

Зміни в Україні. Проектування напрямку змін, змісту змін і дій, які забезпечать успішність змін.

ОТРИМАННЯ КРИТЕРІЇВ ТЕХНІЧНОГО ЗАВДАННЯ (ТЗ) НА ЗМІНИ В УКРАЇНІ.

1. Відсіяти зміни, які за замовчанням не можуть принести бажаних результатів.

По-перше: Публічна дискусія перетворила існуючий консенсус, щодо необхідності змін в Україні, у щось зовсім неоковирне: «Зміни (реформи) необхідні, але вони неодмінно болючі і обов'язково непопулярні». Але ж будь-яка людина хоче лише одного – жити краще. Тобто, люди хочуть від реформ змін на краще, але повинні очікувати погіршень. У цьому немає ані логіки, ані глузду, здорового глузду! В одних спікерів тут прихована лукавість, а інші просто введені в оману. Лукавість походить від небажання будь-яких змін. А в оману вводить наш власний досвід. Краще за усіх цей досвід сформулював В.С. Черномирдін: «Хотіли як краще, а вийшло як завжди!». Тобто, ми впевнені, що будь-яка спроба проведення змін, практично завжди, призводить до негативних результатів або викликає побічні негативні ефекти, які роблять ситуацію не краще, а часто, навіть гірше, ніж до спроби змін. Нас же, насправді, цікавлять не будь-які зміни, а тільки і виключно поліпшення, **«тому що поліпшення – це завжди зміни, а зміни – далеко не завжди поліпшення!»** (Dr. Ph. Елияху Моше Голдратт). А значить, зміни (реформи), які нам потрібні – це тільки ті зміни, які ведуть до поліпшень. Кардинальних поліпшень. А поліпшення не можуть бути болючими, а тим більше непопулярними.

По-друге: Усі люди в Україні хочуть поліпшень. Але яких саме? Що для них важливо? Які сфери життя для них є пріоритетними? Ці питання не мають відповідей. Намагатися їх знайти, безперспективне і безглузде заняття. Кожна людина розуміє «поліпшення» по-своєму, для кожного «поліпшення» дуже індивідуальне. Отже, у населення немає єдиної вимоги, в якій сфері життя країни потрібні першочергові поліпшення, скільки людей – стільки вимог і пріоритетних сфер. Відтак, усі вимоги людей, у сумі дають потребу поліпшень в усіх сферах життя країни одночасно. А значить, зміни (реформи), які нам потрібні – це тільки ті зміни, які ведуть до поліпшень в усіх сферах життя країни одночасно. Бо фрагментарні поліпшення не дадуть швидких загальних поліпшень – занадто багато проблем накопичилося в країні.

По-третє: Усі люди в Україні хочуть поліпшень, але не через 10 років, не через 5, а уже сьогодні. А значить, зміни (реформи), які нам потрібні – це тільки ті зміни, які ведуть до швидких поліпшень в усіх сферах життя країни одночасно.

УСІ ІНШІ ЗМІНИ, ЗА ЗАМОВЧАННЯМ, НЕ ЗМОЖУТЬ ПРИНЕСТИ БАЖАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ. ОТЖЕ, ПОТРІБНО ЗОСЕРЕДИТИСЬ НА ПОШУКУ ШВИДКИХ ОДНОЧАСНИХ ПОЛІПШЕНЬ В УСІХ СФЕРАХ ЖИТТЯ КРАЇНИ, НАВІТЬ ЯКЩО ДО ЦЬОГО ЧАСУ ВОНИ ВВАЖАЛИСЯ НЕМОЖЛИВИМИ.

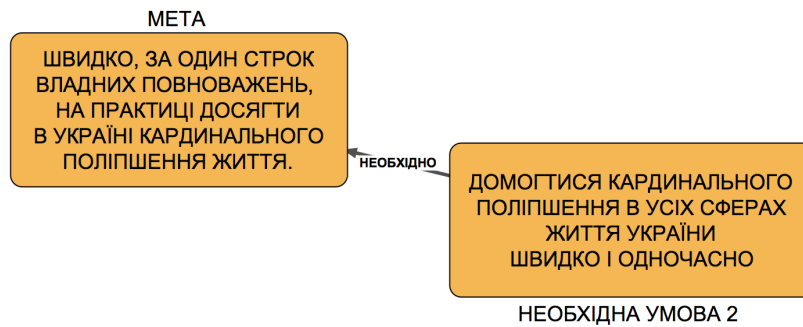
2. Відсіяти зміни, які неможливо керовано і швидко довести до отримання запланованого результату, бо система не в змозі «переварити» їх без погіршення ситуації.

Повноваження на проведення реформ в країні є лише у влади. Успішні реформи, це необхідна умова досягнення найважливішої для влади мети – збереження влади. Але жодному політикуві або партії в Україні не вдалося домогтися поліпшень хоча б в якійсь сфері життя країни, не кажучи уже про усі сфери, та ще й швидко, і одночасно. Тому влада в Україні завжди програє «невладі». Зберегти владу вдалося лише один раз. І це виключення, другий термін владних повноважень Президента Кучми, не порушує правило, а навпаки підтверджує його. (Докази цієї тези завершують увесь цей текст.) Давайте розберемося у цій ситуації і спробуємо знайти вихід з неї, бо іншого варіанту немає:

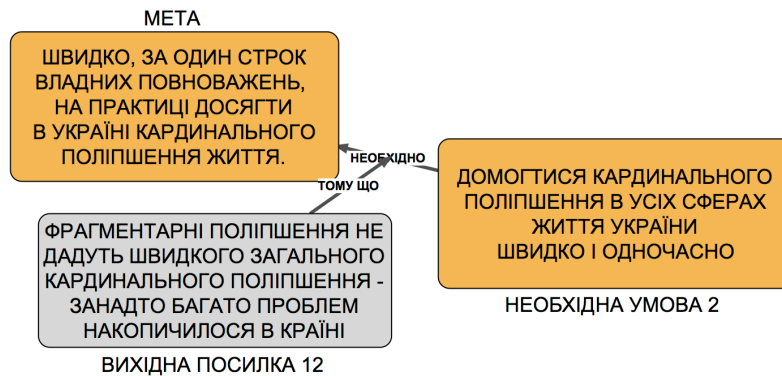
МЕТА

ШВИДКО, ЗА ОДИН СТРОК
ВЛАДНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ,
НА ПРАКТИЦІ ДОСЯГТИ
В УКРАЇНІ КАРДИНАЛЬНОГО
ПОЛІПШЕННЯ ЖИТТЯ.

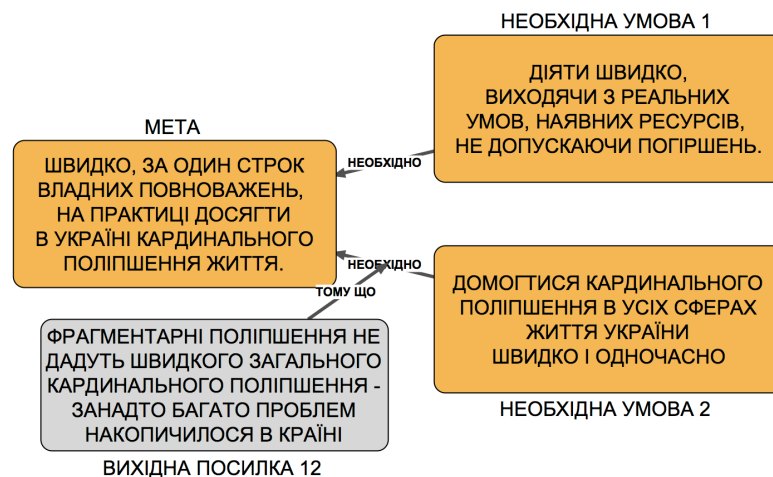
Для досягнення цієї мети необхідно у повному обсязі задовільнити вимоги Необхідної умови 2:



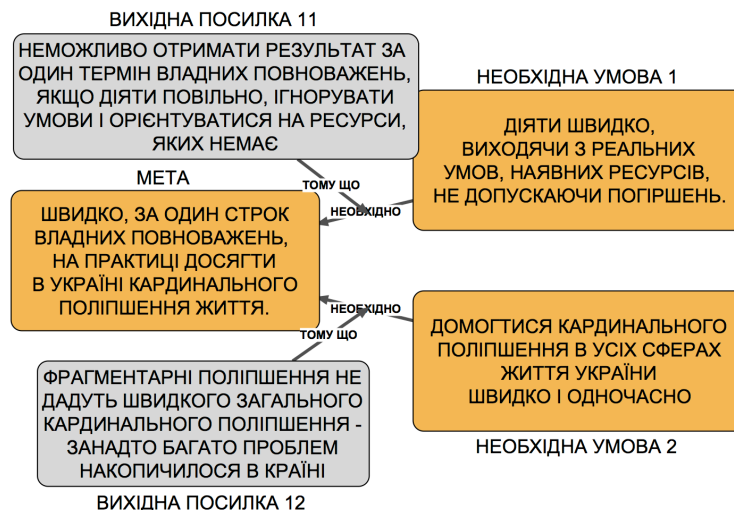
Саме таке формулювання Необхідної умови 2 жорстко обґрунтоване Вихідною посилкою 12:



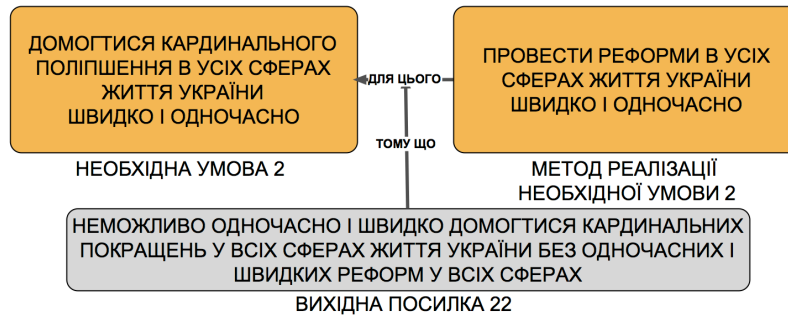
Для досягнення мети, виконання цієї умови необхідно, але недостатньо – є ще одна умова. Без одночасного задовільнення у повному обсязі вимог Необхідна умова 1 – мети повністю не досягти:



І це формулювання необхідної умови також жорстко обґрунтоване своєю Вихідною посилкою 11:



Щоб виконати вимоги Необхідної умови 2 необхідно застосувати наступний метод:



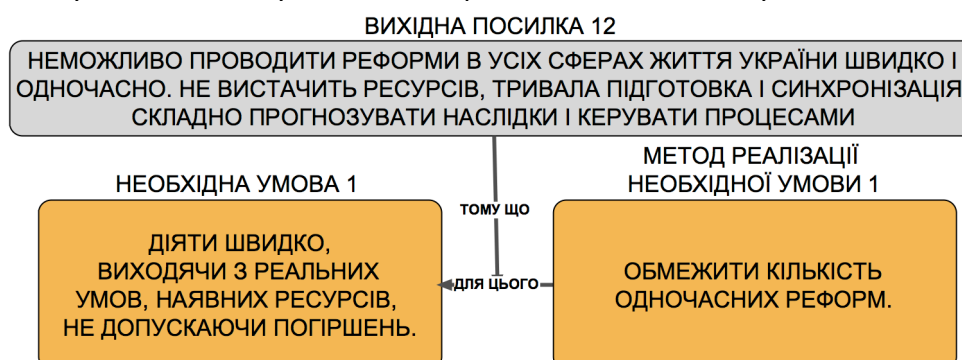
Але потрібно одночасно виконати і вимоги Необхідної умови 1: «Діяти швидко, виходячи з реальних умов, наявних ресурсів, не допускаючи погіршень». А реальні умови завжди однакові:

У процесі досягнення будь-якої мети, ми завжди стикаємося з чотирма факторами, які присутні завжди і усюди, незалежно від наших знань про них і наших бажань. Вони завжди уповільнюють швидкість руху до будь-якої мети, можуть зробити невідомою ціну досягнення мети і в змозі змінити зміст мети на прямо протилежний. Це:

- **Обмежені фінанси і ресурси:** Ми живемо у світі, де не буває необмежених фінансів і ресурсів. А відсутність або несвоєчасне надходження необхідних обсягів фінансів і ресурсів можуть істотно загальмувати будь-який процес, аж до повної зупинки.
- **Помилки при синхронізації використання ресурсів:** Час надходження і використання усіх ресурсів необхідно синхронізувати з графіком їх зайнятості, а також з попереднім і наступним процесами. Якщо це не зроблено або допущені помилки, то ресурс буде регулярно простоювати або потребуватися у декількох місцях одночасно. А це втрати часу і грошей.
- **Рівень невизначеності у прогнозуванні наслідків:** Будь-який вплив на будь-яку частину системи викликає зміни в інших частинах цієї системи. І ці вторинні зміни далеко не завжди позитивні, частіше навпаки. І якщо немає бажання без кінця ліквідувати провали і гасити пожежі, то без прогнозування наслідків не обійтися. Інакше чекає безперервний аврал.
- **Рівень складності управління процесами:** Управління процесами повинно бути організовано з мінімумом показників і точок контролю. Альтернативою такої організації, є наростаючий хаос і як наслідок, перехід до ручного управління. А ручне управління – це найкращий спосіб збільшити кількість помилок, негативних наслідків і зірвати усі, й усілякі терміни. При ручному управлінні завжди є небезпека прояви закону Мерфі: «Якщо існує два способи зробити що-небудь, причому один з них веде до катастрофи, то хто-небудь обов'язково обере саме цей спосіб».

У результаті впливу будь-якого з цих факторів, а тим більше, їх поєднань, відбувається зростання витрат транзакцій при проведенні змін у будь-якій системі, у будь-якому виді діяльності, незалежно від того, які це зміни і хто їх проводить. Якщо ж проводяться одночасні зміни, то зростання витрат транзакцій стає абсолютно неконтрольованим, лавиноподібним і невпинним.

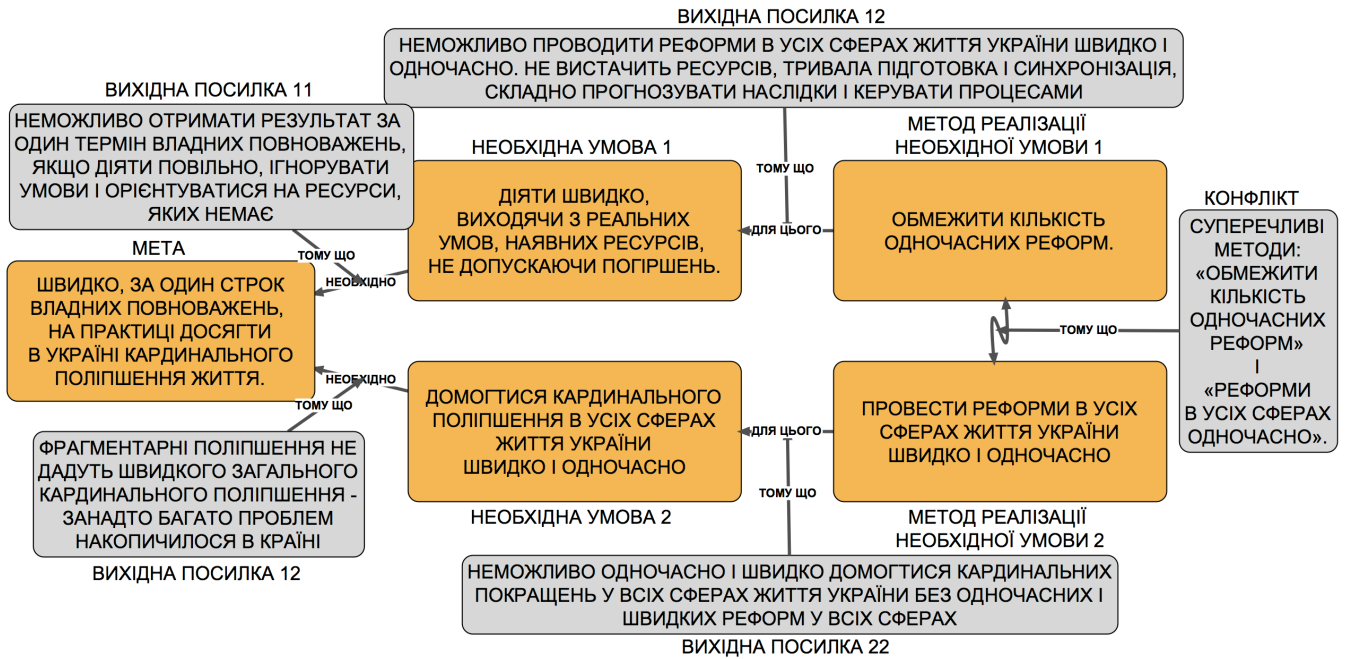
За таких умов існує єдиний доступний Метод реалізації необхідної умови 1:



Отже, влада завжди опиняється у жахливій ситуації – влада завжди знаходиться між двох вогнів. Власне, методи реалізації необхідних умов і заганяють владу між двох вогнів – методи повністю

суперечать один одному. А ніхто і ніколи не зможе одночасно діяти суперечливими методами. Але ж саме одночасно і потрібно задовільнити вимоги обох необхідних умов, та ще і повністю, щоб досягти мети у повному обсязі. На те вони і необхідні!

Будь-яка влада завжди опиняється в умовах управлінського конфлікту, через який завжди не досягає поліпшення і втрачає владу:



Якщо влада буде намагатися реформувати усі сфери одночасно, то не буде швидкого результату або взагалі ніякого результату, а ситуація погіршиться. Зберегти владу не вдасться.

А якщо обмежити кількість реформ, то не буде загальних поліпшень, а фрагментарні нікого не влаштують. А там, де реформ не було, ситуація погіршиться. Зберегти владу теж не вийде.

Щось потрібно робити! Влада повинна бути збережена! Отже, потрібно реагувати на конфлікт! А який загальноприйнятий спосіб реакції на конфлікт? Ну звичайно ж – компроміс! Компромісне рішення у цій ситуації – це проведення змін (реформ) у пріоритетних сферах.



Компроміс усуває протиріччя між методами, але досягається за рахунок зниження вимог необхідних умов, а це, у свою чергу, виключає навіть теоретичну можливість досягти мети у повному обсязі. Але на компроміс ідуть все одно, щоб не відмовлятися від усього і отримати хоча б щось.

Нажаль, компроміс не вичерпує проблему. Справа у тому, що компроміс, на який іде влада, не відмінняє впливу об'єктивних факторів, які обмежують кількість одночасних дій. Отже, у будь-якому разі постане питання: «А скільки може бути призначено пріоритетів?».

Але, така постановка питання некоректна. Тут необхідно керуватися іншою логікою: «А скільки пріоритетів в одній системі влада у змозі, не призначити, а одночасно реалізувати?». Тобто, скільки пріоритетів влада може призначати для одночасної реалізації, з яким вона зможе гарантовано впоратися і досягти у цих пріоритетних реформах бажаних результатів у повному обсязі, без створення нових проблем, які погіршують ситуацію?

Відтак, мета влади: «Швидко провести зміни (реформи) в усіх сферах життя країни одночасно». Коли стоїть завдання досягти якоїсь мети, важливо досягти її ефективно. *Де ефективність – це швидкість досягнення мети, з мінімально можливими витратами і без урізання мети за змістом.* Тобто, необхідно отримати результат швидко, наскільки можливо недорого, а головне, щоб мета була досягнута повністю.

Що потрібно зробити для нейтралізації впливу обмежень кількості одночасних дій? Повністю усунути фактори, що подовжують термін отримання результату, не вийде, через їх об'єктивну природу. Але при цьому необхідно отримати результат швидко. Значить, для прискорення отримання результатів реформ необхідно розглянути, яким чином можна мінімізувати вплив цих факторів. Для цього потрібно визначити межі допустимих дій. Знайти мінімум і допустимий максимум одночасних змін (реформ).

Отже, мінімум:

- В якому випадку гарантовано не буде помилок при синхронізації реформ або хоча б їх мінімум? Якщо буде проводитись одна реформа! Зовнішня синхронізація з іншими реформами не потрібна, а значить і помилок не буде. А внутрішня синхронізація тільки для однієї реформи, а не для кожної. Тобто мінімум помилок.
- При якій кількості реформ обмежені фінанси і ресурси будуть застосовані з максимальним ефектом? При одній реформі! Концентрація усіх ресурсів на одну дію – класичний прийом забезпечення прориву у будь-якому виді діяльності.
- Як забезпечити мінімально можливий рівень невизначеності при прогнозуванні наслідків реформ і виникнення можливих негативних явищ? Знову ж, проводячи одну реформу! Навіть якщо не проводити ніяких реформ рівень невизначеності буде вище, тому що при цілеспрямованих діях на систему, ми знаємо зміст, рівень, час, точку прикладення і направлення впливу, а значить, можемо прогнозувати реакцію системи. У разі ж, коли цілеспрямованих впливів немає, зміни у системі відбуваються спонтанно, як реакція на внутрішні взаємодії, характер і параметри яких, невідомі. А значить ми позбавлені можливості передбачити коли, як і у якій точці системи вони виникнуть, і як зреагує система. І усе що ми можемо, це реагувати по факту, тобто гасити пожежі.
- А що з управління процесами? Та усе те ж! При одній реформі мінімум точок контролю, мінімум показників, мінімум можливостей списати відсутність результату на складність або брак чого-небудь, максимум можливостей для швидкого виявлення ефективних виконавців.

Мінімум зрозумілий – одна зміна. Але напевно може виникнути ситуація, коли одна реформа не може кардинально змінити ситуацію. Яку максимальна кількість одночасних реформ ми можемо собі дозволити, з умовою, що не поставимо під загрозу три критерії ефективності:

1. швидкість досягнення мети, 2. рівень витрат і 3. повноцінність змісту мети?

Зробимо оцінку за попередньою синхронізацією одного використання одного ресурсу, який не може бути використаний більш, ніж в одній реформі одночасно. Нам доведеться шукати найбільш ефективну черговість застосування цього ресурсу, а значить аналізувати усі комбінації перестановок реформ у черзі використання ресурсу для синхронізації з попередніми і наступними процесами у кожній реформі і графіком зайнятості ресурсу.

Якщо хтось забув, у комбінаториці, число усіх перестановок у послідовності з n об'єктів дорівнює факторіалу числа n або « $n!$ », де $n! = 1 * 2 * \dots * (n-1) * n$.

- При одній реформі, ми повинні аналізувати $1! = 1$ варіант.
- При двох одночасних реформах, $2! = 1 * 2 = 2$ варіанти.
- При трьох, $3! = 1 * 2 * 3 = 6$ варіантів.
- При чотирьох, $4! = 1 * 2 * 3 * 4 = 24$ варіанта.
- При п'яти, $5! = 1 * 2 * 3 * 4 * 5 = 120$ варіантів.
- І так далі.

Для однієї реформи, підтвердилися наші інтуїтивні оцінки. У будь-якому випадку, при одній реформі нам не потрібно шукати найефективніший варіант, у нас завжди тільки один варіант, при кожному застосуванні кожного ресурсу усередині однієї реформи. Потрібна тільки синхронізація з попередніми і наступними процесами і з графіком зайнятості ресурсу.

У випадку з двома одночасними реформами ситуація істотно складніше. При аналізі навіть за двома критеріями ми практично завжди будемо отримувати ситуацію, коли в одному випадку краще виглядають одні критерії, а в іншому інші. Наприклад: швидше, але дорожче проти дешевше, але повільніше. А якщо додати третій критерій? Наприклад: швидко і недорого, але доведеться відмовитися від якоїсь частини реформи, або недорого, але повільно і відмовляємося від меншої частини реформи. Але для урізання змісту існує величезна кількість варіантів, аналіз не дасть однозначних висновків, стане непридатним, нескінченним і безглуздим. Урізати зміст реформ категорично протипоказано, якщо у плани звичайно, не входить провал реформ. І хоча нам важливі усі три критерії ефективності, при двох одночасних реформах чимось неминуче доведеться жертвувати. А якщо зміст реформи треба зберегти повністю, то постраждають швидкість і ціна. Рішення про застосування якогось із варіантів приймається або суб'єктивно, або після розрахунків, але у будь-якому разі на підставі порівняння: «Де більше отримаємо і менше втратимо», а значить, до втрат ми готові уже на стадії підготовки, та ще й без гарантії від помилок. Отже, висока ймовірність прояву ефектів закону Мерфі. Єдине, що втішає, що варіантів усього два і у разі помилки, можна встигнути зреагувати і цілком реально виправити ситуацію. Так, час буде втрачено, витрати понесені, але зміст можна врятувати. Дві одночасні реформи ми можемо собі дозволити, тільки у самому крайньому випадку, коли одна реформа не може привести до ефективної зміни. І у цьому випадку, нам знадобиться дуже ретельна підготовка і дуже складна робота по реалізації, з високим ступенем готовності швидко виправляти помилки. Терміни отримання результату гарантовано розтягнуться, витрати будуть вищими, але це неминуча плата за дві одночасні реформи.

Випадок же з трьома одночасними реформами, вже є неприйнятним. Якщо при аналізі усього двох варіантів програмується втрата, то через складність аналізу шести варіантів черговості застосування ресурсу, за трьома критеріями, з синхронізацією з двома процесами, попереднім і наступним, нас під час практичної реалізації, безумовно, чекають проблеми. І це при одноразовому використанні одного ресурсу, а ресурсів завжди використовується значно більше, ніж один, і частіше, ніж один раз у кожній реформі. При двох реформах, у разі помилки, у нас всього один варіант для виправлення ситуації для кожного застосування кожного ресурсу, а при трьох реформах доведеться вибирати з п'яти, потім з чотирьох, і т.д. варіантів, що залишились, для кожного застосування кожного ресурсу. А це усе втрати часу. Терміни будуть сипатися. Витрати космічні. Про синхронізацію можна не згадувати. Прогнози?.. А Ви усе ще вірите у існування достовірних прогнозів у разі шести варіантів? Ресурс, то простоює, то потрібен у кількох місцях одночасно. Управління здійснюється у режимі безперервної ліквідації провалів і пожеж. Співпраця і міжособистісні відносини трохи краще, ніж під час дуелі, відразу після відмови від примирення сторін. При кількості, більшій, ніж дві одночасні реформи, можна відразу забути про синхронізацію, прогнозування, адекватне управління та ефективність. А головне, геть виключається отримання хоча б якогось результату швидко і одночасно.

Висновок простий. Щоб отримати поліпшення швидко і одночасно, не можна проводити більше однієї реформи одночасно (дві тільки у самому крайньому випадку!). Іншими словами, якщо потрібно швидко отримати результат, ми повинні обмежитися однією реформою.

Отже, за кількості пріоритетів більшій ніж один, швидких і дешевих результатів ніколи не буде (обов'язково постраждають ціна і швидкість), а за кількості пріоритетів більшій ніж два, взагалі, годі чекати хоч якихось результатів.

SAME ЧЕРЕЗ ЦІ ОБМЕЖЕННЯ БУДЬ-ЯКИЙ РЕМОНТ НЕ РОЗПОЧИНАЮТЬ ПОКИ НЕ ЗНАЙДУТЬ ОДИН-ЄДИНИЙ ПЛАН.

ПОРЯДОК ВИРІШЕННЯ КОМПРОМІСУ.

Без повного усунення протиріч, ніхто і ніколи не зможе досягти мети у повному обсязі.

«У точних науках існує уявлення: У оточуючій дійсності не існує протиріч. Кожен раз, коли Ви опиняєтеся у конфліктній ситуації, особливо, коли організація опиняється у конфліктній ситуації, це означає, що одна з вихідних посилок, які обґрунтовують необхідні умови або методи їх реалізації, невірна! Незалежно від того, скільки людей вірить у цю вихідну посилку, навіть, якщо увесь світ вірить у неї, вона усе ж невірна! Не шукайте новий компроміс, краще знайдіть, яка прийнята Вами вихідна посилка невірна.» (Dr. Ph. Елияху Моше Голдратт).

Отже, нам потрібно перевірити вихідні посилки і виправити помилкові. Після чого, діяти швидко, без протиріч, конфліктів і компромісів. Перевіримо обмеження «Вихідної посилки 12»:

ВИХІДНА ПОСИЛКА 12

НЕМОЖЛИВО ПРОВОДИТИ РЕФОРМИ В УСІХ СФЕРАХ ЖИТТЯ УКРАЇНИ ШВИДКО І ОДНОЧАСНО. НЕ ВИСТАЧИТЬ РЕСУРСІВ, ТРИВАЛА ПІДГОТОВКА І СИНХРОНІЗАЦІЯ, СКЛАДНО ПРОГНОЗУВАТИ НАСЛІДКИ І КЕРУВАТИ ПРОЦЕСАМИ

«Вихідна посилка 12» вірна, але вимагає посилення формулювання:

ВИХІДНА ПОСИЛКА 12

ТІЛЬКИ ЗА УМОВИ ПРОВЕДЕННЯ ОДНІЄЇ РЕФОРМИ, ЗОВНІШНЯ СИНХРОНІЗАЦІЯ НЕ ПОТРІБНА, А ВНУТРІШНЯ, НЕ ДЛЯ КОЖНОЇ, А ДЛЯ ОДНІЄЇ. СКОНЦЕНТРОВАНИ НА ОДНУ ЗАДАЧУ ФІНАНСИ І РЕСУРСИ ДАЮТЬ ЕФЕКТ ПРОРИВУ. ПРОГНОЗУВАННЯ НАСЛІДКІВ І УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДБУВАЮТЬСЯ В УМОВАХ НАЙМЕНШОЇ МОЖЛИВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. РЕФОРМА МОЖЕ ПРОВОДИТИСЯ МАКСИМАЛЬНО ШВИДКО.

Відповідно стане жорсткішим і обмеження «Методу реалізації необхідної умови 1»:

**ОБМЕЖИТИ КІЛЬКІСТЬ
ОДНОЧАСНИХ РЕФОРМ
ДО ОДНІЄЇ.**

Але ці більш жорсткі формулювання не усувають конфлікт, а ще більше поглиблюють протиріччя з «Вихідною посилкою 22»:

НЕМОЖЛИВО ОДНОЧАСНО І ШВИДКО ДОМОГТИСЯ КАРДИНАЛЬНИХ ПОКРАЩЕНЬ У ВСІХ СФЕРАХ ЖИТТЯ УКРАЇНИ БЕЗ ОДНОЧАСНИХ І ШВИДКИХ РЕФОРМ У ВСІХ СФЕРАХ

ВИХІДНА ПОСИЛКА 22

Перевіримо, чи так нам потрібні ці одночасні реформи? І дуже швидко знайдемо ще одну оману, у яку нас вводять стереотипи мислення. «Покращення в усіх швидко і одночасно» зовсім не означає «реформи в усіх швидко і одночасно»! Насправді, нас цікавлять не «... швидкі і одночасні реформи в усіх сферах», а «... кардинальні поліпшення в усіх сферах життя України швидко і одночасно». А це принципово інше завдання! Тому що не мають ніякого значення кількість реформ і сфер, у яких вони проводяться, якщо поставлено завдання домогтися кардинальних покращень в усіх сферах життя України! Це і є нове формулювання «Вихідної посилки 22»:

НЕ МАЮТ ЗНАЧЕННЯ КІЛЬКІСТЬ РЕФОРМ І СФЕР, В ЯКИХ ВОНИ ПРОВОДЯТЬСЯ, ЯКЩО ПОСТАВЛЕНО ЗАВДАННЯ "ДОМОГТИСЯ КАРДИНАЛЬНОГО ПОЛІПШЕННЯ В УСІХ СФЕРАХ ЖИТТЯ УКРАЇНИ ШВИДКО І ОДНОЧАСНО".

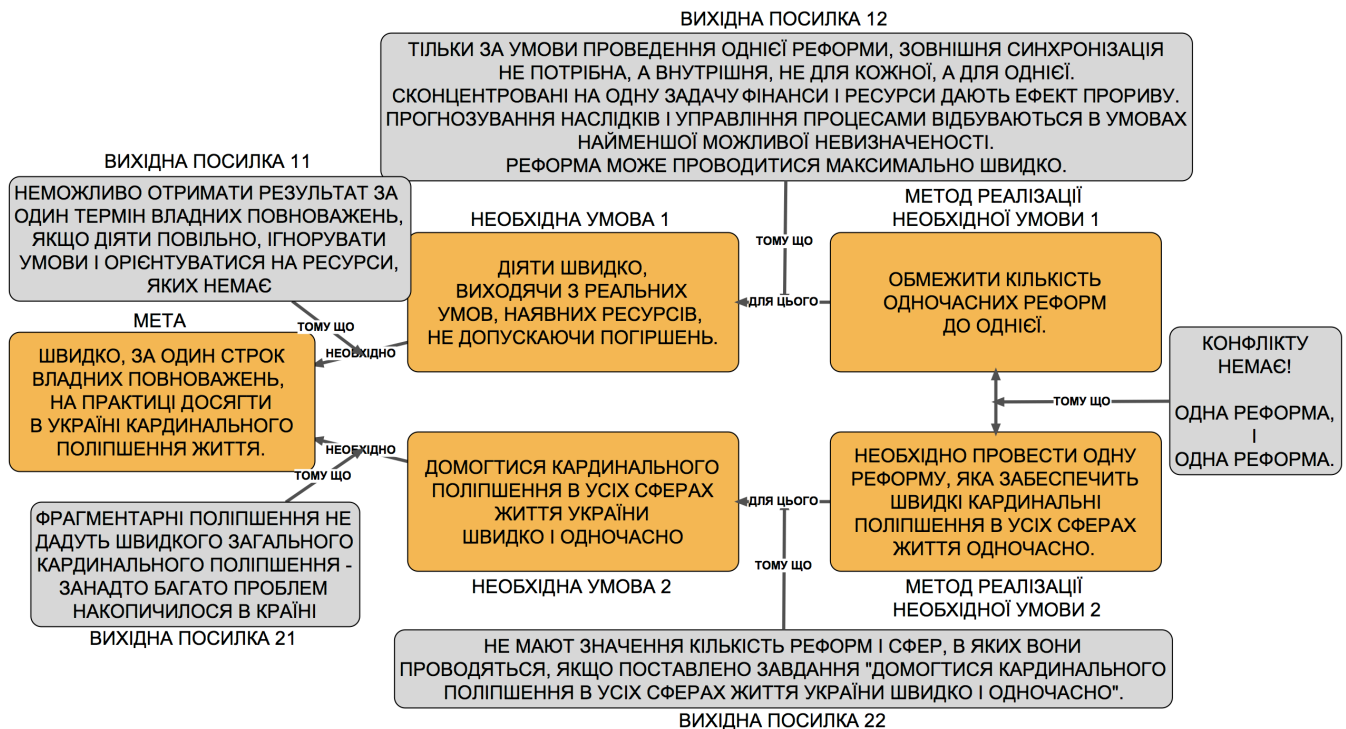
ВИХІДНА ПОСИЛКА 22

І якщо, для отримання швидкого результату не можна проводити більше однієї реформи одночасно, але при цьому необхідно «Домогтися кардинального поліпшення в усіх сферах життя України швидко і одночасно», у влади єдиний вихід, змінити «Метод реалізації необхідної умови 2»: НЕОБХІДНО ПРОВЕСТИ ОДНУ РЕФОРМУ, ЯКА ЗАБЕЗПЕЧИТЬ ШВИДКІ КАРДИНАЛЬНІ ПОЛІПШЕННЯ В УСІХ СФЕРАХ ЖИТТЯ ОДНОЧАСНО.

НЕОБХІДНО ПРОВЕСТИ ОДНУ РЕФОРМУ, ЯКА ЗАБЕЗПЕЧИТЬ ШВИДКІ КАРДИНАЛЬНІ ПОЛІПШЕННЯ В УСІХ СФЕРАХ ЖИТТЯ ОДНОЧАСНО.

Тільки не варто відразу ж чіпляти ярлик, що це нереально! Реально! Бо інших варіантів просто немає!!! Влада і проектувальники або погано шукали, або не шукали зовсім і 28 років безуспішних спроб реформ підтверджують це. Реально те, Реально те, що за 28 років уже перепробували усе, що можна: пробували нічого не змінювати, пробували реформи в окремих галузях і багато різних реформ одночасно, систему пріоритетів теж пробували, а результатів не просто немає – вони в основному негативні. Реально те, що Україна усе більше і більше відстає від цивілізації. Реально те, що якщо не буде знайдена така реформа, єдиним прогнозом можливих результатів, будуть ще 28 років спостережень за спробами реформ, очікувань виборів, традиційних надій на нових людей у владі і швидких у них розчарувань, ще 28 років отримань чергових програшів і погіршень. Реально те, що до цього часу про таку реформу нічого не чути, а значить, про наявність конфлікту влада навіть не здогадується, а якщо і здогадується, то над пошуком рішення не працює, вважаючи таку реформу нереальною. А значить, робить нереальним отримання поліпшень за один термін владних повноважень і відповідно, нереальною для себе масову підтримку на наступних виборах.

Подивіться, що тепер з конфліктом? Його нема! Обидві необхідні умови задоволені повністю! Компроміси не потрібні! Спробуйте згадати, коли Вам останній раз вдавалося діяти без конфліктів і компромісів? Упевнений, що останній раз – ніколи!



Якщо у Вас складалося враження, що влада усі 28 років робить щось не так, то ось Вам відповідь на питання: «Що влада робить не так?»:

ВИСНОВОК: *Влада постійно намагається проводити більшу кількість одночасних реформ, ніж може швидко і керовано довести до отримання запланованого результату, бо не може синхронізувати ресурси, прогнозувати наслідки, контролювати процеси і запобігати появі вторинних негативних явищ. Тобто, більше, ніж система у стані «переварити» без погіршення ситуації».*

Тепер можна сформулювати, що влада повинна «робити так» і яка реформа потрібна для отримання бажаного результату: *«Реформа – це ОДНА зміна, проведена владою за один термін повноважень і яка веде до швидких кардинальних поліпшень в усіх сферах життя України одночасно».*

Весь попередній аналіз продемонстрував, що у результаті усіх минулих і нинішніх дій влади, при спробах проведення реформ, відбувалося неконтрольоване зростання витрат транзакцій. Усе, що Ви прочитали у цьому розділі, можна описати однією фразою: *«Зниження витрат транзакцій при проведенні реформ, шляхом зменшення кількості транзакцій, до мінімально можливого рівня».* При одній реформі мінімум транзакцій.

НАМ ВДАЛОСЯ ЗВУЗИТИ ВИБІР ПРОЕКТІВ ЗМІН (РЕФОРМ), З БЕЗКІНЕЧНОЇ МНОЖИНИ ВАРИАНТІВ, ЯКА ЩЕ Й МОГЛА БЕЗКІНЕЧНО РОЗШИРЮВАТИСЯ, УСЬОГО ДО ОДНІЄЇ ЗМІНИ (РЕФОРМИ). Але, як завжди, залишилося одне питання: *«Де знайти цю одну реформу?».*

ЗНАЙТИ ОДНУ РЕФОРМУ ДЛЯ УСІХ СФЕР! АБО ДЕ ПРОБКА?

Щоб визначити, де шукати одну реформу для усіх сфер, доведеться у повній мірі застосувати Його Величність Здоровий Глузд – інструмент, яким ми з великим успіхом користуємося, коли вирішуємо якісь проблеми у сферах, де ми можемо отримати кількісну характеристику: зважити, виміряти, перерахувати і геть забуваємо про цей інструмент у політиці, бізнесі, суспільному житті. Хоча з відсутності Здорового Глузду ми із задоволенням глузуємо – анекдот про здоровий глузд:

«З інтерв'ю головного лікаря психіатричної клініки:

- Доктор, у Вас є тест, за допомогою якого Ви визначаєте, що пацієнт одужав, став нормальним і його можна виписати з клініки?

- Так, є такий тест. Ми наповнюємо ванну водою. Кладемо перед пацієнтом чашку і чайну ложку. І пропонуємо йому спустошити ванну.

- А Зрозуміло! Нормальна людина буде використовувати чашку!

- Нормальна людина висмикне пробку!»

І хоча, розбирати анекдот справа невіддільна, усе ж доведеться це зробити. Цей розбір має безпосереднє відношення до пошуку однієї реформи для усіх сфер. Здоровий глузд – це розумовий процес, який дозволяє досягати мету найбільш ефективно (тобто, швидко, з мінімальними витратами і у повному обсязі), не обов'язково запропонованими або звичними інструментами/способами/методами. У чому полягає суть здорового глузду? Зовсім не у тому, чи усі ним користуються, чи ні. А виключно у тому, що у ньому присутня жорстка логіка і відомі причинно-наслідкові зв'язки. Суть здорового глузду у цьому і тільки у цьому.

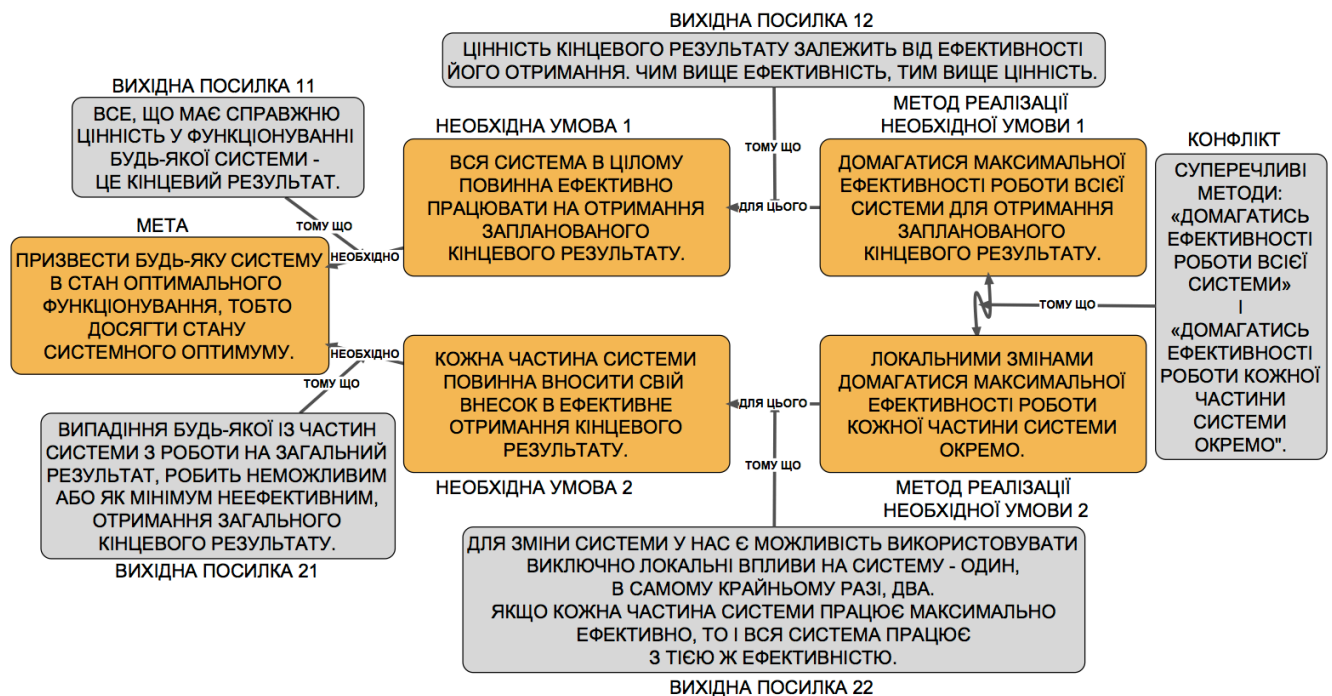
Чому «висмикнути пробку» це найефективніший спосіб досягнення мети «спустошити ванну»? Тому, що висмикнувши пробку, ми тим самим **усуваємо причину**, через яку вода не виходить з ванни і ванна не спустошується. І робимо це з мінімальними витратами праці, з високою швидкістю, без появи будь-яких нових негативних явищ. Вичерпувати чашкою або чайною ложкою довго і витрати праці значно більші. Безперечно, найшвидший спосіб спустошити ванну, просто перекинути її (якщо сил вистачить). Але здоровий глузд, це не тільки швидкість, а перш за все ефективність! А витрати часу, сил і грошей на подальшу ліквідацію нових негативних явищ від розлиття води і зламаної ванни роблять перекидання вкрай неефективним.

У попередньому розділі ми отримали підтвердження того, що знали з досвіду, але навряд чи формулювали. Наш світ влаштований так, що ми не можемо досягти бажаного стану будь-якої системи, у бізнесі, у державі, в особистих справах, змінюючи кожен її елемент до бажаних параметрів. Взаємовпливи не дадуть цього зробити. Тобто через наявність об'єктивних чинників,

ми ніколи не зможемо досягти системного оптимуму в результаті арифметичного складання локальних оптимумів. Але досягнення системного оптимуму – це єдино важлива для нас мета, яким би видом діяльності ми не займалися. *Комп'ютер, що злегка працює або майже функціонуючий двигун автомобіля нікому не потрібні.* Від того, як працює будь-яка система у цілому в будь-якому виді діяльності залежать кінцеві результати. У бізнесі – прибуток. У родині – спокій і порядок. У владі – збереження влади. І тут ми знову стикаємося з протиріччями:

- З одного боку, для зміни системи у нас є можливість робити виключно локальні впливи на систему – один, у самому крайньому випадку, два.
- З іншого боку, нам не цікаві окремі локальні результати, але надзвичайно важливим є те, як працює уся система у цілому.

А це означає, що ми знову зіткнулися з управлінським конфліктом. Це конфлікт, через який ми не можемо використовувати здоровий глузд завжди й усюди. Формалізуємо цей конфлікт:



Ви уже знайомі, як можна вирішити конфлікт. Знайти невірну вихідну посилку, виправити її і змінити метод або методи реалізації необхідних умов. Подивіться, який з двох методів реалізації необхідних умов Вам не подобається? У цьому конфлікті, особисто мені не подобається «Метод реалізації необхідної умови 2» і друга фраза у «Вихідній посилці 22».

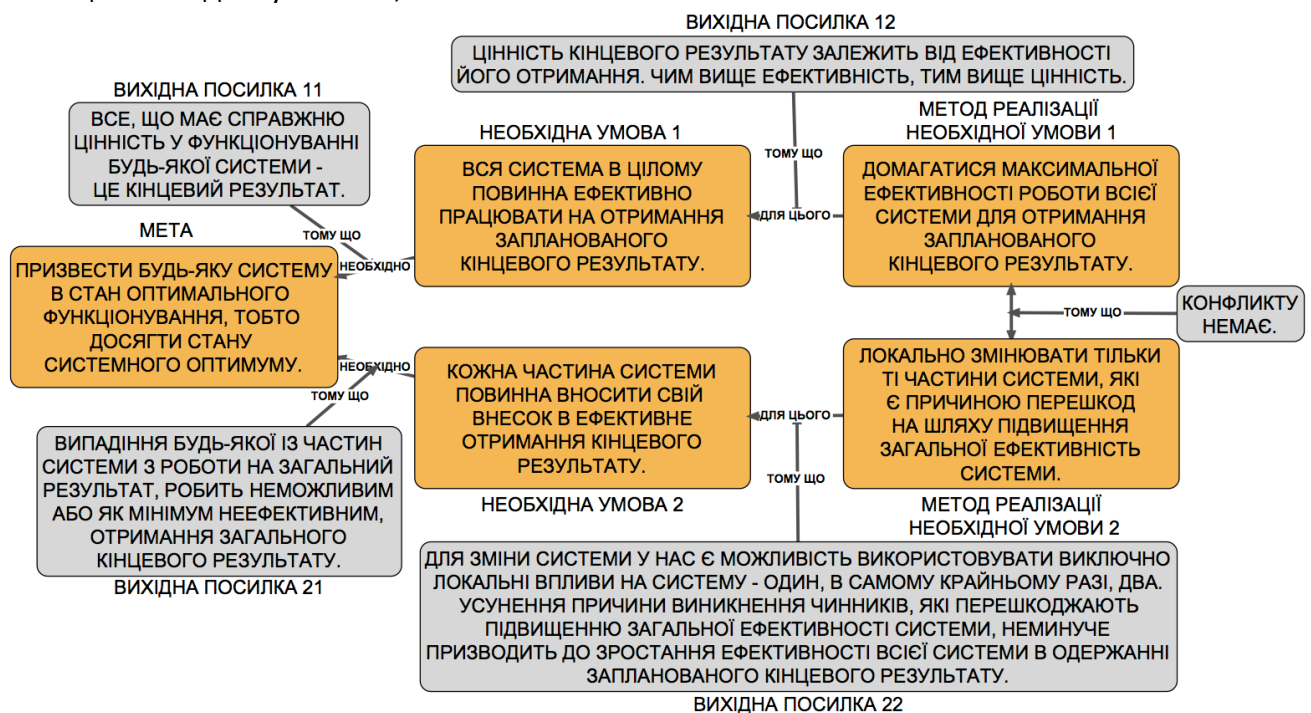
- По-перше, неможливо досягти локальний оптимум у кожній окремо взятій частині системи і підтримувати його у постійному режимі, через вплив на кожну частину, інших частин системи.
- По-друге, якщо навіть припустити, що такі локальні оптимуми досягнуті в усіх частинах системи, то сумарної ефективності досягнуто не буде. Така система не зможе працювати на кінцевий результат, тому що кожна з частин системи буде працювати не на кінцевий результат, а на підтримку оптимуму у своїй частині. А це погодяться різні цілі.
- По-третє, локальна ефективність не має ніякого значення, якщо метою є ефективність усієї системи.

Наведу приклад. Це знайома кожному ситуація. У передсвяткові дні різко збільшується пасажиропотік на залізниці. Перевезти усіх бажаючих можна тільки за умови різкого підвищення ефективності роботи усієї залізничної системи. Для цього вводяться додаткові поїзди. Звідки вони беруться? Ті, що курсують щодня, швидше їздити не стали і додаткових рейсів не виконують. Можливість пустити додаткові потяги у залізниці є тому, що у неї є старі вагони і старі локомотиви, які щодня експлуатувати нерентабельно. Вони уже неефективні, їх дорожчі в експлуатації і обслуговувати. Але випустити їх на лінію, щоб впоратися з періодичним піковим напливом пасажирів, ідеальне системне рішення, яке вирішує проблему назавжди. За рахунок неефективних

потягів різко зростає ефективність усієї залізничної системи. Якщо ж подивитися на локальний показник ефективності роботи рухомого складу (паливо, швидкість, обслуговування, ремонт), то цей показник погіршиться. Але загальна ефективність усієї системи істотно виросте: перевезено більше пасажирів, а свої гроші вони віднесли не іншим перевізникам (вони б все одно їхали), а залізниці. Таким чином, якщо на підприємстві вводяться показники локальної ефективності, то є два варіанти: або візьме гору здоровий глузд і показники будуть усіма ігноруватись, або, якщо керівництво не дружить зі здоровим глуздом і наполягатиме на їх застосуванні, то обов'язково виникнуть проблеми з отриманням кінцевого результату. Хтось колись повернув здоровий глузд на залізницю, принаймні, у цьому питанні, і тепер усі залізничні компанії світу, не дивлячись ні на які локальні показники ефективності, використовують це просте і ефективне рішення.

Так що ж зробила залізниця? Вона висмикнула пробку! Вона усунула причину, через яку не могла впоратися зі сплесками пасажиропотоку, що періодично виникають. Ця причина – нестача рухомого складу. Купувати нові вагони і локомотиви для погашення сплесків неефективно, бо для них немає щоденних пасажирів. А підтримувати у робочому стані старі і використовувати їх періодично, вигідно. Вони їздять рідко, часто ремонтувати не потрібно, в основному стоять у тупику і багато грошей не просять.

Усунення причини виникнення факторів, що перешкоджають досягненню системного оптимуму (єдиної важливої мети) – це єдиною можлива локальна дія для зміни УСІЄЇ системи і підвищення ефективності УСІЄЇ системи. Це формулювання дозволяє вирішити конфлікт. Перша частина «Вихідною посилки 22» абсолютно вірна, друга змінюється, що повністю змінює і «Метод реалізації необхідної умови 2», за винятком слова «Локально»:



Усунення причини виникнення факторів, що перешкоджають досягненню мети – єдиною можлива і при цьому, найефективніша дія. Це і є здоровий глузд, більш того, це системний підхід. Втім, для мене це дві різні назви одного й того ж розумового процесу.

Чому ж у випадку з технікою завжди вдається знайти причину, а у бізнесі, держуправлінні і тих же реформах завжди призначають пріоритети? Єдиним, більш-менш прийнятним поясненням є те, що у бізнесі, держуправлінні і реформуванні країни доводиться мати справу зі складними системами!

Але СКЛАДНИХ СИСТЕМ НЕ БУВАЄ. Запитайте у будь-якого фізика або інженера. Уся справа у тому, що розуміти під словом «складна». Зазвичай складність системи оцінюють за розміром опису. Чим більший опис, тим система складніша. Але «більший», зовсім не означає «складніший». У точних науках складність системи оцінюється за кількістю одночасних впливів на систему, необхідних для зміни усієї системи, тобто за кількістю ступенів свободи системи.

«У точних науках існує уявлення: будь-яка система, незалежно від того, наскільки вона велика, буде мати одну або дві речі в основі. Іншими словами, у дійсності не існує складних систем» (Dr. Ph. Еліяху Моше Голдратт).

Бувають великі системи, як завгодно великі. Складних не буває. Бувають системи, процес пізнання яких не завершено або взагалі не починався. І складними вони нам тільки здаються, через те, що ми не розібралися в їхній структурі і внутрішніх зв'язках. І не знайшли ці одну або дві речі, які і є причинами нинішнього стану системи.

Як приклад ставлення до начебто складних систем наведу слова інженера, який свого часу своїми руками збирав електроніку для місяцеходів. Для більшості з нас відмова електронного приладу це велика і складна проблема. А він розглядає лише два варіанти: «Якщо будь-який прилад, що живиться від електрики, не працює, то причина у тому, що немає контакту там, де він повинен бути або ж контакт є там, де його не повинно бути». Усе!!! Уся складність електроніки зведена усього до двох речей. І під час усунення причини відмови він зайнятий пошуком цих двох речей.

Отже, абсолютний збіг бажань і можливостей: одна, у крайньому випадку, дві одночасні зміни (реформи) у системі для усунення або зміни однієї або двох причин, які лежать в основі усіх проблем і залежностей будь-якої системи. «Так вип'ємо за те, щоб наші бажання завжди збігалися з нашими можливостями!» (Х/ф «Кавказька полонянка», тост).

ВИСНОВОК: *Влада постійно намагається проводити в країні реформи, які не спрямовані на зміну (усунення) причини нинішнього стану системи. А без зміни (усунення) причини неможливо змінити (усунути) наслідки. Можна тільки викликати нові негативні явища, що прогнозовано погіршить стан системи. Це відповідь на питання: «Що не те влада робить 28 років поспіль?».*

Усе, що Ви прочитали у цьому розділі, можна описати однією фразою: «Зниження витрат транзакцій при проведенні реформ, шляхом зменшення кількості транзакцій, до мінімально можливого рівня, з одночасним збільшенням ефективності цих транзакцій». При одній реформі мінімум транзакцій. При усуненні причини максимальна ефективність транзакцій.

ТАКИМ ЧИНОМ, КРИТЕРІЇ ТЕХНІЧНОГО ЗАВДАННЯ (ТЗ) НА ЗМІНИ В УКРАЇНІ, ОТЖЕ І ПРОЦЕС ВИБІРУ ПРОЕКТІВ ЗМІН ЗВОДЯТЬСЯ ДО ОДНОГО – ПОТРІБНО ДОКАЗОВО ЗНАЙТИ КЛЮЧОВУ ПРИЧИНУ ПОТОЧНОГО СТАНУ КРАЇНИ І ЗМІНИТИ ЇЇ ТАКИМ ЧИНОМ, ЩОБ УСА СИСТЕМА КРАЇНИ ШВИДКО Й ОДНОЧАСНО ПЕРЕЙШЛА У БАЖАНИЙ СТАН. ІНШИХ ШЛЯХІВ НЕ ІСНУЄ, НАВІТЬ, ЯКЩО ТАКИЙ ПІДХІД СУПЕРЕЧИТЬ УСЬОМУ ДОСВІДУ, УСІМ ЗНАННЯМ Й УСЬОМУ, У ЩО УСІ ВІРИЛИ.

У будь-якому виді діяльності, у будь-якій системі, будь-якого розміру завжди є лише одна, максимум дві причини поточного стану системи. Конкретних причини. Ніяких варіантів змін і ніяких можливостей для вибору проектів змін у конкретній системі не існує. Або ми доказово знаходимо поточну ключову причину, змінюємо її, досягаємо мети і святкуємо успіх. Або будь-який з інших варіантів змін гарантовано приведе нас до фіаско, бо зміни наслідків не принесуть нічого окрім погіршення ситуації, як це і відбувається в Україні уже 28 років поспіль.

Я ВИКЛАВ ПРОЕКТ УСУНЕННЯ ПРИЧИНИ, ЯКА ВИКЛЮЧАЄ НАВІТЬ ТЕОРЕТИЧНУ МОЖЛИВІСТЬ КЕРОВАНО ПРОВЕСТИ ЗМІНИ БЕЗ ПОГІРШЕННЯ СИТУАЦІЇ. НЕЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ І Є ОДНІЄЮ З ДВОХ КЛЮЧОВИХ ПРИЧИН НИНІШНЬОГО СТАНУ. АЛЕ БЕЗ ПЕРЕХОДУ НА ЕФЕКТИВНІ МЕТОДИ, НАВІТЬ ОБҐРУНТУВАТИ ДРУГУ ПРИЧИНУ НЕМОЖЛИВО, НЕ ГОВОРЯЧИ УЖЕ ПРО ЗМІНУ.

Потрібно припинити безплідні суперечки: «Що краще ложка або чашка?», «А може одночасно і ложка, і чашка?», «А яка чашка краще – керамічна чи порцелянова?». Потрібно доказово знайти пробку, висмикнути її і швидко і одночасно змінити усю систему країни.

Власне, я для цього все підготував. Я доказово знайшов і другу ключову причину поточного стану країни. Я маю усі докази того, що вона дійсно викликає увесь комплекс залежностей і проблем в усіх сферах життя в Україні і обґрунтування того, що очікувані результати можна отримати лише після її зміни до конкретного, єдино можливого стану. Тобто я знаю відповіді на питання: «Що змінити?», «На що змінити?» і «Як забезпечити зміни?» в Україні.

В історії України вже є один приклад зміни ключової причини – одна така реформа уже була.

Щоб впевнитися у цьому, потрібно домовитися, що ми будемо вважати **реформою**? Щоб уникнути протиріч, із безлічі існуючих, пропоную використовувати найбільш жорстке визначення, побудоване на підрядковому перекладі: **«Реформа може трактуватися, як «re-» і «form», тобто зміна форми, зміна змісту або суті чого-небудь (будь-якого об'єкта реалізації реформи). Реформа передбачає суттєві зміни у механізмі функціонування об'єкта, можливо зміну основоположних принципів, що ведуть до принципово нового результату і отримання принципово нового об'єкта. Не варто плутати поняття «реформа» й «удосконалення» або «модернізація». Реформа у такому випадку, по суті, корінний перелом усталених процесів, традицій і т. д. Саме таке, більш жорстке трактування поняття «реформа», використовується в історичному аспекті...».** (Wikipedia)

Саме така реформа і стає можливою в Україні у разі зміни і методів, і другої ключової причини. І саме таку реформу провів Президент Кучма – єдину системну реформу в Україні за 28 років.

Причинами єдиного в Україні успішного досвіду збереження влади зазвичай називають: і політтехнології, і виведення до другого туру зручного суперника, і домовленості з внутрішніми і геополітичними центрами впливу, і вдалий креатив, і відсутність проблем з фінансуванням, і досвідчені виконавці, і адмінресурс ...

Усі ті ж інструменти, які використовуються і сьогодні! Власне, з тих пір і тому, усі кандидати за допомогою саме цих інструментів і намагаються повторити успіх Президента Кучми. Але безуспішно!

А варто було б запитати себе: **«Якщо перемогу Президентів Кучмі забезпечили технології, зручний суперник, домовленості, креатив, досвідчені виконавці і адмінресурс, то чому ж вони більше ні разу не спрацювали, ні до, ні після, хоча, напевно, були в усіх Президентів і провладних сил?».**

Технології, домовленості, зручний суперник, бюджет і т.п., звичайно ж, дали Президентів Кучмі якусь кількість голосів, як і всім іншим, і до нього, і після. Але іншим цієї кількості не вистачило для збереження влади! І не могло вистачити! А перемогу Президентів Кучмі забезпечило всього одна відмінність, один-єдиний нюанс, якого ні у кого не було ні до, ні після нього! І ні у кого немає.

Цей нюанс є ключовим елементом ефективних методів. Але використання Президентом Кучмою цього ключового елемента не було цілеспрямованим. І хоча цей нюанс, який дозволив Президенту Кучмі зберегти владу, виявився в його розпорядженні завдяки збігу обставин і реалізовувався неефективними методами, проте, влада була збережена.

Так склалися обставини, що коли Президент Кучма прийшов до влади, одну з двох ключових причин тодішнього стану країни шукати було не потрібно, настільки вона була очевидною. Хоча планова економіка вже не функціонувала, але країна як і раніше жила за її правилами, все залишалось державним, закони регулювали планові відносини, люди уміли працювати тільки у планових умовах. Таким чином, перехід до ринку і був усуненням однієї з ключових причин.

І хоча перехід до ринку був проведений не до кінця (через реалізацію неефективними методами) і доволі специфічно (через те, що з двох причин була усунена одна), але тим не менш, **була змінена уся система країни.** Єдиний раз за усі роки незалежності України. І Президент Кучма єдиний, хто отримав мандат на другий термін повноважень. «Збіг? Не думаю!» (с). Економіка запрацювала і з'явилася достатня кількість людей, які розцінили це, як поліпшення. Їх голоси і стали вирішальними. Навіть неефективного руху до зміни ключової системної причини вистачило для позитивної оцінки виборцями.

Усі інші політики одними і тими ж однаковими інструментами (якими неможливо досягти мети), роблять одні й ті ж впливи на систему – не дивно, що вони отримують одні і ті ж незадовільні результати. Альберт Ейнштейн ідеально описав таку ситуацію: **«Божевілля – це коли роблять одне і те ж, знову і знову, але при цьому кожен раз чекають різних результатів!».**

Після реформи Президента Кучми, система країни набула нової конфігурації і у цього нового стану є дві ключові причини, одна стара, а друга нова. Вони вже не настільки очевидні. У другому терміні

повноважень Президента Кучми нові ключові причини не були ідентифіковані, а зростання економіки, що тривало, було обумовлене ефектом від системної реформи. Далі цей ефект поступово вичерпувався, вплив нових причин посилювався і стало усе складніше отримувати позитивні результати. При наступних Президентах, ключові причини так само не були ідентифіковані і збереження влади вже не відбувалося. А всі інші зміни, які проводилися в Україні, це були не стільки реформи, скільки модернізації і вдосконалення конфігурації системи, що була сформована реформою Президента Кучми. Вони не змінювали ключові причини стану країни, а були націлені на зміни наслідків і кожного разу приводили владу до одного і того ж результату: **реформи, які не спрямовані на усунення або зміну причини – це прямий шлях до втрати влади.**

НАОСТАНОК.

(Варіант тієї ж пропозиції, викладений з огляду на необхідність її популяризації.)

Давайте, подивимося на процеси, які відбуваються зараз під час досягнення будь-якої мети. Коли потрібно досягти якоїсь мети, то у розпорядженні завжди є два методи, але з різною ефективністю:

1. Одні методи дозволяють завжди досягати мети у повному обсязі і дуже ефективно. Вони використовуються там, де часткове досягнення мети неприйнятне, наприклад, у техніці. Комп'ютер, що злегка працює або майже функціонуючий двигун автомобіля нікому не потрібні. **Далі «ефективні методи»;**
2. Другі методи, практично, ніколи не призводять до досягнення мети у повному обсязі. Вони застосовуються, наприклад, у бізнесі, держуправлінні, реформах, виборах і т.п. Цілі досягаються або у дуже урізаному вигляді або не досягаються взагалі. І в результаті, системи у бізнесі, держуправлінні і тих же реформах можуть функціонувати і не дуже ефективно, і зовсім неефективно, і взагалі не працювати. **Далі «неефективні методи».**

В результаті те, що уже багато років не вдається політикам, бізнесменам і чиновникам, щодня вдається рядовим інженерам, навіть середніх здібностей – ефективно досягати поставлених цілей. Більш того, одні й ті ж люди, в одному випадку (наприклад, реформи) застосовують неефективні методи і в результаті, за 28 років політики не тільки нічого корисного не зробили для населення, але й найважливішого для себе, зберегти владу, змогли досягти лише один раз, а у техніці, ті ж люди, щодня, використовують найефективніші методи і досягають цілей повністю.

Невже щось сталося? І одна частина нашого світу стала підкорятися одним законам, а інша зовсім іншим? І для кожної з них потрібно застосовувати різні методи? Начебто ні. Ми як жили, так і живемо у світі, де усе пов'язано жорсткими причинно-наслідковими зв'язками. У будь-якого явища, з яким ми стикаємося, обов'язково є причина, а воно, у свою чергу, є причиною інших явищ. І будь-яка дія, яку виконують щодо будь-якого об'єкта, неминуче викличе реакцію, тобто наслідки, в усіх пов'язаних з ним об'єктах, незалежно від того, чи відомі нам ці зв'язки і наслідки чи ні.

Це означає – якщо метод ефективний у техніці, то він буде настільки ж ефективний і в інших частинах цього світу. Тому що усі частини нашого світу підкоряються тим же законам, що і техніка, а розділяємо підходи і методи ми самі.

Різниця в ефективності виникає через те, що є об'єктивні обмеження кількості одночасних змін в одній системі. У будь-якій системі, будь-якого розміру, у будь-якому виді діяльності, одночасно можна проводити не більше однієї одночасної зміни. Максимум дві і лише у самому крайньому випадку, але навіть у цьому разі постраждають ціна і швидкість.

Різниця між неефективними і ефективними методами.

| Неефективні методи. | Ефективні методи. |
|-------------------------------------|--|
| Кожну з проблем розглядають окремо. | Усі проблеми розглядають у взаємозв'язку, як наслідки однієї, рідше двох причин. Тобто як систему, в якій усі частини увесь час взаємодіють і впливають одна на одну. |

| | |
|---|---|
| <p>Призначають пріоритетні проблеми. Інші проблеми ігнорують, поки вони не починають створювати перешкоди більші ніж пріоритетні. Тоді список пріоритетів розширюють.</p> | <p><u>Доказово знаходять</u> причину, яка генерує усі проблеми.</p> |
| <p>Пріоритети обирають суб'єктивно, виходячи з досвіду або з навиків дій на цьому напрямку.</p> | <p>Причину знаходять шляхом аналізу логіки процесів, що фактично відбуваються.</p> |
| <p>За кількості пріоритетів більшій ніж один, швидких і дешевих результатів годі чекати (обов'язково постраждають ціна і швидкість), а за кількості пріоритетів більшій ніж два, взагалі, годі чекати хоч якихось результатів. А пріоритетів завжди більше двох.</p> | <p>Причина зазвичай одна, рідше дві.</p> |
| <p>Усі зусилля, фінанси і ресурси доводиться розподіляти між призначеними пріоритетами. Це призводить до розпорошення дій, зусиль, фінансів і ресурсів, яких завжди на усе не вистачає. Ці потреби постійно зростають. Неминуче розширення списку пріоритетів збільшує потребу у зусиллях, фінансах і ресурсах і ще більше їх розпорошує.</p> | <p>Усі зусилля, фінанси і ресурси концентрують на одну задачу – усунення причини. Така концентрація – це класичний прийом забезпечення прориву у будь-якому виді діяльності. Потреби у зусиллях, фінансах і ресурсах різко знижуються.</p> |
| <p>Без викорінення причини неможливо усунути наслідки, які вона викликає. Отже, <u>будь-які дії не спрямовані на усунення або зміну причини не можуть призвести до досягнення мети.</u> Більше того, боротьба з пріоритетними проблемами викликає вторинні негативні наслідки, на нейтралізацію яких потрібні додаткові зусилля, фінанси і ресурси.</p> | <p>Викорінення або зміна причини усуває усі наслідки, що дозволяє отримати значно кращі результати у кожній з трьох категорій:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Швидкість отримання результату, 2. Ціна отримання результату 3. Повнота змісту досягнутої мети. |
| <p>Такий підхід економить час на старті, але потім, доводиться витратити <u>зусилля усієї команди, усі наявні гроші і довгий час</u> на марне очікування результату. Доводиться часто повертатися і нести витрати на виправлення дій, які через непідготовленість або неузгодженість не дали результату. А усі втрати і витрати часу і грошей завжди накопичуються.</p> | <p>Основні зусилля, <u>але не витрати</u>, переносяться на підготовчий етап. Кожен розуміє: що робити і для чого, як його дії пов'язані з діями інших членів команди і як усі ці дії ведуть до мети. Така підготовка дозволяє команді діяти ефективно, як єдиний, налагоджений механізм, без самодіяльності, помилок, виправлень і безглузвих витрат.</p> |
| <p>Мета досягається довго, дорого і у вкрай урізаному стані або не досягається зовсім.</p> | <p>Мета досягається швидко, недорого і у обсязі, який до цього вважався неможливим і за мету навіть не ставився.</p> |
| <p>Виходячи з отриманого досвіду, мету, якщо і змінюють, то виключно у напрямку урізання її змісту.</p> | <p>Ставиться нова мета, більш висока і амбітна, ніж попередня.</p> |
| <p>Призначають старі або нові пріоритети і знову витрачають час, зусилля і гроші на боротьбу з ними, на постійні зміни планів, списку пріоритетів і корегування без найменшого шансу досягти мети.</p> | <p>Доказово знаходять нову причину, яка створює увесь комплекс перешкод на шляху до нової мети.</p> |

| | |
|--|---|
| Метод проб та помилок, він же метод тику, замкнене коло і процес заради процесу. | Метод запускає і підтримує процес неперервного поліпшення. |
| Застосування неефективних методів веде до застою. Це підтверджують і результати 28 років реформ, і поточний стан України, й усе більше її відставання від цивілізації, | Приклад техніки, а саме неймовірний, як за швидкістю, так і за результатами, технічний прогрес, свідчить про одне – лише за допомогою ефективних методів кожна мета може бути ефективно досягнена. «Кожна ситуація може бути в значній мірі поліпшена – навіть небеса не межа» Е.М. Голдратт. |

А оскільки у кожного з нас є багатий досвід використання обох методів, то нам не потрібно проходити якість додаткове навчання – потрібно просто повністю відмовитися від неефективних методів, а натомість, завжди і в усьому, в усіх сферах діяльності, при досягненні будь-якої мети, використовувати тільки ефективні методи.

І для початку, давайте, просто згадаємо, що ми робимо, коли у техніці застосовуємо ефективні методи. А це надзвичайно прості та ефективні дії. **Будь-який метод – це послідовність кроків.** У техніці, коли не можуть досягти якусь мету, завжди роблять п'ять дуже простих кроків:

- **Крок 1.** Знайти причину того, чому пристрій не досягає мети, для отримання якої він створений. (Тобто, необхідно **доказово знайти** несправність або конструктивну недосконалість, через які і неможливо досягти мети.)
- **Крок 2.** Вирішити, як максимально ефективно використовувати у своїх цілях знайдену причину. (Тобто, **як** усунути несправність, **як** вдосконалити пристрій або **як** створити новий, щоб досягти бажаної мети у повному обсязі.)
- **Крок 3.** Підпорядкувати цьому рішенню дії усіх учасників процесу змін. (Тобто, сконцентрувати ресурси і зусилля на одну задочу, щоб уникнути непродуктивних витрат часу і фінансів.)
- **Крок 4.** Перевірити чи є якісь невикористані резерви підвищення ефективності. (Щоб без кардинальних капіталовкладень ще збільшити ефективність досягнення мети.)
- **Крок 5.** Якщо в результаті попереднього кроку бажана мета була досягнута у повному обсязі, повернутися до кроку 1 і перевірити, чи немає ще причин, які не дозволяють досягти більш високої мети.
- **Попередження.** Минулі вдалі прийоми дій, можуть у майбутньому, замість успіху, створювати проблеми. (Не допустити, щоб досвід перешкодив досягненню мети.)

Інженери у техніці, для доказового пошуку причини неможливості досягнення мети (крок 1), порівнюють проектну логіку з логікою процесів, що фактично відбуваються. І точка, де ці логіки починають різнитися і є точкою, що обмежує можливість досягнення мети. На цій точці і зосереджують всю увагу і зусилля для повернення логіки процесів до проектної або бажаної.

ОТЖЕ, П'ЯТЬ КРОКІВ ЕФЕКТИВНИХ МЕТОДІВ – ЦЕ ЄДИНЕ, ЩО МОЖЕ ДАТИ МОЖЛИВІСТЬ ОТРИМАТИ ПОЗИТИВНІ РЕЗУЛЬТАТИ БАЖАНИХ ЗМІН (РЕФОРМ) В УКРАЇНІ.