

УДК 338.24

Г.В. Федорова, И.В. Макарычева

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Нижний Новгород, email: galina052011@yandex.ru

ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Ключевые слова: диагностика проблемы, процесс принятия управленческого решения, методы диагностики проблемы.

В статье сделан акцент на важность этапа диагностики проблемы в процессе принятия управленческого решения. Необходимость всестороннего глубокого изучения проблемы предполагает проведение системного анализа как самой проблемы, определение наиболее результативных методов с целью её идентификации, так и оценку, прогнозирование изменения окружающей среды. С этой целью в работе представлены группы методов, которые комплексно подходят к решению управленческой ситуации. Более подробно рассмотрена природа и сущность каждой группы, а также выделены наиболее распространенные в практике методы в каждой из них. В заключении делается вывод о необходимости использования совокупности методов, что позволяет тщательно разобраться в самой проблеме, идентифицировать все факторы, влияющие на эффективность принимаемого управленческого решения.

G.V. Fedorova, I.V. Makarycheva

Lobachevsky University, Nizhny Novgorod, email: galina052011@yandex.ru

DIAGNOSTICS OF THE PROBLEM IN THE PROCESS OF MAKING A MANAGEMENT DECISION

Keywords: diagnostics of the problem, the process of making managerial decisions, methods of diagnosing the problem.

The article focuses on the importance of the diagnostic stage of the problem in the process of making a managerial decision. The need for a comprehensive in-depth study of the problem involves conducting a systematic analysis of both the problem itself, determining the most effective methods to identify it, and assessing and predicting environmental changes. To this end, the paper presents groups of methods that comprehensively approach the management situation. The nature and essence of each group are considered in more detail, and the most common methods in practice in each of them are highlighted. In conclusion, it is concluded that it is necessary to use a set of methods, which allows you to thoroughly understand the problem itself, identify all the factors affecting the effectiveness of the management decision.

Современные условия ведения бизнеса предъявляют жесткие требования к эффективности принимаемых управленческих решений. В связи с этим необходимо четко понимать с одной стороны понятие «управленческое решение», его сущность, содержание, с другой – процесс принятия решения в целом, а также его этапы, каждый из которых требует глубокого изучения, тщательной проработки. Выделяют основные этапы процесса принятия управленческого решения (рис.1) [1,2]:

I. Определение проблемы. Включает в себя обнаружение и системный анализ проблемы, с которой столкнулась компания.

II. Определение альтернативных решений проблемы на основе активизации мышления, используя как индивидуаль-

ный подход, так и групповые методы генерирования альтернатив.

III. Принятие решения. Менеджер осуществляет выбор наиболее оптимального решения из альтернативных вариантов на основе критериев эффективности, определенных ограничений и/или субъективного предпочтения лица, принимающего решения.

IV. Реализация решения, которая предполагает разработку детального плана реализации, в том числе определение конкретных сроков, календарных графиков, ответственных лиц, доведение решения до исполнителей.

V. Контроль за исполнением решения. На данном этапе выявляются отклонения от запланированных показателей и вносятся соответствующие поправки. Для

эффективного принятия управленческого процесса важно установление обратной связи, которая позволяет понять насколько точно были установлены плановые показатели и в целом определить правильность принимаемого решения.

На практике руководство часто недостаточно уделяет внимание именно первому этапу механизма принятия решения – диагностике проблемы. В то время как это приводит к ошибкам на последующих стадиях механизма. Так на втором этапе можно не позволить определить достаточное количество альтернативных решений проблемы; непосредственно принять оптимальное решение (т.е. оценить и выбрать наиболее результативное) в условиях недостаточного понимания сложившейся проблемы не представляется возможным.

Таким образом, напрашивается вывод о необходимости всестороннего глубокого изучения проблемы. Это предполагает проведение системного анализа, тщательную оценку окружающей среды, использование наиболее результативных методов, как для определения самой проблемы, так и для прогнозирования возможного развития среды с целью определения фактического результата принимаемого решения.

Материал и методы исследования

С целью полной диагностики проблемы необходимо использовать систему методов, которая позволит не только определить проблему сейчас в сложившихся условиях, но и получить наиболее вероятный прогноз результативности управленческого решения. Поэтому рекомендуется применять различные группы методов, каждая из групп призвана выполнять определенные задачи. В таблице 1 выделены группы методов, их характеристика и примеры методов [1,3].

В таблице 1 представлены наиболее распространенные в практике методы, позволяющие всесторонне исследовать и определить природу, сущность проблемы, с которой столкнулась компания. Каждая из представленных групп методов имеет свою задачу, в свою очередь приведенные примеры методов обладают особенностями использования, имеют как преимущества, так и недостатки. В связи с этим менеджер должен для решения

конкретных задач определить наиболее оптимальные, эффективные методы [3,4].

Результаты исследования и их обсуждение

Диагностика проблемы должна начинаться со всестороннего исследования окружающей среды компании. Выделяют внутреннюю среду, являющуюся в большей степени предметом изучения менеджмента, и включающую в себя составляющие: цели, задачи, структура, технологии, персонал. Микро– и макросреда – это внешняя среда компании, исследуется маркетингологами. Организации, силы, которые составляют микросреду, могут потенциально оказывать влияние или реально влияют на деятельность компании, в свою очередь и руководство компании может в какой-то степени менять эту среду [1,5]:

1. Поставщики. Проблемы с поставками сырья, материалов могут привести к потере выручки, к потере клиентов и доли компании на рынке. Поэтому организация стремится поставить под более жесткий контроль, найти других поставщиков или купить компанию-поставщика. В последнем случае используется стратегия интеграционного роста – «движение назад», т.к. поставщики стоят сзади по цепочке «компания→потребитель».

2. Посредники. К ним относятся дистрибьюторы, как оптовые компании (мелко-, средне- и крупнооптовые), так и розничная торговля (сети, частные магазины); различные агентства, предоставляющие консультационные услуги по определению эффективных методов, инструментов управления организацией; финансовые посредники (банки, кредитные и страховые компании, от договоренности с которыми, величины процентов и доступности кредитов зависит и дальнейший рост бизнеса). Установление прочных взаимоотношений с посредниками позволяет компании чувствовать стабильность, быть готовой к изменениям среды, иметь гарантированные возможности для своего развития. В связи с этим предприятия стараются устанавливать взаимовыгодные сотрудничества с посредниками. В случае покупки компании-посредника используется стратегия интеграционного роста – «движение вперед», т.к. посредники стоят впереди по цепочке «компания→потребитель».



Рис. 1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения

Таблица 1

Методы диагностики проблемы

Группа методов	Характеристика	Примеры методов
Методы анализа окружающей среды	Системный анализ проблемы, включающий комплексную оценку макро– и микросреды, детальное исследование внутренней и внешней среды компании	стратегический аудит, STEP-анализ, SWOT-анализ
Методы прогнозирования	Позволяют определить возможные изменения окружающей среды с целью определения более точного эффекта принятого решения в будущем	корреляционно-регрессионный анализ, анализ временных рядов, нейронные сети
Методы моделирования	Призваны оценить развитие среды принятия решения на основе создания ее модели	экономико-математическое моделирование, статистическое моделирование
Экспертные методы	На основе оценки экспертов прогнозируется как развитие управленческой среды, так и проводится оценка альтернативных решений и выбор наиболее оптимального с учетом сложившихся условий управления	метод «пяти вопросов», метод «независимый усредненный прогноз»
Методы декомпозиции проблемы	Позволяют идентифицировать проблему, провести диагностику на основе деления на отдельные более мелкие задачи, сформулировать четкую цель и поставить ряд задач для ее достижения и решения исследуемой проблемы	«дерево проблем», структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет», «дерево целей и задач»
Методы анализа и сравнения	Позволяют определить наиболее значимые факторы, их влияние на исследуемые показатели эффективности принимаемого решения, выявить динамику изучаемых факторов во времени, в пространстве	метод цепных подстановок, индексный метод, интегральный метод, методы сравнения

3. Конкуренты. В соответствии с концепцией маркетинга, компания получит стратегические конкурентные преимущества, если предоставит потребителю высокую потребительскую ценность и удовлетворит потребности более эффективно, чем конкуренты. Каждая компания должна разрабатывать такую

конкурентную стратегию, которая учитывает особенности своей деятельности, положение в отрасли по сравнению с конкурентами, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями, предоставить целевому рынку лучшее предложение и получить конкурентные преимущества.

4. Контактные аудитории (финансовые круги, СМИ, государственные учреждения, общественные организации, местные контактные аудитории, широкая общественность). Каждая из перечисленных сил значительно может влиять на способность организации в достижении цели. Например, деятельностью компании могут заинтересоваться движения по защите окружающей среды и негативно повлиять на репутацию данной компании. Сейчас не секрет, что организации выделяют значительные средства на организацию и проведение различных мероприятий по формированию общественного мнения (PR), репутации компании. Ее имидж, сложившийся у широкой общественности, в конце концов, влияет и на покупательское поведение клиентов, их отношение к компании.

5. Потребители (клиенты). Как раз для своих клиентов работает компания на рынке. Насколько правильно сумеет определить своего потребителя компания, его потребности и сумеет разработать ему необходимое предложение, зависит результативность бизнеса в целом. Руководство должно провести всесторонний анализ рынка, провести грамотное сегментирование (как правило, используя несколько принципов сегментирования) и выбрать наиболее привлекательный для себя сегмент или несколько. Работая на определенном рынке, например, на потребительском, компания может решить воспользоваться возможностью выхода на другой рынок (B2B или рынок государственных учреждений, как пример) или другой сегмент (предположим, что организация производит косметику для женщин и решает выйти на рынок мужской косметики). В данном случае используется стратегия диверсификации с целью своего дальнейшего роста и развития бизнеса. Причем учитывается риск, который компания несет при выходе на новые рынки и который соотносится с ожидаемой выгодой.

Макросреда компании (демографическая среда, экономическая среда, природная среда, научно-техническая среда, политическая среда, культурная среда) существенно может воздействовать на бизнес, но отдельно взятая организация может только адаптироваться к изменениям на основе грамотного управле-

ния, оперативного прогнозирования, как возможных угроз, так и открывающихся возможностей [6]. В 90-е года, когда в результате распада страны, экономического и политического кризиса, наблюдалось значительное сокращение рождаемости, первыми пострадали компании, производящие товары для детей. Многие организации были вынуждены уйти с рынка, другие смогли выжить. Так, компания Johnson & Johnson перепозиционировала свой товар – детское масло Johnson's Baby oil и стала предлагать его женщинам как нежный гель для душа. Поздние браки, рост молодых семей, которые хотят сначала пожить для себя и поздно заводят детей, дают больше возможностей, например, туристическим компаниям. Конечно, экономическая среда сильно влияет на деятельность, возможности достижения целей компании. Так, дефолт 1998 года привел к закрытию многих малых компаний, которые не смогли адаптироваться к негативным изменениям и были вынуждены закрыться. Принятие законов, которые влекут определенные ограничения на деятельность соответствующих предприятий (политическая среда), также может сильно изменить конкурентную среду, положение на рынке компании. Природная среда последние десятилетия характеризуется такими факторами как сокращение и удорожание источников сырья, повышение стоимости энергии, загрязнение окружающей среды. Все это приводит к повышению себестоимости и, как следствие, росту цен на многие виды товаров.

Для исследования развития окружающей среды на стадии диагностики необходимо провести прогнозирование изменений на рынке, что в целом позволит компании выбрать в последствии оптимальное решение сложившейся проблемы. С этой целью можно использовать такие методы прогнозирования как анализ временных рядов, корреляционно-регрессионный анализ, нейронные сети, методы моделирования, а также экспертные методы.

В качестве преимущества метода анализа временных рядов можно выделить то, что все данные раскладываются на составляющие [7]:

$$Y = f(T, C, S, R),$$

где Y – прогнозируемый объект; T – основной тренд (тенденция); C – цикличность колебания; S – сезонные колебания; R – необъясненные (случайные) колебания (ошибки прогноза).

Для каждой составляющей отдельно проводится прогноз, в конечном счете, учитываются более полно изменения и их влияние на будущее. И регрессионный анализ в данном случае можно использовать как дополнительный с целью прогнозирования тренда на будущий период.

Методы моделирования рекомендуются использовать, когда аналитические методы неприемлемы. Существуют различные приемы моделирования. Но можно отметить базовые подходы, основанные на использовании эмпирических и вероятностных данных. При этом применяются случайные числа при прогнозировании развития исследуемого явления, которые можно получить с помощью компьютерной программы или из публикуемых статистических таблиц. Например, для моделирования спроса на основе исторических данных об определенных значениях спроса на определенный товар определяем процентную частоту появления того или иного уровня спроса. Далее ставим определенной частоте соответствующий диапазон случайных чисел и, используя, например, статистическую таблицу случайных чисел, моделируем спрос на товар на будущий период.

Экспертные методы также используются с целью прогнозирования окружающей среды, когда высококвалифицированные специалисты на основе опыта, знаний рынка, оценивают рыночные изменения. Дж. С. Армстронг посвятил изучению методам экспертных оценок достаточно много трудов и предложил подходы, позволяющие минимизировать недостатки экспертных оценок. Заслуживают внимания советы, которые были положены в основу метода независимого усредненного прогноза (Independent Average Forecast) [2,4]:

1. В прогнозе участвуют 5-10 экспертов, которые строят свой независимый прогноз, не обсуждая его с коллегами. Для сбалансированного общего результата требуется минимум 5 экспертов, в то вре-

мя как превышения 10 человек не увеличивает качество прогнозирования.

2. В качестве эксперта может выступать специалист, хорошо разбирающийся в товаре/рынке. Жюри, включающее в себя работников из разных отделов компании, позволит увеличить точность прогноза, снизит субъективность, большинство ошибок взаимно ликвидируются.

3. Необходимо предоставить каждому эксперту краткий список факторов, влияющих на предмет исследования. При учете влияния каждого их факторов, необходимо учитывать возможность взаимозависимости между ними.

4. Для получения усредненного прогноза рекомендуется использовать медианное значение, которое не зависит от крайних оценок и дает средний прогноз независимых оценок экспертов.

Выполнение рекомендаций данного метода дает исследователю получить более точную оценку при минимизации субъективных ошибок.

Наконец, для идентификации проблемы, определения ее сущности используют методы декомпозиции, когда решение одной большой задачи заменяется выполнением ряда меньших взаимосвязанных, но более простых задач. В частности, «дерево проблем» предполагает разделение общей проблематики на основной тип («ствол»), прочие типы («ветви»), подтипы («ответвления») и проблемы («листья») [1,8]. При программно-целевом планировании и управлении, разработке целевых комплексных программ хорошо зарекомендовал себя метод «дерево целей и задач». Данный подход включает в себя логическую схему: установление цели → постановка задач → определение мероприятий, обеспечивающих выполнение задач → выявление ресурсов для организации мероприятий [1,9].

Методы анализа и сравнения дают возможность более детально исследовать сущность проблемы. Так, методы сравнения оценивают динамику изучаемых факторов во времени, в пространстве, в сравнении с конкурентами и др. Интегральный метод, метод цепных подстановок исследуют изменения отдельных факторов, которые влияют на динамику результативного показателя, на-

пример, влияние изменения цены, изменения количества проданной продукции на изменение выручки компании.

Таким образом, для точной диагностики проблемы необходимо использовать совокупность методов, каждый из которых имеет свою задачу, тем самым позволяя идентифицировать все факторы, влияющие на будущее управленческое решение и его результативность. А также тщательно разобраться в самой проблеме, что, несомненно, позволяет найти оптимальные, эффективные методы на дальнейших этапах механизма принятия управленческих решений.

Выводы

Диагностика проблемы как первый и важнейший этап процесса принятия управленческого решения является объектом всестороннего глубокого изучения, правильное определение которой позволяет принять, в конечном счете, эффективное решение по управлению бизнесом. Для точной идентификации необходимо использовать комплекс методов, каждый из которых решает определенную задачу, что позволяет тщательно разобраться в самой проблеме, определить значимые факторы, влияющие на принятие решения, его результативность.

Библиографический список

1. Fedorova G.V., Borisov S.A., Zakharova S.G., Makarycheva I.V., Rusakova T.Yu. Value of the decision-making mechanism in business management // IV International Scientific and Practical Conference "Sustainable Development and Green Growth on the Innovation Management Platform" (SDGG 2021). Kaliningrad, Russia, May 27-28, 2021. / G. Roos (Ed.). E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 291. P. 07003.
2. Федорова Г.В., Шишканова Г.А. Анализ и оценка конкурентоспособности // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 651-655.
3. Zakharova S.G., Fedorova G.V., Makarycheva I.V., Karpitskaya M. Theoretical and methodological foundations for the formation of the competitiveness of insurance companies // Managerial sciences in the modern world. Geneva, Switzerland, EurAsian Scientific Editions. 2022. P. 176-182.
4. Федорова Г.В., Шишканова Г.А. Анализ и оценка конкурентоспособности региона // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей IV Всероссийского научно-практического семинара «Актуальные проблемы управления» (30 сентября 2017 г). Электронное издание/ ред. кол. С.Н. Яшин, Ю.С. Ширяева. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2017. 494 с.
5. Колосова Т.В., Федорова Г.В., Карпенко Е.В., Цапина Т.Н. Формирование конкурентных преимуществ на основе управления взаимоотношениями с потребителями // ВЕСТНИК ВСГУТУ. 2016. № 2 (59). С. 96-102.
6. Федорова Г.В., Макарычева И.В., Морозова Н.А. Проблемы и направления развития инновационной политики в России // Финансовая экономика. 2019. № 7. С. 436-439.
7. Ричард Томас Количественные методы анализа хозяйственной деятельности / Пер. с англ. М.: Издательство «Дело и Сервис», 1999. 432 с.
8. Федорова Г.В., Макарычева И.В., Шишканова Г.А. Принятие управленческих решений на основе методов линейного программирования // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (16 ноября 2021 г). Электронное издание/ ред. кол. С.Н. Яшин, С.А.Борисов. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2022. 589 с.
9. Артемьева М.В., Безрукова Н.А., Федорова Г.В., Орлова К.А. Бизнес-стратегии в рамках концепции устойчивого развития // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-4 (76). С. 406-410.