

Под «**проблемой**» (греч. problēma – задание, задача) в обыденном языке понимается практический или теоретический вопрос, требующий разрешения, исследования [1, с. 490]. В качестве научного термина проблема определяется как идеальное отображение реальной **проблемной ситуации**, которая возникает как несоответствие между:

- целью и средствами её достижения;
- целью и результатами деятельности;
- необходимостью и возможностью действия;
- сущим и должным [2, с. 339].

Проблемность присуща всем формам человеческой деятельности, всему человеческому бытию в его противоречивости, неопределенности, непредсказуемости и рискованности. С точки зрения психологии возникновение проблемной ситуации и её последующее преобразование в исходную проблему характеризуют начальные стадии процесса мышления. Фактически вся жизнедеятельность общества и индивидов в определенном отношении представляет собой диалектический процесс формирования и разрешения проблем. Естественно, что проблемность является онтологическим основанием в разработке и реализации **управленческих решений**.

В современной методологической литературе обсуждается проект формирования «проблемологии» - специальной дисциплины в рамках общенаучной методологии, объясняющей и системно описывающей закономерности возникновения, функционирования и развития многообразных видов проблем: научных и философских, социальных и личностных, глобальных и региональных, общих и уникальных и пр. [2, с. 340].

В процессе проведения исследований по стратегическому развитию территории, автором в 1998 году был разработан **причинный** или каузальный (от лат. causalis < causa - причина) **метод** анализа и решения проблем, который был использован для выявления, группировки и эффективной работы в поле проблем при разработке в 1999-2002 гг. «Концепции стратегического развития города Омска» [3-6], а в 2005 г. – «Концепции стратегического развития города Ишима и прилегающих территорий» [7].

Опыт омского авторского коллектива и команд разработчиков из других регионов показал, что основа стратегического развития в современном обществе - не только деятельность руководства и ученых «сверху», но и создание **Системы стратегического планирования и управления**, участниками которой являются различные субъекты городского сообщества, представители основных институтов и общественности, которые затем становятся партнерами в разработке и реализации стратегических программ и проектов.

Очевидно, что эта саморазвивающаяся система должна эффективно обеспечивать выполнение основных функций стратегического управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Стратегическое управление значительно отличается от **оперативного** управления, обеспечивающего обычное функционирование социально-экономической системы, особенно в условиях системного кризиса. Оно требует

использования иных методов и обеспечения, а также учета объективных противоречий между текущими и стратегическими, а также локальными и системными управленческими решениями: оперативные решения часто ухудшают стратегическую ситуацию, а кажущиеся локальными решения вызывают неожиданно негативную системную реакцию [8].

Опыт управленцев, обсуждавшийся на конференциях последних лет, говорит о разрыве в деятельности специалистов по теории управления и управленцев-практиков. Практики не имеют управленческого образования, их часто уникальный конкретный опыт не анализируется и не используется в обучении, которое проводится в основном либо по переводным книгам, либо по отечественным учебникам, не обладающим необходимым качеством [9-11].

Нами предлагалась разработка и реализация региональной «Программы развития методов управления и управленческого образования», включающей в себя систему из трех блоков: консультирования, исследования и обучения. Необходимо взаимное *консультирование* практиков и специалистов по управлению, проведение совместных *исследований* получаемого опыта, использование новых наработок в **обучении** и повышении квалификации кадров [12].

В условиях радикальных изменений в социально-экономической и политической жизни нашей страны крайне актуальным и важным становится приобретение опыта формирования, управления и реорганизации предприятий, способных эффективно работать не только в условиях рынка, но и в условиях перехода к рыночной экономике. **Переходная экономика** сложнее как административно-плановой, так и отлаженной рыночной экономик. Она должна обеспечить переход от **технологической** к **товарной** организации производства, поэтому содержит элементы обоих видов экономики и требует динамических и сложных методов регулирования и управления переходными процессами. Необходимо коренное изменение **связей, норм и правил** во всех сферах деятельности, **отношений** по горизонтали и вертикали, стадиям жизненного цикла продукции, факторам повышения конкурентоспособности, методам подготовки и переподготовки кадров, развитию и использованию научно-производственного потенциала, информационному, научному и технологическому **обеспечению** производства товаров и услуг на основе **маркетинговой** политики.

Автору довелось участвовать в работе секции «**Новые кадры для общества и государства**» в рамках прошедшего 21-22 ноября 2001 г. в Москве «Гражданского Форума 2001». В проблемной дискуссии и круглых столах этой секции участвовало более 200 человек, среди них представители учебных заведений, профессиональных объединений управленцев и предпринимателей, Совета Федерации, Государственной Думы, Администрации Президента, министерств и ведомств.

В ходе дискуссии были выявлены **основные проблемы**, касающиеся вопросов подготовки кадров для общества, государства и предпринимательских структур:

- подготовка кадрового резерва, включение работодателей из государственных, предпринимательских и гражданских организаций в процесс подготовки новых кадров;

- формирование предпринимательского сословия, его самосознания, корпоративной этики и системы отношений с государством и обществом;
- взаимодействие государства и общества в осуществлении «революции управляющих»;
- создание профессиональных объединений и корпораций управленцев как важнейших субъектов общественного развития и партнеров государства [10, 13-14].

Важное значение для управленцев-практиков имеет умение работать в *поле проблем*. Опыт показал наличие у большинства из них, в основном, интуитивного подхода и отсутствие навыка работы с выявлением и формулировками проблем, логическим определением причин и последствий, целеполаганием, разработкой оптимальных управленческих решений.

Большинство учебников по управлению (менеджменту) широко использует категорию **цели**. **Управление** вообще определяется как «целенаправленное воздействие управляющей системы на управляемую для достижения её эффективного функционирования и развития», а «**организация** – как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих **целей**» [15, с.31]. **Целеполаганием** при этом называют разработку и обоснование **системы целей** управления.

Очевидно, что разработке **целей** предшествует анализ внешней ситуации и ресурсов организации, определение актуальных **задач** и выявление существующих **проблем**. Причем, если **задачи** решаются с помощью известных методов, то **проблемы** требуют проведения исследований и разработки нестандартных **управленческих решений**.

В учебнике по управленческим решениям Э.А. Смирнова [16, с.18] **проблема** (П) формулируется как разность между **целью** (Ц) и соответствующей ей **ситуацией** (С): $P = C - S$.

Группу проблем Э.А. Смирновым рекомендуется сводить в «обобщенную проблему, которая и является индикатором эффективности реализуемых решений». При этом, решение должно быть направлено на уменьшение проблемы до заданного уровня, поскольку «уменьшать проблему до нуля не имеет никакого смысла, так как на это, во-первых, требуется много ресурсов (времени, денег и др.), во-вторых, процессы в управленческой деятельности преимущественно носят характер постоянного воспроизводства» (например, текучесть кадров). А уменьшение проблемы рекомендуется достигать «двумя путями: путем изменения ситуации или путем корректировки цели» (если ситуация не меняется, несмотря на реализуемое решение) [16, с. 19].

Ниже приводится разработанный автором **причинный (каузальный) метод** решения проблем и конкретный пример, который был использован в качестве эталонного при разработке Концепции стратегического развития гг. Омска и Ишима.

В соответствии с вышеизложенным, наиболее просто и логично **проблему** определить как «**несоответствие между желаемым и существующим**». На первом этапе необходимо **сформулировать** проблему. Несмотря на кажущуюся простоту задачи, это оказывается на практике вовсе не тривиально. Как правило, даже грамотный специалист формулировку проблемы начинает со слов «**совершенствование**» (чего-то). То есть, констатируется, что что-то

несовершенно и утверждается необходимость его совершенствования. Приходится задавать наводящий вопрос, а в чём же конкретно состоит проблема ?

На втором этапе исследуются возможные **последствия**, которые появятся, если проблему не решать. На этом этапе определяется **значимость** проблемы. Если особых ухудшений ситуации не будет, можно отсрочить решение этой проблемы и заняться более актуальными вопросами (ранжирование проблем по приоритетности).

На третьем этапе определяются **причины** возникновения проблемной ситуации. Строго говоря, причина у следствия может быть лишь одна, остальные (факторы) являются лишь условиями, в которых она действует. Но на практике не стоит углубляться в категориальные тонкости, необходимо четко выделить наиболее значимые факторы, которые приводят к появлению проблемной ситуации.

В ряде случаев удастся продвинуться ещё дальше по **причинной цепочке** и выявить **корневую проблему** (этап 4), решение которой позволяет ликвидировать воспроизводство всей цепочки.

Построив причинную цепочку, уже можно разрабатывать варианты управленческих решений, устраняющих не только последствия, но и причины появления проблемной ситуации. А затем, определив необходимый критерий, - выбрать **оптимальный вариант решения** с постановкой **цели**, которая декомпозируется в решение соответствующих **задач** (рис.1).

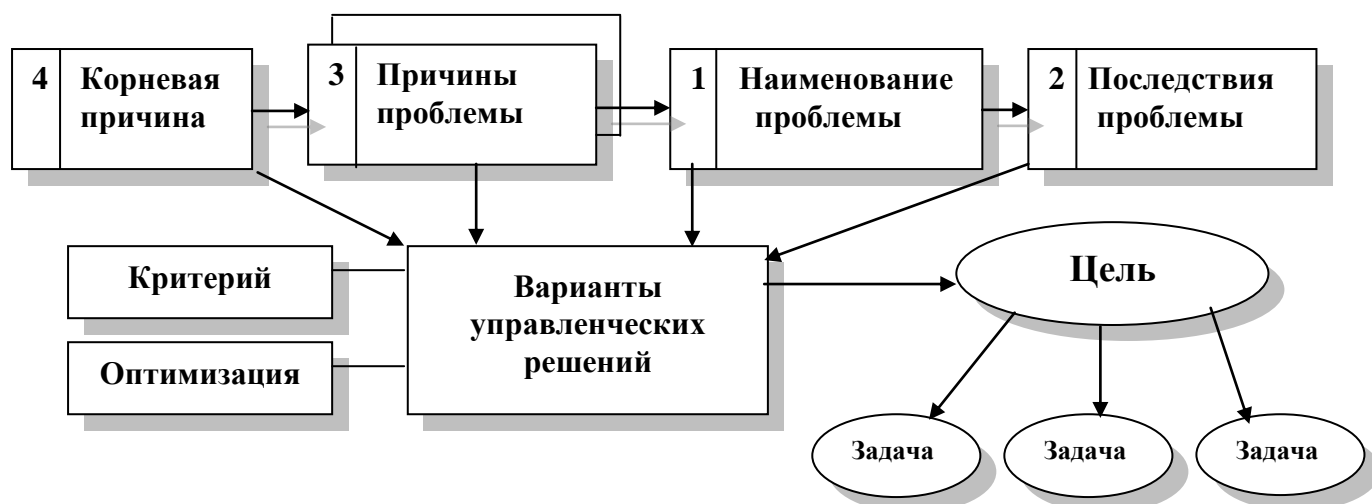


Рис. 1. Причинный метод решения проблем

Идея заполнения текста **проблемной карточки** принадлежит сотруднику СибАДИ Д.Н. Осадчому, приводимый ниже **конкретный пример** разработан совместно с гидрологом ПИРСа Е.Н. Коченовым по просьбе сотрудников департаментов Администрации г. Омска для работы комиссий по направлениям Концепции стратегического развития города Омска в 2001 г. [8].

1. ПРОБЛЕМА: Подтопление города Омска и его окрестностей.

Многие территории постоянно находятся в режиме подтопления, затоплены подземные коммуникации, подвальные помещения. Вымокают сады и огороды, теряется плодородие почвы.

2. ПОСЛЕДСТВИЯ: *Ускоренный выход из строя* подземных коммуникаций и сооружений из-за коррозии и морозного выпучивания. *Дегградация почв* и потеря их плодородия. *Затопление* и *разрушение* подвалов домов. *Ухудшение* условий

прокладки подземных коммуникаций и строительства зданий. *Загрязнение* верхних горизонтов грунтовых вод. Общее *ухудшение* экологической обстановки в городе, *повышение опасности* возникновения эпидемий.

3. ПРИЧИНЫ: *Ухудшение* условий поверхностного стока (за последние два десятилетия) в результате *нарушения* естественных и искусственных *систем ливнесброса*. *Недоучет* местных условий поверхностного стока. *Негерметичность и аварии* трубопроводов водоснабжения и канализации.

4. КОРНЕВАЯ ПРИЧИНА: *Отсутствие* гидрологической экспертизы (в нарушение законодательства) проектов реконструкции и строительства.

5. РЕШЕНИЕ: *Восстановление ливнесбросной системы города*. Срочное восстановление поверхностной ливнесбросной сети (за счет тех, кто ее перегородил, в том числе – гаражных кооперативов и автостоянок). *Устранение* ошибок в ливнесбросной сети: поверхностные трубы и бетонные лотки промерзают, выталкиваются на поверхность (оптимальны поверхностные канавы с открытым дном и трубы ниже глубины промерзания, в том числе - под домами, дорогами и другими препятствиями: проводят ПИРС, «Мостовик», «Сибирский подводник»). Установление *дренажных труб* под дорогами. *Обязательная гидрологическая экспертиза* любого строительства (обеспечивают: Омскводпроект, ПИРС, «Сибирский подводник», ОмГАУ). *Запрет* устройства свайных фундаментов в водоохраных зонах р. Иртыша и р. Оми. *Разработка* Генерального плана ливнесбросной сети города. *Реконструкция* устаревших трубопроводов. *Законодательная защита* и усиление ответственности за нарушение системы ливневого сброса и поверхностного стока (штрафные санкции).

Литература

1. Современный словарь иностранных слов (20 тыс.слов). – СПб: «Дуэт», 1994. – 752 с.

2. Социальная философия: Словарь / Сост. и ред. В.Е. Кемеров, Т.Х. Керимов. – М.: Академический проект, 2003. – 560 с.

3. Карпов В.В., Колоколов А.А., Лизунов В.В. и др. Концепция стратегического развития города Омска. – Омск: Администрация города Омска, 2002. - 100 с.

4. Карпов В.В., Колоколов А.А., Лизунов В.В. и др. Стратегический план развития города Омска (проектная версия). – Омск: Администрация города Омска, 2002. - 21 с.

5. Карпов В.В., Колоколов А.А., Лизунов В.В. и др. О Концепции стратегического развития города Омска // Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 125-летию Омского регионального отделения Русского географического общества «История, природа, экономика». - Омск: Изд-во ОмГПУ, 2002. - С. 277-279.

6. Карпов В.В., Колоколов А.А., Лизунов В.В. и др. Концепция стратегического развития города Омска. Материалы исследований (Монография). - Омск: Администрация города Омска, ООО «Амфора», 2003. - 156 с.

7. Рыженко Л.И., Лизунов В.В., Разумов В.И., Соловьев А.А. Концепция стратегического развития города Ишима и прилегающих территорий. – Ишим: Администрация г. Ишима, 2005. - 45 с.

8. Лизунов В.В. Системный подход к разработке и реализации стратегии развития города Омска // Материалы научно-практической региональной

конференции «Омск: стратегия развития города» (5 декабря 2002 г.). – Омск: Администрация города Омска, 2002. - С. 69-76.

9. Лизунов В.В. Стратегическое планирование в условиях системного кризиса // Стратегические направления регионального развития Российской Федерации. Мат-лы Всероссийской научно-практической конференции (16-18 ноября 1999 г.). - Омск: Курьер, 1999. - С.121-122.

10. Лизунов В.В. Проблемы управления и управленческого образования // Материалы научно-практической конференции «Социальное партнерство в сфере формирования кадрового потенциала организаций региона» (16 мая 2002 г.). – Омск: Администрация Омской области, 2002. - С. 104-110.

11. Карпов В.В., Колоколов А.А., Лизунов В.В., Рой О.М. и др. Система стратегического управления - основа инновационного развития региона // Инновации в экономике Омской области – перспективы и пути развития. Материалы межрегиональной научно-практической конференции (8 июня 2004 г.). – Омск: Правительство Омской области, 2004. - С. 17-21.

12. Лизунов В.В. Системные вопросы подготовки управленческих кадров // Социальный диалог на рынке труда. Мат-лы межрегиональной научно-практической конференции (27-28 апреля 1999 г.). - Омск: Администрация Омской области, 1999. - С. 161-163.

13. С.Б. Чернышев. Гражданские тезисы // Русский журнал. - М., 2001, 18 июня и 3 сентября.

14. Интернет-сайт Русского университета по программе «Революция управляющих» (РУ-РУ): www.ru-ru.net.

15. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2002. – 704 с.

16. Смирнов Э.А. Управленческие решения. - М.: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.

Источник: Лизунов В.В. Проблемный анализ в управлении // V Омские торгово-экономические чтения: Мат-лы междунар. научно-практич. конф-ции. – Омск: Изд. ИП Васильев В.В., 2007. – с.67-70.