

# Формулировка проблемы: оценивание и достижение понимания ситуации

Лекция 3



# Оценивание состояния организации

Чтобы заполнить пробелы между существующим и желательным состоянием организации, необходимо знать, конечно же в каком состоянии организация находится сейчас, и в каком состоянии она окажется, если не изменит своего поведения. Следовательно первым шагом в формулировке проблемы является:

## **□ 1. Описание состояния системы и анализ ситуации**



# Опорные оценки перспектив

- Вторым этапом анализа является формулирование **«проблемного месива»** и построение **опорных оценок перспектив «reference projection»**
- **Опорная оценка перспектив** состоит из проекции будущего организации, основанного на предположении, что *изменений в корпоративном поведении не будет.*
- **Так** как неограниченное количество свойств корпорации можно подвергнуть проекции, прежде всего должны быть изучены факторы, наиболее существенные для будущего состояния организации, **критические факторы успеха** – актуальные для организаций аспекты – те, которые приведут ее разрушению в будущем.

# Опорные оценки перспектив

- Типовая проекция для подготовки опорной проекции.



- Проекция должна распространяться достаточно далеко, чтобы релевантные переменные могли проявить свою «вредоносность»
- Самое сложное на данном этапе – «**выбор правильных переменных**»



# Опорные оценки перспектив

- В данном случае мы исходим из следующего утверждения:

**«Сколько бы успешной ни была организация сейчас, существует опорная проекция, опорная оценка перспектив, такая, в которой организация исчезнет, если будет и дальше продолжать действовать так, как сейчас»**

# Пример «Автомобильная промышленность»

- Следующая опорная проекция была подготовлена в 1960 г. Для компании «Форд мотор».
- Компания имела подготовленной отделом планирования долгосрочный план (до 2000г.), который не предполагал существенных изменений в конструкции автомобилей.
- Эта долгосрочная проекция позволяет увидеть, что в действительности произошло в конце прошлого столетия.



# Пример

## «Автомобильная промышленность»

- «Некоторые эксперты сомневались в убедительности предположения об отсутствии фундаментальных изменений, и считали, что изменения в окружающей среде могут привести к существенным изменениям конструкции или использования автомобилей»
  
- Основные этапы оценки перспектив:
  1. Получение оценки численности населения в США в 2000 г. (оценка потенциального количества водителей)
  2. Проекция количества автомобилей на 1 водителя (1,54)
  3. Оценка количества миль в год на 1 автомобиль (с 11800 до 13200). Это расстояние было разделено на городские и загородные расстояния, учтя данные, полученные от бюро исследования дорог федерального правительства США. Оказалось, что к 2000г. Средний городской пробег будет составлять 62% от общего пробега.

# Пример

## «Автомобильная промышленность»

- 4. Перемножение 62% годового пробега одного автомобиля на количество машин дало оценку общего числа автомобиле-миль городского пробега в 2000г. **Это число миль никак не помещалось в протяженность городских улиц – их перегрузка была не допустимой.**
- 5. Тогда была произведена оценка количества дополнительных проспектов и рядов на городских улицах, которое необходимо построить (58000 миль). Это даже без учета парковок.
- 6. Исходя из этого было посчитано, сколько необходимо денег на строительство трасс. Получилась цифра в 13 раз превышающая текущие траты.
- 7. В случае, если Правительство все таки выделит такую сумму денег (что маловероятно), то прогноз был следующим: **«к 2000 г. 117 % городских территорий будет занято автомобильной дорогой».**





# Пример

## «Автомобильная промышленность»

Совершенно ясно, что такая перспектива невозможна, поэтому предположение, что производство машин будет прежним ложно.

Существующие возможности:

1. Резкое увеличение загруженности дорог
2. Введение ограничений на пользование автомобилем
3. Расширение общественного транспорта и попытка сделать его более привлекательным
4. Перепроектирование города, таким образом, чтобы минимизировать необходимость в механическом транспорте.
5. Автомобиль можно перепроектировать таким образом, чтобы уменьшить необходимо пространство для перевозки людей.




# Пример

## «Автомобильная промышленность»


Компания «Форд мотор» не поверила в опорные проекции и не проявила интереса к данному прогнозу.

- Компания «Рено» приступила к выпуску легкодоступных городских двухместных автомобилей
- Другие европейские производители, а также фирмы «Хонда», «Тойота» подхватили данную инициативу.
- Компания «Форд мотор» не реагировала на растущую потребность в этом виде транспорта до 1970 г., и позже все таки выпустив модель «Пинто».



# Опорная проекция

- **Главное состоит в том, что опорная проекция отрасли выявила типы изменений, из которых по крайней мере одно должно было произойти.**
- **Проекция обнаружила еще только назревающую необходимость в малоразмерной машине тогда, когда малогабаритный транспорт составлял только 1 % от проданных машин в США.**



# Оформление «проблемного месива»

- Описанные состояния организации и ее опорные проекции следует объединить в виде сценария возможного будущего организации, т.е. будущего, с которым она столкнется, если не будет изменять свои процедуры, политику, тактику и стратегию, а окружающий мир будет подвержен изменениям.
- Хорошо известно, что организации не меняют своего курса, пока не окажутся в состоянии кризиса. Опорные проекции позволяют выявить кризис, в котором организация окажется, если не изменит своего поведения.



# Практическая работа

- 1. Этап построения опорных проекций. Описать возможный кризис организации в долгосрочной перспективе. (фиксация показателей, графики, прогнозные цифры, текстовое пояснение)
- 2. Фиксация (формулировка) общей проблемы
- 3. Определение списка стейкхолдеров
- 4. Структуризация проблемы (в виде графа)



# Практическая работа

Отношение стейкхолдеров к проблемной ситуации

Стейкхолдер	Отношение	Оценка ситуации



# Пример

- Ситуация «Дорожные пробки»
- Возможные формулировки проблемы:
  1. движение общественного транспорта нерегулярно и часто нарушается
  2. во время дорожных заторов увеличивается пассажиропоток в общественном транспорте, что существенно осложняет его использование
  3. слишком много времени приходится тратить на дорогу
  4. и. т.д.

# Проблемное множество

Таблица 2  
Отношения стейкхолдеров к проблемной ситуации

Стейкхолдер	Отношение	Оценка ситуации
Пассажиры	1. Слишком много времени приходится тратить на дорогу до места назначения	Отрицательная
Перевозчики	2. Неравномерное распределение пассажиров в течение дня	Отрицательная
	3. Повышенный износ транспортного средства в час пик	Отрицательная
	4. Сложно соблюдать график движения при большом скоплении транспорта и в час пик	Отрицательная
	Большой поток пассажиров и постоянный доход	Положительная
Дорожные службы	5. Повышенный износ дорожного полотна при скоплении транспорта	Отрицательная
	Большой объем работы и постоянный доход	Положительная
ГАИ	6. Требуется дополнительное внимание к регулированию потоков при большом скоплении транспорта	Отрицательная
Семья	7. Слишком много времени пассажиры проводят в «пробках». Это время тратится в ущерб интересам семьи	Отрицательная
Работодатель	8. Опоздания на работу наносят ущерб интересам производства	Отрицательная
Администрация города	9. Повышенный износ дорожного покрытия требует привлечения дополнительных финансовых средств	Отрицательная
	10. Большое количество жалоб от пассажиров	Отрицательная
Департамент градостроительства	11. Недостаток финансовых средств на постройку новых дорог и развязок	Отрицательная
	12. Сложно находить новые меры по увеличению пропускной способности транспортных коммуникаций	Отрицательная
	13. Основные архитектурные решения в городе были выполнены без учета динамики роста количества транспорта	Отрицательная
	14. В городе большое количество улиц с низкой пропускной способностью автотранспорта	Отрицательная



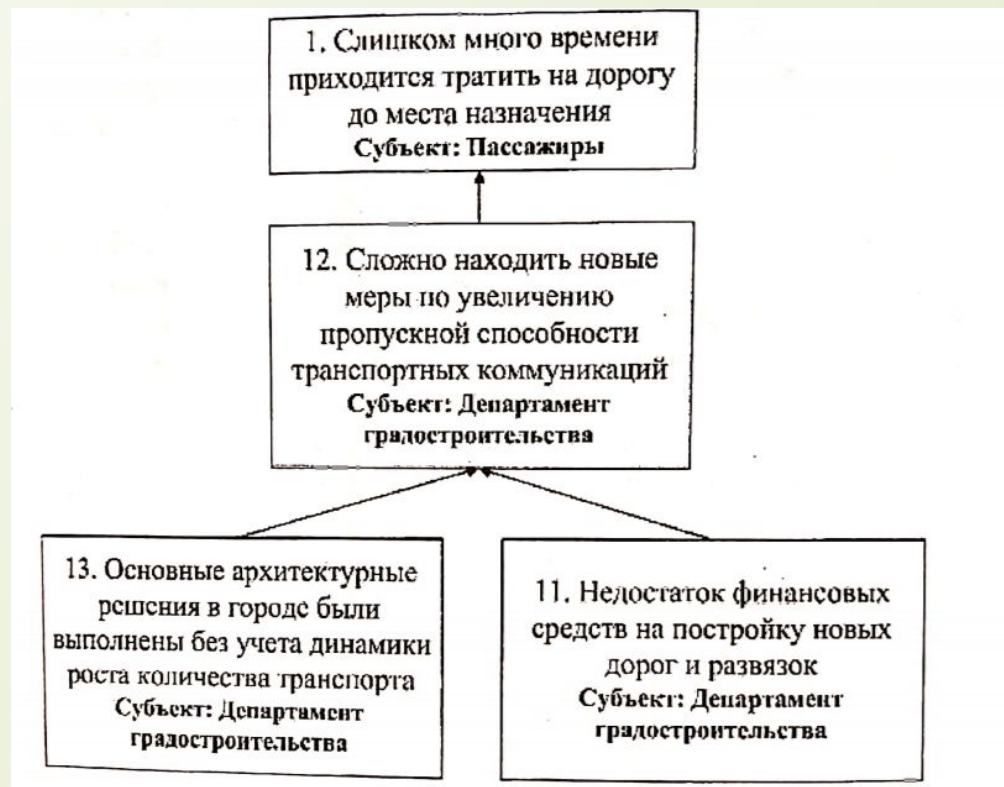
# Этап структурирование проблем

- 1. Выбор ключевой проблемы (большее количество следствий)

12. Сложно находить новые  
меры по увеличению  
пропускной способности  
транспортных коммуникаций:  
Субъект: Департамент  
градостроительства

# Этап структурирование проблем

## □ 2. Восстановление причинно-следственных связей



# Этап структурирование проблем

## 3. Итоговый граф

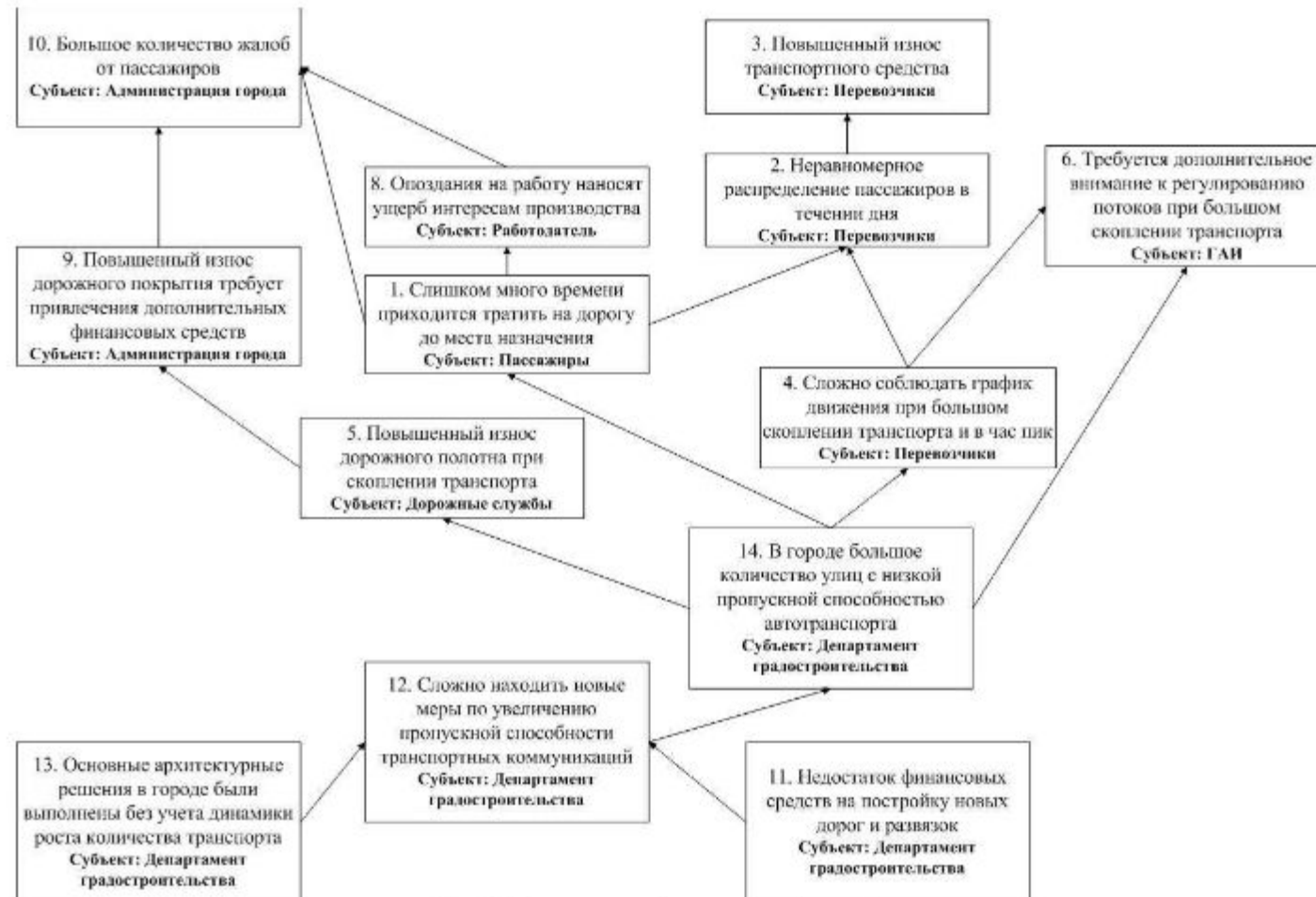


Рис. 5. Окончательный вариант графа проблем