

УДК 330.191.6

JEL classification:: J08, L51, M11, O32,

КАТЕГОРИЯ «ПРОБЛЕМА» В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

CATEGORY “PROBLEM” IN THE PROCESS OF MAKING MANAGERIAL DECISIONS

©Бгашев М. В.,

канд. экон. наук,

Саратовский национальный исследовательский государственный

университет им. Н. Г. Чернышевского,

г. Саратов, Россия, And17rogen@mail.ru

©Bgashev M.,

Ph.D., Saratov State University,

Saratov, Russia, And17rogen@mail.ru

Аннотация. В работе рассматривается место проблемы в процессе принятия управленческих решений, определяются отличия проблемы от трудностей, подчеркивается важность выявления симптомов проблем, их четкое обозначение и приоритетность. Определение проблемы является самым важным этапом в принятии решений. На практике многие менеджеры уделяют данному этапу очень мало времени и путают проблемы с трудностями, запаздывают с выявлением причин возникновения проблем, что ведет к принятию заведомо не эффективных решений. Поэтому в работе делается вывод о том, что усилия менеджеров не принесут результатов, если они будут уделять внимание симптомам проблемы без четкого ее обозначения, что требует особого типа системного мышления и анализа.

Abstract. This paper examines the challenges in the process of decision-making are determined by the difference of problem difficulties, stresses the importance of identifying symptoms of problems, their clear identification and prioritization. Definition of the problem is the most important stage in decision-making. In practice, many managers give this stage a very little time and are confusing problems with the difficulties, are late in identifying the causes of problems that leads to adoption is obviously not effective solutions. Therefore, it is concluded that the efforts of the managers will not bring results if they will pay attention to the symptoms of the problem without a clear designation that requires a special type of system thinking and analysis.

Ключевые слова: принятие решений, проблема, трудность, определение и диагностика проблемы, симптомы проблемы, внешняя среда и изменения.

Keywords: making decisions, problem, difficulty, definition and diagnosis of the problem, symptoms of the problem, external environment and changes.

Лучший источник решения любой проблемы — это человек или группа, которые представляют эту проблему.

Р. Фарсон

В предыдущей нашей работе было определено, что принятие решений — это сложный и систематизированный процесс, который состоит из последовательных этапов,

начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих данную проблему [1, с. 45]. Из данного определения следует, что необходимость в принятии решения возникает только при наличии проблемы. Если бы проблемы не существовало, то в принятии решения не было бы никакой необходимости.

В управленческой литературе существуют несколько подходов к определению категории «проблема»:

Во-первых, под проблемой понимается некое расхождение между действительным и желаемым при неизвестных способах преодоления данного расхождения. В организациях подобные проблемы появляются, если фактические результаты не соответствуют требуемым результатам или, когда организация не достигает поставленных целей. Например, это может быть снижение ниже допустимого уровня следующих показателей: прибыль, объем продаж, качество товаров или доля организации на рынке. Назовем их проблемы функционирования организации.

Во-вторых, проблемой может выступать некая потенциальная возможность. В этом значении под проблемой понимают расхождение между действительным и вероятно возможным при неизвестных способах преодоления этого расхождения. Данные проблемы возникают, если фактические результаты деятельности организации ниже, чем потенциально возможные, то это проблемы развития организации.

Философ Абрахам Каплан сказал: «не путайте проблему и трудность» [2]. Дело в том, что проблемы могут быть решены, а с трудностями можно только ладить. Большинство дел руководителей являются сложными и неизбежными дилеммами–трудностями, в которых ни один из вариантов не кажется вполне подходящим или лучше других.

Проблема возникает, когда что-то делается неверно либо как результат ошибки или небольшого опыта. Когда причина проблемы своевременно обнаружена, тогда ситуацию можно исправить. Трудности создаются обстоятельствами, имеющими большую ценность и поэтому с трудностями можно только ладить. Трудности усугубляются, когда менеджеры путают их с проблемами, что на практике происходит довольно часто.

Большинство менеджеров, особенно среднего и низового уровней управления в организациях, считают, что именно они решают проблемы, и в большинстве случаев это действительно так. Они формируют свое мнение о ситуации, разбивают ее на составные элементы, а потом переадресовывают эти элементы на вышестоящие уровни управления, но по мере продвижения по организационной иерархии менеджерам приходится все чаще сталкиваться не с проблемами, а с трудностями. Хорошие менеджеры очень скоро замечают, что аналитический подход в этом случае совершенно бесполезен. Дело в том, что для преодоления трудностей требуется применение истолковательного способа мышления. Когда менеджер имеет дело с трудностями, то ему необходима способность описать и очертить желательно все ситуационные факторы, понять сущность ситуации и ее проявления, чтобы определить ее причины появления и последствия, но с трудностями никогда не удается поладить до конца.

В связи с этим определение проблемы является самым важным этапом в процедуре принятия решений, так как чтобы решить проблему, ее необходимо определить. Определение проблемы является сложной процедурой, состоящей из нескольких фаз, и требует принятия промежуточных решений. В любом случае при определении проблемы необходимо обнаружить причины ее возникновения и дать ей четкое название. Поэтому можно выделить две фазы определения проблемы:

Фаза 1 — «выявление проблемы», то есть определение ее симптомов. Понятие «симптом» означает некоторый признак, который указывает на появление проблемы и понимается как отклонение реальных оценок показателей эффективности организации от желаемых или потенциально возможных значений. Любая проблема (особенно потенциально большая) заявляет о себе тревожными сигналами (симптомами) и главным здесь становится то, что менеджер должен вовремя их заметить.

Например, к типичным симптомам проблем функционирования организаций относятся низкие значения прибыли, объема продаж, качества товаров, производительности труда, высокие издержки и текучесть кадров. Определение симптомов позволяет установить наличие проблемы, но не дает ответ на вопрос о причинах ее возникновения. Дело в том, что любой симптом может быть обусловлен многими факторами и может рассматриваться как отдельная проблема или как подпроблема, то есть как элемент пока еще не определенной большой проблемы.

Фаза 2 — «диагностика проблемы», в ходе которой устанавливаются причины ее возникновения. Поскольку в общем случае под проблемой понимается снижение эффективности протекания различных бизнес-процессов и организации, то ее причину надлежит искать среди факторов, которые влияют на их эффективность. Данные факторы можно объединить в три группы: качество ресурсов, способы и условия их применения.

Поэтому сбор достоверной информации о значениях этих факторов и составляет сущность процесса диагностики проблемы. Полученная информация необходима для того, чтобы определить конкретные факторы (причины), влияющие на появление проблемы, и выделить среди них управляемые факторы, из которых будет формироваться множество альтернатив для принятия решения.

Например, причиной снижения объема производства на промышленном предприятии могут быть морально и физически устаревшее оборудование (качество ресурсов), неправильная организация процесса производства (способы применения ресурсов) или низкая надежность поставщиков (условия применения ресурсов).

В зависимости от того, что является причиной проблемы, далее руководством могут быть приняты решения о замене оборудования, рационализации производственных операций или выборе новых поставщиков. Таким образом, конечной целью диагностики проблемы является выявление управляемых факторов, на которые должен повлиять менеджер, чтобы решить проблему.

В контексте определения проблемы работа менеджера похожа на деятельность хорошего врача, к которому пришел пациент с жалобами на головную боль. Головная боль для пациента является проблемой, но для врача она является неким симптомом, указывающим на другую проблему, и чтобы ее определить врач назначает различные обследования, позволяющие выявить истинную причину (проблему) подобной боли, а не ее проявления (симптомы). Подобно этому лечение головной боли обезболивающими таблетками, а равно решение проблемы низкой прибыли повышением цен на продукцию в краткосрочном периоде временно приведет к облегчению симптомов. В долгосрочном периоде приведет к появлению большой проблемы, скрывающейся и не распознанной под симптомами: инсультом для пациента, устаревшим оборудованием (низким качеством продукции) для организации.

Поэтому менеджерам следует уяснить то, что любая проблема является системой, имеющей процессы (симптомы) появления, преобразования (решения) и развития (выхода системы). Если игнорировать саму проблему и/или ее симптоматику, то она может перерасти в более сложную проблему.

В своей деятельности менеджерам всегда следует учитывать то, что внешняя среда постоянно изменяется, а изменения вызывают проблемы, которые требуют решения, а принятые решения порождают еще больше изменений (Рисунок) [3, с. 9]

Если изменения остаются, то остаются и проблемы, чем больше масштаб и скорость изменений происходят во внешней среде, тем многочисленнее и сложные проблемы будут у организации.

Менеджеры не должны думать, что им постоянно придется решать все возможные проблемы. Когда набор одних проблем будет решен, ему на смену придет новый. Организации перестанут сталкиваться с проблемами только при полном отсутствии изменений.

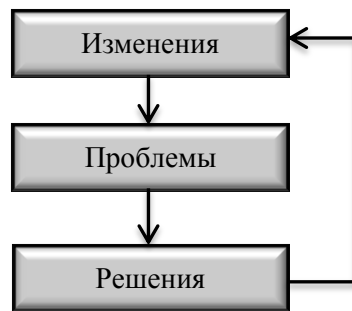


Рисунок. Взаимосвязь изменений, проблем и решений

Если организация успешно функционирует, значит, она решает проблемы, если она развивается — значит, организация приобретает навыки решения все более сложных проблем. Поэтому цель менеджмента состоит не в решении сегодняшних проблем, а в готовности к решению проблем, которые возникнут завтра, что необходимо, потому что во внешней среде постоянно происходят изменения. Никакого управления не нужно там, где нет проблем, а проблем у организации не будет только тогда, когда она перестанет функционировать и существовать.

Для успешного управления необходимо ранжировать проблемы по приоритетности, которая определяется для того, чтобы выявить их взаимовлияние, важность и срочность. Отбор приоритетных проблем для их решения не позволяет расплывать силы и средства на решение маловажных проблем, тесно не связанных с другими и или отвлекаться на симптоматику.

Отбор приоритетных проблем можно осуществить на основе экспертных оценок методом ранжирования или методом непосредственного оценивания, то есть бальным способом (Таблица) [4, с. 431].

Таблица 1.

ФОРМА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКСПЕРТНОГО МЕТОДА БАЛЬНЫХ ОЦЕНОК ДЛЯ ОТБОРА ПРИОРИТЕТНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ (ДИАПАЗОН ОЦЕНКИ 0–10 БАЛЛОВ)

<i>Название управленческой проблемы</i>	<i>Важность проблемы</i>	<i>Наличие взаимосвязи с другими проблемами</i>	<i>Неотложность проблемы</i>	<i>Тенденция развития проблемы</i>
1...				
2...				
3...				
4...				

В последней графе Таблицы для каждой проблемы менеджер дает качественную, а не бальную оценку, так как со временем проблема может ослабеть, усилится или трансформироваться в другую.

На практике самая распространенная ошибка менеджеров заключается в том, что они большое внимание уделяют симптомам проблемы, то есть когда им не хватает системного понимания, когда они не в состоянии уловить некий общий принцип всех симптомов и предпочитают разрешать частные проявления одной и той же симптоматики. При определении проблем и последующего принятия решений менеджерам «необходим особенный тип системного мышления, который объединяет рациональный и творческий компоненты, объективный и субъективный аспекты, основывается на определенных принципах, интегрирует разнообразные концепции и методы в управленческой деятельности» [5, с. 113].

В противном случае все их усилия не принесут ощутимых результатов, а проблема так и остается не определенной и при не своевременной диагностике из обычной превратится в кризисную.

Список литературы:

1. Бгашев М. В. К вопросу о правильном процессе принятия управленческих решений // International conference on social science, arts, business and education: materials of the I international research and practice conference December 22th, 2016, Vienna, Austria: Scientific public organization “Professional science”, 2016. С. 45-59.
2. Kaplan A. The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Sciences. San Francisco: Chandler, 1964. 428 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Издательство: Манн, Иванов и Фербер. 2014.
4. Мишин В. М. Исследование систем управления. М.: Юнити-Дана, 2010. 527 с.
5. Бгашев М. В. О стратегическом мышлении менеджеров российских корпораций // International Conference on Law, Economics and Finance, December 25th, 2017, Seattle, USA: Scientific public organization “Professional science”. 2017. С. 113-117.

References:

1. Bgashev, M. V. (2016). To the question of the correct process of making managerial decisions. International conference on social science, arts, business and education: materials of the international research and practice conference December 22th, 2016, Vienna, Austria: Scientific public organization “Professional science”, 45-59
2. Kaplan, A. (1964). The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Sciences. San Francisco, Chandler, 428
3. Adizes, I. (2014). Managing the changes. How to effectively manage changes in society, business and personal life. Publisher: Mann, Ivanov i Ferber
4. Mishin, V. M. (2010). Investigation of control systems. Moscow, Unity-Dana, 431
5. Bgashev, M. V. (2017). About strategic thinking of managers of Russian corporations. International Conference on Law, Economics and Finance, December 25th, 2017, Seattle, Scientific public organization “Professional science”, 113-117

*Работа поступила
в редакцию 22.01.2018 г.*

*Принята к публикации
25.01.2018 г.*

Ссылка для цитирования:

Бгашев М. В. Категория «проблема» в процессе принятия управленческих решений // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №2. С. 259-263. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/bgashhev> (дата обращения 15.02.2018).

Cite as (APA):

Bgashev, M. (2018). Category “problem” in the process of making managerial decisions. *Bulletin of Science and Practice*, 4, (2), 259-263