**Діагностика та ідентифікація проблем**

**Діагностика проблем** - це аналіз основних причинно-наслідкових зв'язків конкретної ситуації. Існує два способи розгляду проблеми: по-перше, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті; по-друге, проблемою вважають ситуацію потенційної можливості (щось мало статися, але не сталося). При цьому під ситуацією розуміється реальний стан справ (стан об'єкта управління) щодо поставленої мети.

**Діагноз проблеми (ідентифікація)** - складний процес, який виконується в кілька етапів.

* 1. Усвідомлення і встановлення симптомів ускладнень або можливостей. При цьому під ***симптомом*** (від грец. Συμπτομα - випадок, збіг, ознака) розуміється ступінь прояву проблеми та її наслідків.
* 2. Збір, аналіз зовнішньої (щодо організації) і внутрішньої інформації (більш докладно див. Гл. 4).
* 3. Виділення релевантної інформації. Це виділення даних, що відносяться до існуючої проблеми, мети, періоду часу і т.д. (від англ. ***relevant*** - належить до справі, питанню).
* 4. Виявлення причин виникнення проблеми, аналіз основної причини. Слово ***"причина"*** (грец. Αίτια; лат. ***Causa)*** може мати різні значення: 1) підстава, привід для якихось дій; 2) явище, що викликає, зумовлююче виникнення іншого явища. Слідство (у різних областях знання) - дія (результат, наслідок), наступне з (після) (за часом) будь-якої причини. Слідство (логіка) - висновок, висновок, судження, виведене з інших суджень.
* 5. Опис проблеми за допомогою відповідей на питання, що дозволяють менеджерам виявити основні причини подій, що відбулися: хто, що, коли, де, чому, яким чином, скільки (англійське скорочення даного етапу - 5W2H). Результатом даного етапу є докладні відповіді менеджерів на наступні питання:
  + • наскільки сильно стан нестійкості, в якому опинилася компанія;
  + • коли це відбулося;
  + • де це сталося;
  + • як це відбулося;
  + • з ким це сталося;
  + • наскільки оперативно слід усунути проблему;
  + • в чому полягають причинно-наслідкові взаємозв'язки;
  + • які дії призвели до небажаних результатів.
* 6. Аналіз проблеми. Результатом даного етапу діагностики є з'ясування типу проблеми. Пітер Друкер [[1]](https://stud.com.ua/31874/menedzhment/diagnostika_identifikatsiya_problem?fbclid=IwAR05EM5-zco7i4thWsAYE7k73VHXATCoBH-M-xw6T1ovfS1269hlHHW6e3I" \l "srcannot_1) виділяє чотири типи проблем:
* 1) типові;
* 2) типові по суті, але унікальні для даної організації;
* 3) унікальні;
* 4) нові типові.

Типові проблеми вирішуються за допомогою запрограмованих рішень, тобто з використанням уже відомих правил або принципів до конкретної ситуації. Унікальні проблеми потребують прийняття незапрограмованих рішень.

Основні методи аналізу проблем - графічні. Побудова: дерево проблем, дерево цілей і завдань, дерево рішень, профіль причин і структурна діаграма Ішикави "риб'ячий скелет".

**Дерево проблем**

Термін "дерево" в даному контексті припускає використання ієрархічної структури, отриманої шляхом поділу загальної проблематики на основний тип проблематики (стовбур), інші присутні типи (гілки), підтипи (відгалуження) і власне проблеми (листи).

Метод дерева проблем орієнтований на отримання відносно стійкої структури проблематики. Для досягнення цього при побудові початкового варіанта структури враховувалися закономірності і використовувалися принципи формування ієрархічних структур.

Гідності дерева проблем полягають у тому, що воно:

* • дозволяє представити значний обсяг інформації про проблематику менеджменту в компактній формі;
* • відмінно справляється з завданнями виявлення та ранжування наявних в організації проблем, а також із завданнями класифікації, тобто розподілу проблем по відомим типам проблематики;
* • дає можливість наочно побачити співвідношення і взаємозв'язок різних типів проблематики;
* • допомагає виділити центральну - кореневу - проблему менеджменту і відстежити її вплив на різні типи проблематики.

Розглянемо ***рекомендації з побудови дерева проблем.*** Мається якесь безліч проблемних питань, що становлять проблематику менеджменту організації, це безліч містить конкретні проблеми, кожна з яких характеризується певними параметрами, які вказують на приналежність проблеми до певного типу проблем.

Для побудови дерева проблем необхідно розбити проблемне безліч, асоційоване з кожним типом проблем, на підмножини, тобто декомпозировать проблеми за їх типами.

Послідовність побудови дерева проблем така:

* 1) виявити і сформулювати основну проблему менеджменту організації;
* 2) виявити основне безліч проблем організації;
* 3) встановити переважаючий тип проблеми;
* 4) проаналізувати співвідношення і взаємозв'язок різних типів проблем;
* 5) розбити проблемне безліч на підмножини;
* 6) розподілити отримані групи за типами проблем.

**Дерево цілей і завдань**

Це розгорнута, розподілена за рівнями сукупність цілей і завдань прийняття та реалізації рішень, побудована за логічною схемою: "цілі - програми - завдання, які треба вирішити для досягнення цих цілей - заходи, щоб забезпечити вирішення завдань - ресурси, необхідні для проведення заходів". Дерево цілей і завдань використовується в програмно-цільовому плануванні та управлінні при розробці цільових комплексних програм.

**Дерево рішень**

Це схематичне уявлення процесу прийняття управлінських рішень з визначеної проблеми, зображуване графічно у вигляді деревовидної структури. Використовується в менеджменті на підготовчих стадіях процесу вироблення рішень для вибору кращого способу дій. Дерево рішень будується за допомогою п'яти елементів:

* 1) момент прийняття рішення;
* 2) точка виникнення події;
* 3) зв'язок між рішеннями і подіями;
* 4) імовірність настання події (сума ймовірностей в кожній точці повинна бути дорівнює 1);
* 5) очікуване значення (наслідки), тобто кількісне вираження кожної альтернативи, розташоване в кінці гілки.

**Профіль причин**

Для наочності відображення змісту проблеми використовують графічне відображення профілю причин, що викликали проблему. Найбільш поширена схема четирехфакторного профілю причин представлена на рис. 2.6.

Всі чотири "плеча" профілю повинні бути рівні між собою. Вони діляться на відрізки, в кожному з яких відображається причина (найбільш значима), заштрихована частина висловлює масштаб проблеми але того чи іншого напрямку. Група причин визначається залежно від специфіки проблеми. Необхідно концентрувати зусилля (прийняття рішень) на усуненні причин тієї групи, де їх число максимально.

**Структурна діаграма Ішикави "риб'ячий скелет"**

Побудова причинно-наслідкового діаграми "риб'ячий скелет" включає в себе наступні етапи: вибір результативної ознаки; вибір головних причин - "великі кістки"; вибір вторинних причин - "середні кістки"; вибір (опис) причин третинного порядку - "дрібні кістки"; ранжування факторів за їх значимістю і виділення найбільш важливих.

Даний метод може застосовуватися для аналізу якості управлінських рішень і окремих етапів процесу прийняття рішень, оскільки полягає у формуванні показників якості, що характеризують результат альтернативи, і факторних показників.