають назву «рушійних сил».

Менеджмент, без сумніву, зацікавлений у тих вимірах, що стосуються стану компанії, а також мають значення для акціонерів. Вони називаються «результатами», або ключовими показниками діяльності,

і часто мають фінансовий характер: продаж, прибуток, частка ринку, продуктивність, задоволення споживача, коефіцієнт окупності інвестицій, внутрішній рівень прибутку, чиста теперішня вартість (ЧТП) і таке інше.

«Рушії» пов'язані із «результатами»:

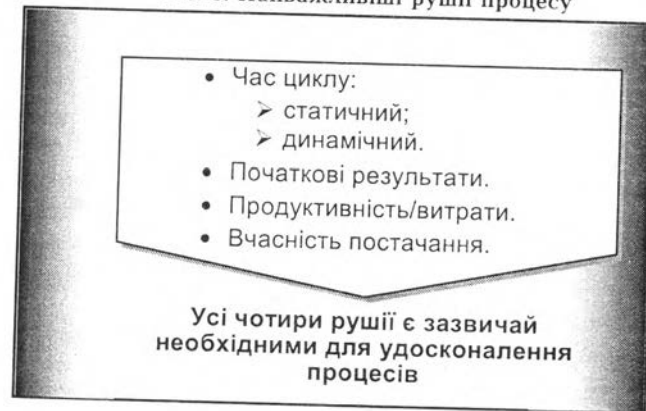
- ♦ рушійні виміри є головними показниками результатів;
- ♦ вдосконалення рушійної сили звичайно створює можливість для послідовного покращення результатів.

Отже, які виміри є справді необхідними? Рис. 7 демонструє певні вимоги.

Рис. 7. Які виміри є справді необхідними?

- + *Виміри, які відображають значні вигоди для управління, споживачів, акціонерів та співробітників:*
 - відповідність потребам споживача;
 - прискорення результатів;
 - ефективність використання ресурсів.
- + *Виміри із чітким зв'язком між:*
 - рушійними силами та результатами;
 - цілями – найближчими виконавчими та стратегічними.
- + *Виміри, які:*
 - мають часовий характер;
 - є важкими для маніпулювання;
 - є зрозумілими кожному;
 - використовуються як рушійна сила змін.

Рис. 8. Найважливіші рушії процесу



Також на рис. 8 показано ключові рушійні сили, які слід вимірювати й постійно вдосконалювати для справжньої оптимізації бізнес-процесів.

Знову ж таки, час — найважливіший зі стимулів оскільки:

- час є найціннішим з усіх ресурсів;
- неможливо ані повернути, ані відновити, ані маніпулювати часом;
- час не можна купити або створити, і тому
- Він є чудовою рушійною силою - готівкою двадцять першого століття;
- циклічний час демонструє ідеальні ознаки рушійної сили, а саме:
 - ♦ його легко зрозуміти і виміряти;
 - ♦ ним важко маніпулювати;

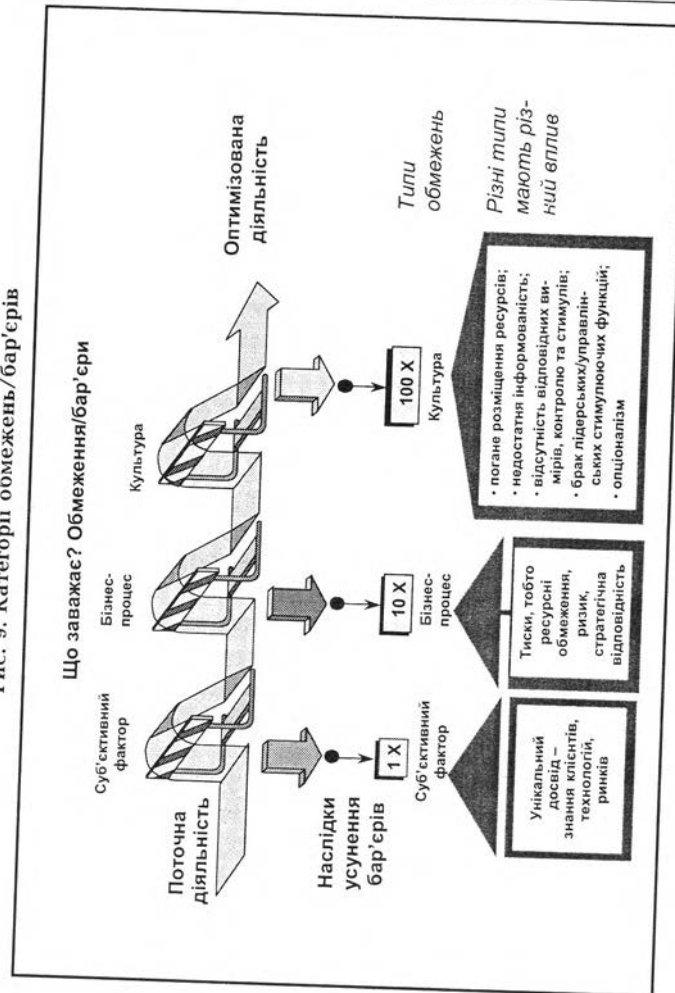
- ♦ він має зв'язок із бажаним результатом;
- ♦ виходить за межі організації;
- ♦ врівноважує очікувані покращення.

Я не буду детально розповідати про те, які результати вимірів вважаються позитивними, тому що це залежить від типу індустрії, який ми розглядаємо. Вочевидь, загальними є: продаж, прибуток, ринкова частка, продуктивність, задоволення клієнтів, коефіцієнт окупності інвестицій, внутрішній рівень прибутку, чиста теперішня вартість (ЧТП) і таке інше.

Сьогодні все це здається простим і зрозумілим. Чому ж так важко використати ці методології на практиці? Що заважає оптимізації бізнес-процесу відповідно до перелічених вище принципів? Відповідь на це запитання: обмеження і бар'єри. Як показано на рис. 9, їх можна поділити на категорії за типом.

- **Суб'єктивний фактор:** унікальний досвід/знання клієнтів, технологій, ринку, вмінь тощо.
- **Бізнес-процес:** ресурси, стратегічна відповідність, дані, дисципліна, дотримання пріоритетів.
- **Культура:** звички, звичаї, способи дії, як-от:
 - о відсутність відповідних вимірів, контролю та стимулів;
 - о погане розміщення ресурсів;
 - о недостатня інформованість;
 - о недостатня відповідальність;
 - о нестача лідерських/управлінських стимулюючих функцій;
 - о опціоналізм.

Рис. 9. Категорії обмежень/бар'єрів



Подолання цих перешкод разом із кроками, які не додають вартості, є основою методології процесу оптимізації. Це найважча частина, яка вимагає підтримки топ-менеджменту в поєднанні з аналізом корінних причин, дисципліною, наполегливістю й відданістю.

А тепер останнє, хоча й не менш важливе. Що таке «світовий стандарт»?

У середині 80-х років стало зрозумілим те, що сучасні промислові організації не зможуть конкурувати, якщо вони продовжуватимуть діяти як група вільно поєднаних функціональних одиниць, ідентичність яких залежить від встановленої дисципліни або від детального опису обов'язків. Національна технічна академія розпочала дослідження з метою визначення загальних принципів, спрямованих на покращення ефективності виробничих систем. 1991 року академія створила перелік дієвих принципів, які необхідно розрізняти, розуміти і адаптувати виробничим організаціям, що прагнуть досягти «світового стандарту». Через універсальність цих принципів вони були визначені як «основи» виробництва. Ці основи потрібно розглядати як систему взаємозалежних та дієвих принципів, використання яких може значно покращити виробниче підприємство.

Світовий стандарт був визнаний таким, що:

- намагається бути «кращим із кращих» або використовувати «кращі зразки (прикладі)»;
- приймає «систему постійного нагляду»;
- наполягає на постійному вдосконаленні;

■ визнає, розуміє і приймає основний набір загальних, універсально прикладних керівних принципів чи базису, які називаються «основами».

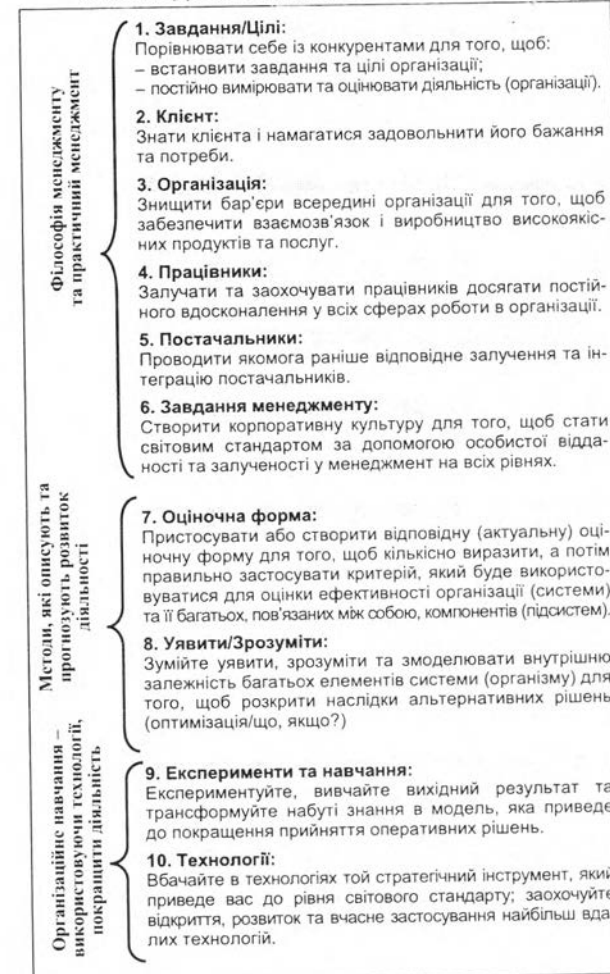
Організації, які докладають неабияких зусиль для досягнення стандартів світового класу, мають визнати, розуміти та суворо впроваджувати ці дієві принципи. Досвід останніх двадцяти років також показав, що ці принципи є загальноприйнятими, оскільки не стосуються суто однієї галузі чи компанії; вони є універсальними, тому що можуть бути застосовані до широкого кола обставин; вони є дієвими і викликають певні дії, а також вказують на напрями, яких потрібно дотримуватись. І, найголовніше, вони стосуються не лише сфери виробництва, а й усієї сфери бізнесу.

Основним принципом є:

- ♦ компанії світового стандарту виникли як такі, що мали на меті стати світовим стандартом;
- ♦ вони оцінюють власну діяльність, періодично порівнюючи себе зі своїми конкурентами;
- ♦ вони використовують цю інформацію для встановлення цілей та завдань, які вони передають усім працівникам корпорації (компанії);
- ♦ вони постійно вимірюють та оцінюють діяльність системи (організації) з огляду на поставлене завдання;
- ♦ вони регулярно оцінюють відповідність своїх цілей меті отримати статус компанії зі світовим стандартом.

Десять принципів зображено на рис. 10.

Рис. 10. Десять принципів світового стандарту



V. Висновки та рекомендації

Для того щоб оптимізувати бізнес-процеси та стати глобально конкурентоспроможними⁸, наявні обмеження/бар'єри слід систематично усувати і застосовувати 10 принципів світового стандарту. Це потребує суттєвого розширення рамок мислення та значних змін людського менталітету.

■ Наші рамки мислення переважно не дозволяють нам сприймати концепції, які виходять за межі набутого нами досвіду;

■ саме рамки мислення часто спричиняють твердолобість, що, у свою чергу, змушує людей діяти саме так, як вони звикли, і відкидати будь-які зміни.

Цих необхідних змін можна досягти шляхом використання та підсилення «процесу зміни». Наприклад, можна використати процес зміни, який запропонував Джон П. Коттер (John P. Kotter)⁹, що складається із 8 стадій.

1. Встановлення режиму терміновості.
2. Створення групи лідерів.
3. Постановка цілей і вироблення стратегій їх досягнення.
4. Донесення стратегії змін до широкого загалу.
5. Надання широкомасштабних повноважень.
6. Генерування швидких перемог.
7. Консолідація досягнутого та нові зміни.
8. Започаткування нових підходів у культурі.

Отже, підсумовуючи, хочу сказати, що мої особисті поради для України є такими:

• **Промисловість:** вивчати та запроваджувати у своїх організаціях принципи «світового стандарту» та менеджменту змін.

• **Освіта:** починати розвивати та викладати курс принципів технологій глобального менеджменту.

• **Уряд:**

- встановити владу закону;
- встановити передбачуваність у судовій системі;
- запровадити зміни у правовій та регулятивній структурах шляхом прийняття окремих законів таким чином, щоб Україна підпадала під стандарти COT;
- працювати в напрямку вироблення законодавчої бази, яка дала б можливість українським винаходам бути запатентованими в інших країнах.

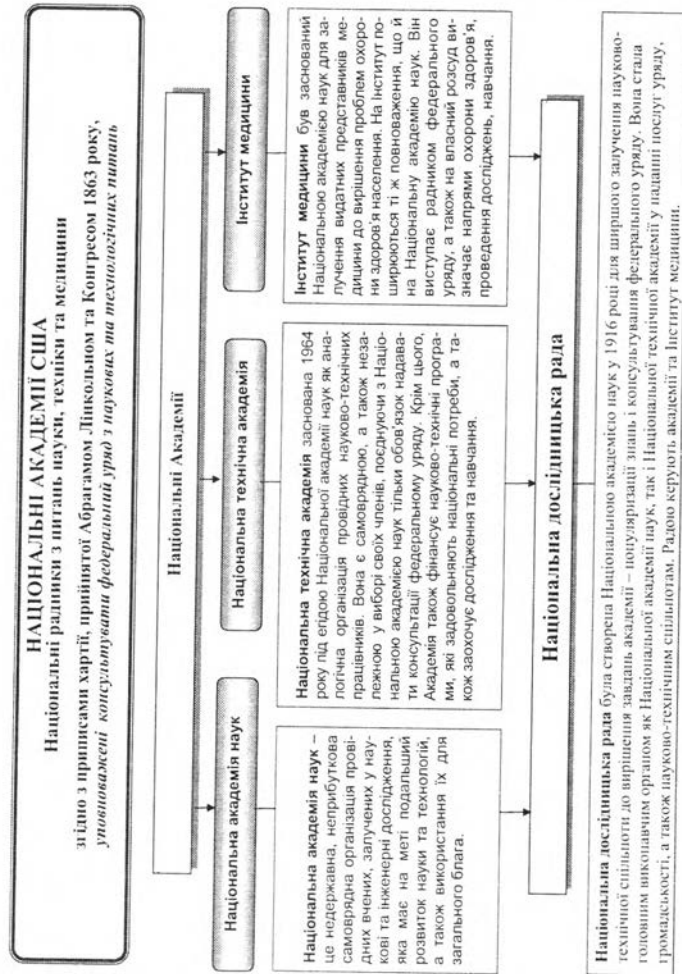
• **Особистості:** намагайтеся долучитися до встановлення конкурентоспроможності.

• **Професійні організації та/або громадські організації:** долучайтесь!

Як колишній головний технологічний спеціаліст великої корпорації, а зараз радник з менеджменту глобальних технологій, хочу запропонувати деякі можливості для українських науковців.

• Прийміть закон Абрагама Лінкольна і — починайте *давати поради уряду з наукових та технологічних питань*.

• Намагайтеся наслідувати *modus operandi* Національної технічної академії США у всіх випадках, коли це є доцільним.



- 3 власної ініціативи проводьте дослідження та/або симпозиуми, послуговуючись досвідом експертів — членів академії та інших високоповажних вчених та професіоналів з бізнесу та уряду.
- Публікуйте доповіді та повідомлення за результатами цих заходів, роблячи їх доступними не тільки для уряду, а й для всіх, кого це стосується. Якщо можливо, виставте їх для огляду на веб-сайт.
- Створіть національну дослідницьку раду для надання порад та консультацій урядові, громадськості, а також науковим та інженерним спільнотам.
- Створіть спеціальну програму для активізації співпраці між науковцями та керівниками промисловості, спрямовану на поліпшення стану української науки, технології, економіки.
- Перекладіть доповідь Національної технічної академії США «Виробничі системи — основа для статусу світового стандарту» та зробіть її доступною для всіх керівників українських компаній.
- Розпочніть інші різноманітні дослідження, які дадуть змогу підвищити глобальну конкурентоспроможність.
- Впроваджуйте принципи оптимізації роботи бізнесу.

Науково-популярне видання

Карл Х. Цайнінгер

**ОПТИМІЗАЦІЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Редактор *О. А. Рудь*
Технічний редактор *Т. М. Новікова*
Верстка *Н. В. Єрмак*

Примітки

x

1. *Michael E. Porter*. The Competitive Advantage of Nations.- New York: The Free Press, 1990.
2. *Philip R. Thomas*. Competitiveness Through Total Cycle Time.— McGraw-Hill Publishing Co., 1990.
3. *Michael L. Dertouzos, Richard K. Lester, and Robert M. Solow*. Made in America — Regaining the Productive Edge. - Cambridge, Massachussets: The MIT Press, 1989.
4. *Michel E. Porter*. Competitive Strategy — Technigues for Analyzing Industries and Competitors.— New York: The Free Press, 1980.
5. *Thomas J. Peters and Robert H. Waterman*. In Search of Excellence.— New York: Harper & Row, 1982.
6. National Academy of Engineering. Manufacturing Systems — Foundations of World-Class Practice.— Washington, D.C.: National Academy Press, 1992.
7. *Michael Hammer and James Champy*. Reengineering the Corporation — A Manifesto for Business Revolution. — New York: HarperCollins Publishers, 1993.
8. *Hans-Olaf Henkel*. Die Ethik des Erfolgs — Spielregeln für die globalisierte Gesellschaft. — München: Econ, 2002.
9. *John P. Kotter*. Leading Change. — Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Підписано до друку 01.12.2003. Формат 70х100/32.
Гарнітура Baltica. Папір офсетний № 1. Друк офсетний.
Умов. друк. арк. 1,61. Обл.-вид. арк. 1,25. Наклад прим. Зам. 3-176.

Видавничий дім «КМ Академія».
Свідоцтво про реєстрацію № 770 від 15.01.2002 р.

Друкарня НаУКМА.
Адреса видавництва та друкарні:
04070, Київ, вул. Сковороди, 2.
Тел./факс: (044) 416-60-92, 238-28-26.

Цайнінгер, Карл Х.

ЦІ4 Оптимізація бізнес-процесу для глобальної конкурентоспроможності: Інавгурац. лекція почес. професора Нац. ун-ту «Києво-Могилян. акад.», 1 верес. 2003 р. — К.: Вид. дім «КМ Академія», 2003.— 40 с.: іл., портр.— Бібліогр. в прим.: с. 38.

ISBN 966-518-240-4

Лекцію голови і виконавчого директора консалтингової фірми «Global Technology Management Consultants», директора Літніх програм для німецькомовних країн у Принстонському університеті присвячено шляхам оптимізації бізнес-процесу для досягнення глобальної конкурентоспроможності.

ББК 65.29