

Выявление проблем управления при решении задач бизнеса

Ольга Верденхофа, Роман Дьякон, Ростислав Копытов

ISMA, Латвия, olga.verdenhofa@isma.lv, romans.djakons@isma.lv, rostislavs.kopitovs@isma.lv

Аннотация

Рассматривается концептуальный подход настройки управления на решение задач бизнеса. Предлагаемая методология совершенствует профессиональное сознание и систему компетенций, что позволяет в условиях открытости к противоречивой информации блокировать нежелательные тенденции и выявлять прорывные идеи. Их реализация осуществляется при выводе организации на новый качественный уровень без потери ее целостности.

Ключевые слова: принципы, ответственность, управляемость, условия, квалификация

1 Выявление проблем управления

Любая проблема представляет собой противоречие, существующее между различными явлениями конкретной действительности. Каждое противоречие проявляется в различной степени обострения. В ходе снятия обострения происходит сознательное разрешение самой проблемы. Это осуществляется посредством управления, при котором требуется достичь определенной гармонии. Такая гармония обеспечивается на уровне синхронизации явлений и тенденций относительно заданной цели. Поэтому, совершая ошибки в процессе отмеченной синхронизации, не удастся решить выявленные проблемы. Тем самым проблемы управления не только распространяются на проблемы других сфер деятельности, но и являются первоосновой всех проблем.

На фоне множества существующих проблем управления [1-12] мы выделяем две наиболее важные:

- проблема проблемности;
- проблема управляемости.

Такие проблемы вскрывают суть управления и определяют основания для конструирования новых проблем. Мы не приводим аргументы, на основании которых был остановлен выбор именно на этих проблемах. Хотя в основе выбора использовался разнообразный инструментарий, в т.ч.: концепция стоимостного управления [13-15], подходы и метрики оценки качества [11, 16, 17], метод анализа иерархий [18], техника исчисления предикатов [19], методология использования конструкторов [8, 12, 20]. В итоге сформированное информационное поле было свернуто в удобную для нас мыслительную форму. Выявленные конструкторы «Проблемность» и «Управляемость» использовались нами при исследовании проблем управления неслучайно.

Проблема проблемности характеризует понимание содержания проблем, умение их выявления и разрешения, а также способность постановки задачи в соответствии с найденными и раскрытыми проблемами. Все это

противопоставляется традиционному использованию в типичных ситуациях готовых рецептов и положений, и формирует методологическую позицию, направленную на решение нестандартных задач. Такая позиция ориентирована на освоение управления через решение проблем, что требует особой организации деятельности и особого мышления. При этом, выдвигая требование, предъявляемое к особой организации, мы имеем в виду осознанную координацию усилий и действий участников деятельности по достижению обоснованной цели в составе разработанной системы коммуникации. Второе требование рассматривается в контексте профессионального мышления управленца. Такое мышление представляется нами как некая методология по определению и конструированию проблем, включая их ранжирование и выбор, а также своевременную актуализацию изменения заданной цели с учетом оценки позитивных и негативных сторон выдвинутой проблемы. Связывая смысл обоих требований, вырисовываются некие контуры проблемы проблемности. Такие контуры выражаются через уровень профессионального сознания управленца. В общем виде профессиональное сознание характеризует не столько степень специальной подготовки, сколько общий образовательный уровень, отражающий способность и потребность самообразования, культуру и методологию мышления, адаптивные и инновационные возможности деятельности, мировоззрение и социальные позиции [11]. В этой связи проблема проблемности, являясь ключевой проблемой управления, сводится к практической стороне содержания управленческого образования.

Проблема управляемости выражается в исследовании факторов качества управления. Раскрывая содержание настоящей проблемы, следует рассмотреть противоречие, связанное с отсеком ключевого фактора при сосредоточении внимания на второстепенных факторах. Это происходит в условиях генерации и реализации инновационной идеи, при внедрении новой технологии, в ходе распространения модной специализации, при

акцентировании внимания на одном из требований заказчика или по причине недоступности использования важного фактора. Во всех перечисленных ситуациях ключевой фактор отбрасывается из-за низкой квалификации эксперта или по причине отсутствия механизмов, используемых для оценки результатов управления в условиях повышенной сложности и неопределенности. В общем случае снова обнаруживаются пробелы управленческого образования. Дело в том, что любая сознательная координация вводимой новой специализации в составе всеобщей фундаментальной подготовки приводит к увеличению количества управляемых факторов качества. Осмысление свойства нового качества требует совмещения его характеристик и поиск возможности его слияния с существующими характеристиками в новом продукте управления. Расширение набора управляемых факторов вызывает новые проблемы, новые виды деятельности, новые подходы к управлению. Именно поэтому, в совокупности факторы образуют потенциал организации, масштаб которого определяется степенью воздействия на сами же факторы. Другими словами, профессионализм управленца определяется его способностью в терминах ценностного описания проводить ранжирование факторов качества управления и отводить внимание от второстепенных факторов, сосредотачиваясь на ключевых факторах. Проблема управляемости в контексте управленческой квалификации рассматривается нами через оценочные механизмы с позиций доступности к факторам качества управления. Такая доступность определяется готовностью своевременно оценить качество проблемы, поменять статус ключевого фактора и, в случае необходимости, исключить его из дальнейшего рассмотрения.

Противопоставляя две выделенные проблемы управления, следует признать, что обе из них имеют общие основания. В первом случае проблема проблемности возникает из-за низкого общеобразовательного уровня, а во втором случае проблема управляемости вызывается недостаточным качеством образовательной подготовки. Если объединить содержания обеих проблем вокруг образовательной темы, то следует, что профессиональное сознание управленца должно соответствовать уровню его профессиональной квалификации. Дальнейшая детализация обозначенного соответствия приводит к тому, что заданная цель организации обосновывается и задается согласно оцененному потенциалу (см. рис. 1).

Предложенная схема позволяет наметить часто недоступный путь к решению одной важной проблемы. Такой путь определяет траекторию достижения стратегической цели в условиях выставленных ограничений и оцененных факторов. В первую очередь следует выделить стратегический фактор и оценить ход следования ряда обстоятельств. Необходимо заметить, что выявление

стратегического фактора представляет собой конкретный управленческий акт.

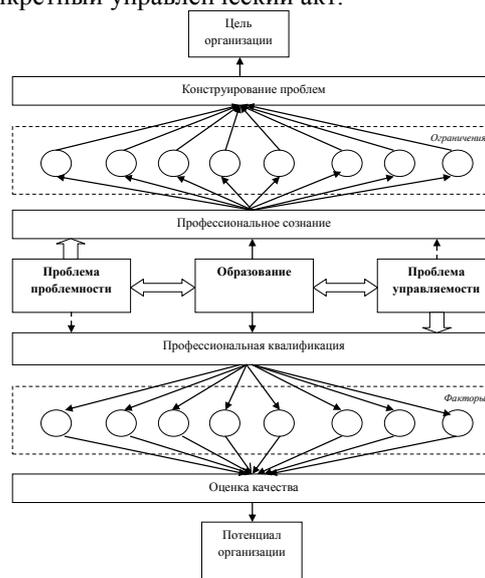


РИСУНОК 1 Схема настройки потенциала организации на достижение обоснованной цели

При этом стратегическим фактором является фактор, наличие которого в нужном виде, в нужном месте, в нужное время создает такой набор обстоятельств, которые обеспечивают достижение цели [3]. Возьмем в качестве примера бизнес-план организации. На этапе прединвестиционных исследований нужна краткая форма бизнес-плана, в котором должны быть изложены намерения предпринимателя. На данной фазе стратегический фактор выражает четкость содержания выдвинутой идеи. Далее при нахождении потенциальных партнеров используется уже другая форма документа, в которой расписаны действия по возврату привлеченных средств в проект. Все усилия участников проекта направлены на поиск источника финансирования. После получения средств, в качестве стратегического фактора выступает обязательство использования обоснованного руководства к действию и т.д. Как видно из примера, содержание стратегического фактора меняется в направлении «от четкости изложения до использования руководства». В ситуации замены стратегического фактора изменяется его роль и осуществляется перевод такого фактора в статус второстепенного. Выявление нового стратегического фактора качества осуществляется с помощью механизмов оценки качества управления. Произшедшая смена статуса стратегического фактора предполагает наличие полного контроля над усилиями, характеризующими уже второстепенный фактор.

Другими словами, обеспечена доступность к оценке исследуемого фактора, поскольку имеются обоснованные описания усилий, представленные в виде определенных решений. Такие решения касаются действий, которые необходимо произвести при появлении определенных обстоятельств.

Системность решений, сформулированных для полного набора факторов качества, характеризует величину и качество потенциала организации. При этом масштаб и качество такого потенциала растет по мере роста управленческой квалификации. Обеспечение контроля над меняющимися стратегическими факторами качества характеризует высокий уровень профессиональной подготовки. Отслеживание информации и накопление знаний, касающейся оценки факторов качества, совершенствуют не только потенциал организации, но и отработывают варианты по достижению стратегической цели.

Проверка достижения стратегической цели организации осуществляется в реальных условиях на этапе конструирования проблемы. Стратегическая цель организации сопоставляется с неким результатом, который отождествляется с итогом деятельности на определенный момент движения к цели. Полученный результат определяется на основе обоснованной последовательности действий, предварительно описанных с помощью решений. Такие описания, разработанные одними людьми, представляют собой руководства для принятия фундаментальных решений, которые должны приниматься другими людьми, зачастую нарушая инструкции. Фундаментальные решения носят общий характер и являются решениями организации. Помимо этого, общие решения распадаются на отдельные решения, и по мере углубления в детализацию, развивается процесс отклонения от заданных инструкций. В свою очередь стратегическая цель носит также общий характер. Такая цель отражает тенденцию развития организационных потребностей и пронизывает всю систему управления. Проявление цели осуществляется не только в стратегии, но и в поведении каждого участника организационного процесса. Поэтому общая цель декомпозируется по элементам и циклам процесса. При этом сформированная структура целей противоречит предварительно разработанной структуре решений, что является источником несоответствия цели и результата. Ориентация на известные цели требует наличия инструментария, на основе которого происходит исследование реальной ситуации. Воспроизводство проблемной ситуации осуществляется в рамках комплексного мониторинга цели, проведение которого опирается на выставление ряда ключевых ограничений. Такие ограничения сопоставляются с ключевыми факторами качества. Второстепенные ограничения исключаются из рассмотрения. При этом происходит конкретизация предметной области и переход к новому уровню понимания системы организации. Тем самым удается выйти на новый уровень абстракции за счет выделения главных особенностей организации. Каждое ключевое ограничение подразумевает использование новой технологии управления. В результате появляется арсенал нестандартных средств, позволяющих овладеть техникой

улавливания смысла сложной проблемы. Суть техники заключается в освобождении мышления от традиционных схем автоматизма, что способствует формированию профессионального сознания. Такое сознание позволяет, учитывая различные мнения участников организации и уровень их управленческой подготовки, понять возможность системы управления. Это достигается посредством осознания элементов, способных либо вызвать изменения системы в целом, либо ускорять ее развитие, либо переводить систему в новое состояние. Перевод системы требует переопределения заданной цели, следование которой определяет содержание потенциала организации. Раскрытие потенциала происходит с учетом распределения имеющихся ресурсов, проводимых в условиях реального окружения.

Согласование факторов качества управления и ограничений приводит к уменьшению вариантов достижения цели. При ограниченном количестве таких вариантов достижение цели происходит по мере совершенствования потенциала организации. Механизмы оценки качества и конструирования проблем позволяют не только достичь цели, но исключить сопротивления со стороны участников, создающих предварительные проблемы. Это достигается в ходе коллективного обучения, создания конкретных установок и результативного распределения стимулов.

Таким образом, проблемы проблемности и управляемости, дополняя друг друга, позволяют выявить потенциал организации и сопоставить его с возможностью достижения стратегической цели и, в случае необходимости, актуализацией новой цели. Потенциал выступает в роли достижения цели в условиях создания особой образовательной среды.

2 Дополнение проблем управления проблемами бизнеса

Новые обстоятельства, которые встречаются в бизнесе, вызывают определенные осложнения до тех пор, пока эти обстоятельства не будут предварительно исследованы. Природа и сущность обстоятельств раскрывается в составе разработанной системы управления (см. рис.2).

Поскольку все обстоятельства невозможно предусмотреть, и, тем более, предугадать, поэтому лицам, принимающим решения в бизнесе (ЛПРБ), нужно создать особые условия. В таких условиях происходит предварительная адаптация ЛПРБ к появлению новых обстоятельств, которые сопоставляются с намерениями собственников бизнеса. Это достигается в рамках особой организации бизнеса, существование которой обеспечивается за счет модификаций, позволяющих функционировать такой организации, но уже в следующем варианте исполнения. В каждой новой версии организации бизнеса, по аналогии с новым поколением живого организма, заложены механизмы

адаптации. Такие механизмы совершенствуются от версии к версии, благодаря учету ошибок, раскрытых в предыдущих версиях – поколениях. Другим словами, организация становится готовой к появлению непредвиденных обстоятельств, а ЛПРБ, назначенным в каждой очередной версии организации, передаются скорректированные инструкции поведения в различных, в том числе нестандартных, ситуациях. Помимо инструкций происходит и обучение ЛПРБ, основу которого составляет новая методология мышления, ориентированная на раскрытие и реализацию намерений собственников в условиях оцененных обстоятельств. Таким образом, профессионализм ЛПРБ повышается за счет совершенствования их профессионального сознания. Представленная на рис.2 концептуальная схема, настроена на синхронизацию желаемых намерений и произошедших обстоятельств в рамках выявленного соответствия.

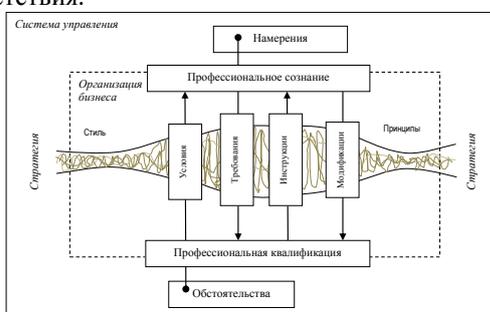


РИСУНОК 2 Концептуальная схема согласования намерений собственников и обстоятельств бизнеса

Предлагаемая концепция строится с учетом вложенности системы организации бизнеса в контур системы управления. Ядром концепции является инструментарий мониторинга реализации стратегии. Такая стратегия разрабатывается в соответствии с аксиомой Деминга, сведенной к преобразованию стиля организации в принципы управления [21]. Любое отклонение от стиля организации или нарушение принципов управления должно восприниматься как системная ошибка, информация о которой накапливается и обрабатывается. Источником таких ошибок являются намерения и обстоятельства, по которым своевременно не были подготовлены инструкции для ЛПРБ.

Хотя большинство аналогичных ситуаций вызваны новизной их проявления, тем не менее, мы относим эти ситуации к ошибочным, поскольку они напрямую связаны с ошибками управления. Сделанное замечание характеризует нашу принципиальную позицию и обусловлено двумя ключевыми моментами.

Во-первых, недостаточный уровень компетенции управленца, занимающегося организацией бизнеса, не позволяет ему предварительно предположить появление конкретного обстоятельства. В результате такой управленец не готов к последствиям, вызванным проявлением возникшего обстоятельства. Во-вторых, принятая методология мышления не дает возможности понять намерения собственников, что

ограничивает способность управленца вовремя приспособиться к сложным условиям. В первом случае мы имеем дело с проблемой обучения, а во втором случае возникает проблема адаптации. Настоящие проблемы представляются нами как ключевые проблемы бизнеса. Необходимо заметить, что конструкты, «Адаптация» и «Обучение», используемые при постановке задач бизнеса, выбраны нами на основе аналогичных механизмов, которые были использованы при выявлении конструктов «Проблемность» и «Управляемость» [8, 12, 13]. Совпавшее, равное двум, количество проблем в нашем случае не принципиально. Использование конструктов в настоящем исследовании направлено исключительно для сохранения концептуальной целостности и ясности изложения. Однако следует заметить, что конструкт «Адаптация» характеризует главную проблему бизнеса, которую поднял в своем учении Ч.Барнард [3]. Эта проблема, по-прежнему, является ключевым основанием ошибочного формулирования задач бизнеса. Наличие разрыва между провозглашаемыми взглядами и схемой действительного поведения вызвано «разрушением способности адаптироваться» [2]. Второй конструкт «Обучение» определяет предмет учения П.Сенге, направленный на построение самообучающейся организации [2]. Очень часто в процессе обучения обнаруживается сопротивление изменениям, выражаемое в нежелании осваивать новые, жизненно необходимые процедуры и методы, что обусловлено так называемым «подрывом способности учиться» [2].

Таким образом, неподготовленному управленцу сложно понять основные проблемы бизнеса. Неполнота понимания вызывает у менеджеров защитную реакцию, которая осложняется в организациях, где неосведомленность является признаком некомпетентности. В сознании таких менеджеров засело убеждение, что они всегда должны быть не только в курсе происходящего, но и сводить собственные ошибки к результату чьих-либо, только не своих, усилий и действий.

На практике все обстоит гораздо сложнее, поскольку на проблемы управления накладываются проблемы бизнеса. В этой связи снятие выявленного «противоречия неосведомленности» нами сводится к рассмотрению проблем управления в контексте решения проблем бизнеса.

Дополнение основных проблем управления ключевыми проблемами бизнеса акцентирует внимание на приложении усилий в области «двухконтурного бизнес-управленческого образования». Такие усилия сводятся к совершенствованию системы управленческих компетенций за счет раскрытия проблемы управляемости в контексте задач обучения бизнесу. В то же время профессиональное сознание управленца повышается по мере разрешения проблемы проблемности с точки зрения задач адаптации бизнеса. В итоге решается важный вопрос

осмысления профессионализации управления, происходящей на фоне интенсификации развивающихся задач бизнеса. По сути, каждая новая задача для управленца является заявкой на самообслуживание, которая реализуется им в ходе подготовки специального предложения. Иными словами, выполняя, казалось бы, промежуточную работу, и, обеспечивая разработку инструкций для руководителей по заказу собственников, управленец на самом деле повышает свою квалификацию и тренирует свое мышление. Дадим интерпретацию выдвинутого суждения. Обработывая требования, предъявляемые со стороны бизнеса, уточняется основная мысль будущего предложения, которая выражает законченный смысл этого предложения: $M = f(C)$. При этом смысл системы управления определяется упорядочиванием мышления ее разработчика: $C = \phi(M)$. А поскольку мышление формируется с учетом законченных мыслей, то смысл системы управления описывается при помощи следующей рекуррентной формулы: $C = \phi[f(C)]$.

Таким образом, при выдвигании новой задачи в каждом подготовленном управленцами предложении раскрывается его смысл в виде обоснованной мысли. Совокупность мыслей формирует скорректированное под требования системы мышление, упорядочивание которого предает новый смысл системе управления. Поэтому специальные заявки бизнеса можно считать заявками на самообслуживание управления. На основании таких заявок отрабатывается подход уточнения смысла системы управления за счет упорядочивания смыслов ее элементов.

Организовывая свою деятельность, управленец по-новому, уважительно, более доверительно - как к самому себе, смотрит на бизнес. Непонимание проблем бизнеса или неготовность системы управления реагировать на появление новых

Использованная литература

- [1] Каммингс С 2010 *Реконструкция стратегии* Харьков Гуманитарный Центр 560
- [2] Сенге П 2003 *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации* Москва Бизнес-Олимп 408
- [3] Барнард Ч 2012 *Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации* Москва Челябинск Социум ИРИСЭН 333
- [4] Бир С 1971 *Наука управления* Москва Энергия 112
- [5] Деминг Э 2001 *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами, процессами* Москва Альпина Паблишер 420
- [6] Акофф Р, Эмери Ф 2008 *О целеустремленных системах* Москва Либроком 272
- [7] Минцберг Г 2011 *Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента* Санкт-Петербург Питер 288
- [8] Никаноров С П 2009 *Концептуализация предметных областей* Москва Концепт 268
- [9] Щедровицкий Г П 1995 *Избранные труды* Москва ШкКультПолит 800
- [10] Литвак Б Г 2011 *Наука управления. Теория и практика* Москва Дело 424
- [11] Коротков Э М 2007 *Управление качеством образования* Москва Академический проект 320

обстоятельств воспринимается им как результат собственных ошибок.

Все это требует специальной подготовки, суть которой сведена к следующей формуле: «как надо учить делу управления». Такая формула используется нами не для выхватывания смысла из текста, а предполагает наличие коммуникативных методов освоения профессии управленца в ходе установки социально-деловых отношений по мере решения проблем и формирования общественного мнения. «Корпорации просят университеты наладить подготовку управленческих кадров и участвовать в совместных научных разработках, позволяющих создать полезную продукцию» [21]. Мы придерживаемся мнения о том, что «...в ближайшем будущем станут преуспевать организации, которые на всех уровнях управления научатся использовать преданность управленцев бизнесу и их способность учиться» [2]. «Искусство настоящего мастера по организационному развитию в том и состоит, чтобы выбрать адекватный теоретический вариант, оценить сложившуюся ситуацию и применить теорию с таким результатом, который отвечает реальным нуждам организации» [22].

3 Заключение

Рассмотренный концептуальный подход является новым подходом к управлению. Его использование позволяет не только конкретизировать предметную область исследования, но и применять новые рычаги управления, с помощью которых поддерживается соответствие стратегической цели и потенциала организации. Дополнение выявленных проблем управления проблемами бизнеса дает возможность проводить инициализацию шести ключевых переменных, что позволяет своевременно синтезировать тенденции развития организации.

- [12] Теслинов А Г 2009 *Концептуальное мышление в разрешении сложных и запутанных проблем* Санкт-Петербург Питер 288
- [13] Коупленд Т, Коллер Т, Мурин Д 2005 *Стоимость компаний: оценка и управление* Москва ОлимпБизнес 576
- [14] Копытов Р 2010 *Принципы менеджмента: механизмы интеграции востребованных возможностей* Рига Институт транспорта и связи 185
- [15] Дак Дж Д 2007 *Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований* Москва Олимп-Бизнес 320
- [16] Глудкин О П, Горбунов Н М, Гуров А И, Зорин Ю В 2001 *Всеобщее управление качеством* Москва Горячая линия Телеком 600
- [17] Саати Т 1993 *Принятие решений. Метод анализа иерархий* Москва Радио и связь 320
- [18] Кузнецов О П, Адельсон-Вельский Г М 1988 *Дискретная математика для инженера* Москва Энергоатомиздат 410
- [19] Kopitov R 2012 *Formalization of a Reliable Enterprise Design* Computer Modeling and New Technologies **16**(1) 15-29
- [20] Бок Д 2012 *Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования* Москва Издательский дом Высшей школы экономики 224
- [21] Кристансен Р 2012 *Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике* Москва Олимп Бизнес 288