**Выявление проблем, выработка рационального решения и его реализация**

Владимир Рафаилович Веснин, доктор экономических наук, профессор, Всероссийская государственная налоговая академия.

В основе успешного решения лежат не наитие или прежний опыт, а объективный анализ условий, в которых вы действуете в настоящий момент и которые предположительно будут иметь место в перспективе. Такое решение готовится и принимается в несколько этапов, обычно на основе плана.

Процесс разработки и принятия рационального решения начинается с анализа неупорядоченного массива данных об общей ситуации (чем она стабильнее, тем легче анализ осуществить). В результате выявляются границы, в которых существуют проблемы (так называемое проблемное поле) и проявляются их симптомы (ничего не объясняющие признаки).

Выявленные путем анализа проблемы ранжируются по степени срочности и важности, с тем чтобы выявить главную из них. Сразу сделать это часто бывает не менее сложно, чем найти пути их решения. При этом нужно отделить реальные проблемы от мнимых, важные от второстепенных, четко обозначившиеся от слабо выраженных.

Главную проблему предварительно необходимо всесторонне описать, оценить значение и определить необходимый уровень принятия решения. Он обычно не совпадает с уровнем, где решение готовится (решение принимается там, где это может быть сделано наиболее квалифицированно, или там, где проблемы возникают).

Затем осуществляется анализ проблемы, начинающийся с описания ее самой и стадий ее развития. Далее выявляются факторы, ее порождающие (причины), служащие основой следствий (их частью являются симптомы), как существующих, так и возможных в будущем. Нужно иметь в виду, что в разных обстоятельствах одни и те же причины могут иметь различные следствия.

Проблемы всегда имеют определенное содержание (что?); связаны с каким-то конкретным местом (где?); временем возникновения, частотой повторяемости (когда?); количественными параметрами (сколько?); кругом лиц, так или иначе причастных к ним (кто?). Последние могут быть виновниками возникновения проблемы, инициаторами или участниками разрешения, проявить заинтересованность в ее сохранении.

Причинами возникновения проблем чаще всего бывают:

неверные принципы и условия деятельности. Например, излишне высокая заработная плата может привести к нехватке финансовых ресурсов для развития организации;

ошибочные критерии оценки. Завышенные покажут наличие проблемы там, где ее нет, а заниженные, наоборот, преуменьшат ее реальное значение;

случайные или умышленные нарушения в процессе достижения поставленных целей;

непредвиденные обстоятельства, например стихийные бедствия, техногенные катастрофы, политические катаклизмы;

неполнота знаний о ситуации, создающей проблему.

Обычно ее обусловливают несколько факторов, из которых известна лишь часть.

Чтобы выявить конкретные причины возникновения проблем, необходим причинно-следственный анализ, исходящий из того, что изменения в одном элементе ситуации (причина) порождают соответствующие изменения (следствия) в других.

Необходимым условием для успешного причинно-следственного анализа является правильная классификация проблем, основными признаками которой могут быть:

степень важности, предопределяемая влиянием проблемы на текущее и будущее положение организации. Важные проблемы, например нехватка средств для инвестиций, устаревшая структура производственного аппарата, оказывают воздействие не только на текущее, но и на будущее положение организации. От малозначительных проблем, скажем, от отсутствия денег для своевременной выплаты премий, как говорится, не умирают. Важность чаще всего находится в обратном соотношении со срочностью. В момент своего возникновения важные проблемы обычно не являются «горящими», что дает формальное основание отодвинуть их на некоторое время в сторону, а потом в суете и вовсе о них забыть. В итоге можно упустить благоприятный момент для их решения, они превратятся в срочные, а возможно, и в рискованные. Очень важно установить иерархию проблем, что помогает четко сформулировать цели решения.

масштабность. Характеризуется числом лиц, кого проблемы затрагивают или кому их приходится решать.

величина риска, порождаемого существованием проблемы, который измеряется вероятностью появления нежелательных последствий (это могут быть, например, цепочки новых проблем, обусловленных прежними решениями). Риск порождается нехваткой времени на подготовку и принятие решения, отсутствием информации, недостаточным пониманием проблемы, неопределенностью будущего. Он возможен на этапах и подготовки, и принятия, и реализации решения. Понятно, что проблемы, существование которых порождает риск, необходимо решать как можно скорее, пока не произошло дальнейшего ухудшения ситуации, хотя обратное утверждение некорректно, ибо не все срочные проблемы связаны с большим риском.

степени срочности, т. е. настоятельности немедленного решения. Считается, что немедленно решать нужно до 80 процентов возникающих проблем, еще 15 процентов можно не торопясь обсудить, а 5 процентов проблем решения вообще не требуют.

структурированность и формализация. Одни проблемы легко поддаются расчленению на отдельные элементы, между которыми хорошо просматриваются взаимосвязи.

возможность решения. Как считают специалисты, 25 процентов проблем нельзя решить в принципе; 15 процентов — лишь в данных условиях, скажем, из-за нехватки средств; для решения 10 процентов проблем препятствий вообще не существует и это может быть сделано в любой момент; 50 процентов проблем относят к мнимым.

Следующим этапом поиска рационального решения является анализ самой проблемы. Поскольку он может потребовать немалых затрат времени, сил и средств, здесь, как и впоследствии при поиске вариантов решения, необходимо вовремя остановиться и прекратить исследования, не дающие ничего принципиально нового, но сопровождающиеся ростом затрат в геометрической прогрессии.

В то же время в проблеме нужно всегда разбираться до конца. Ее недопонимание опаснее, чем полное непонимание, ибо влечет за собой активные действия (непонимание — только бездействие), результаты которых невозможно предугадать.

Процесс выработки рационального решения

Анализ проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение. После того как становится ясно, что именно нужно делать, оценивается возможность и целесообразность работы над решением в данных условиях. На практике здесь существует три подхода:

частичное решение, результат которого в той или иной степени удовлетворяет всех;

разрешение, предполагающее выбор оптимального варианта, наилучшего из возможных;

снятие (устранение) проблемы через изменение общей ситуации.

Если ресурсы ограничены, возникает задача определения приоритетности решения отдельных частей проблемы, чтобы в случае невозможности работы над всеми одновременно в первую очередь заниматься наиболее важными. Одновременно составляется график последующих работ и определяются ответственные за них лица.

Следующим этапом цикла принятия рационального решения являются формулировка его различных вариантов и выбор наилучшего.

При разработке вариантов решения учитывается степень их соответствия политике организации, ее традициям, этическим ценностям. На практике желательно, чтобы таких вариантов было не менее трех. Но даже при наличии нескольких альтернатив практически невозможно найти решение, не имеющее отрицательных последствий и устраивающее в равной мере всех, но это не должно препятствовать его принятию. Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет отвечать стоящей задаче.

С точки зрения альтернативности выделяют несколько видов решений: безальтернативные, бинарные, многовариантные и инновационные.

Безальтернативное решение имеет место в том случае, если из существующего положения есть только один выход. Это характерно для простых стандартных ситуаций, называемых на управленческом языке закрытыми. Например, больным с высокой температурой дают жаропонижающее. Однако большинство проблем являются открытыми, т. е. допускающими более одного варианта решения, и если их не обнаружено, речь может идти о слабой ее проработке.

Об этом же свидетельствует и использование так называемого бинарного варианта, предполагающего два противоположных подхода к решению (или — или), что крайне затрудняет выбор.

Поэтому наиболее предпочтительна разработка многовариантного решения, предполагающего возможность выбора из достаточно большого числа альтернатив (идеально 5—7).

Как свидетельствуют опросы, половина руководителей всегда разрабатывают только один вариант решения, 35 процентов — два; 9 процентов — три и лишь 4 процента — более трех вариантов.

Однако может случиться так, что ни один из вариантов не даст желаемого результата, и тогда можно попытаться выработать так называемое инновационное решение. Делается это на основе искусственного комбинирования отдельных, наиболее подходящих и не противоречащих друг другу характеристик тех решений, которые были в целом отклонены.

Если удовлетворительный вариант найти не удается (например, из-за отсутствия явных преимуществ), принятие решения целесообразно отложить. За это время может, например, измениться ситуация (стать более определенной или в корне иной), что или облегчит выбор, или потребует подготовки иного решения. Кроме того, продолжение у авторов работы подсознания часто без дополнительных усилий помогает им найти правильный ответ.

Однако иногда задержка с принятием решения ухудшает ситуацию, поэтому в случае затруднений лучше принять предварительное решение (обычно на базе последнего варианта) и затем шаг за шагом его оптимизировать.

Выбор окончательного варианта решения, который будет реализовываться на практике, происходит путем сопоставления альтернатив.

Сопоставление можно производить либо по совокупности показателей, либо по критерию, который концентрированно отражает их достоинства и недостатки (им может служить и один из показателей, если остальные различаются незначительно).

Если критерии оценки выбраны ошибочно, создается лишь видимость правильного решения.

При этом сначала отбираются лучшие альтернативы по техническим параметрам, а затем — по экономическому эффекту (из одинаковых выбирается та, что обеспечивает его большую совокупную величину). При равенстве эффектов предпочтение отдается варианту с наименьшими полными затратами или наиболее благоприятному в социальном отношении.

Если проблема правильно определена, а альтернативы тщательно оценены, а тем более на основе количественных характеристик, принять решение не столь уж и трудно.

Окончательный вариант решения согласовывается с исполнителями и заинтересованными лицами внутри и вне организации, т. е. с теми, кого оно непосредственно затрагивает. Это позволяет обеспечить их активное участие в процессе реализации решения. Одобряя проект решения, ответственные лица как бы дают гарантии того, что соглашаются с его правильностью и возлагаемыми на них обязанностями и будут их исполнять.

В организации все взаимосвязано, и изменения в деятельности одного подразделения влияют на другие. Так как каждое из них имеет собственные интересы, между ними могут возникать конфликты, поскольку все будут стремиться максимизировать свою выгоду и переложить проблемы на других.

Поэтому каждое подразделение должно знать о принимаемых решениях и заранее определять их выгодность или невыгодность для себя. Кроме того, от исполнителей решение может потребовать нового типа поведения, навыков, переподготовки, большей затраты энергии.

Наконец, после всех согласований происходит утверждение решения руководителем организации или подразделения, который распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты принятого решения.

Считается целесообразным после завершения всех работ по подготовке и принятию решения осуществить их критический анализ для оценки правильности действий и недопущения ошибок в будущем.

Реализация решения

Существует ряд обстоятельств, которые снижают успешность решения проблем. К ним относятся:

ориентация только на сиюминутный экономический результат и недооценка возможных последствий;

неоправданное разделение субъектов, принимающих и реализующих решения (лучше, когда это делает одно и то же лицо);

отсутствие предварительно сформированной психологической готовности исполнителей к восприятию решения, порождающее отторжение;

неорганизованность, непоследовательность процесса разработки решения; принятие по одной и той же проблеме нескольких решений, мало связанных друг с другом, не учитывающих имеющийся опыт; медлительность из-за неуверенности в своих силах или излишней самоуверенности;

субъективизм разработчиков решения, ориентация их исключительно на личный опыт, интуицию, вдохновение, симпатии или антипатии к кому-то или чему-то, преследование прежде всего собственной выгоды, стремление к неоправданному риску.

Неудачные, малоэффективные решения могут привести к негативным результатам и поставить под вопрос благополучие и стабильность организации в настоящем и будущем.

Процесс реализации решения состоит из таких этапов, как доведение его до сведения всех заинтересованных лиц, постановка задач, контроль над их выполнением, корректировка дальнейшего хода его осуществления.

Контроль исполнения решений предполагает своевременное обнаружение или предупреждение ошибок и отклонений в процессе реализации, обеспечение соблюдения ее сроков, выявление дополнительных потенциальных возможностей и резервов. Контроль должен осуществляться в течение всего срока реализации решения.

К методам реализации решения предъявляется ряд требований, среди которых можно назвать:

практическую применимость, соответствие их содержанию и объективным условиям претворения решения в жизнь, а не желаниям и способностям исполнителей. Лучше вообще не начинать дела, нежели применять негодные, а то и недозволенные методы лишь на том основании, что они хорошо известны, удобны или кого-то устраивают.

экономичность, подразумевающую, что эффект, полученный при реализации принятого с помощью этих методов решения, будет больше связанных с этим затрат;

точность, обеспечивающую соответствие полученного результата тому, что ожидалось. Однако она требует повышенных затрат, нарастание которых происходит столь стремительно, что ею не следует злоупотреблять;

надежность, гарантирующую обусловленное количество сбоев и отсутствие ситуаций с повышенным риском;

простота. Однако уже два десятилетия назад была осознана ошибочность представления о возможности решения сложных управленческих проблем простыми методами, например сменой руководства.