

Л.А.Воробьев, доктор экономических наук, профессор

Л.А.Казакевич, кандидат физико-математических наук

Т.В.Кудрявцева, аспирантка

Белорусский государственный аграрный технический университет

УДК 631.15:658

Управленческие ситуации: классификация и стратегии разрешения

В статье развиты и конкретизированы с учетом рыночных условий модельные представления для описания и классификации управленческих ситуаций. Проанализированы их источники и содержание, элементарные циклы управления и стратегии, используемые при решении ситуационных задач.

Возникающие в процессе управления предприятием задачи зачастую по своей сути ситуационные, то есть являются следствием нарушений в механизме, структуре и процессе управления под воздействием различных факторов. Это обусловлено тем, что современные объекты управления весьма сложны, а внутреннего и внешняя среда постоянно изменяется. В резуль-

In the article model conceptions for description and classification of the management situations are developed and defined concretely with due regards for market conditions. It has been analyzed their sources and content, elementary cycles of management and the ways of settlement used for solving of situational problems.

тате возникает необходимость варьировать формы, методы, системы управления в зависимости от объективных условий производственной деятельности предприятия, используя при этом ситуационный подход [1-3].

Для разрешения управленческих ситуаций необходимо, во-первых, исследовать причины и источники возникновения ситуаций; во-вторых, определить объекты, на

которые могут быть направлены управленческие воздействия с целью разрешения ситуаций; в-третьих, разработать процедуры управления, адекватные целям разрешения ситуаций. При этом используются различные подходы. Так, в [2] предлагается подразделять все ситуации на текущие, соответствующие структуре объекта управления и его функционированию в данный момент времени, и полные, когда учитывается вся совокупность возникающих ситуаций и принимается во внимание состояние системы управления. Каждый из типов управленческих ситуаций обобщается по ряду признаков. Однако этот подход является безупречным лишь теоретически и не позволяет конструктивно исследовать возникающие организационно-экономические проблемы. Среди других подходов необходимо отметить описание характеристик управленческих ситуаций, основанное на анализе процессов принятия решений [4]. Общая схема процесса разрешения управленческих ситуаций следующая: определение участков деятельности, на которых создались трудности; описание ситуации; упорядочение трудностей по сложности, их формулирование и последующее разрешение. При этом акцент делается на источнике возникновения проблемной ситуации и прогнозировании ее развития, но характеристики ситуации не раскрываются.

В качестве базовой для анализа и разрешения управленческих ситуаций может быть использована модель [1], основанная на учете ряда источников управленческих ситуаций во внешней и внутренней среде предприятия, рассмотрении их содержательных характеристик и использовании нескольких стратегий разрешения ситуаций.

Существенным недостатком этой модели является то, что в ней не заложены интересы потребителей, на которые должны быть ориентированы предприятия в рыночных условиях. Ограниченный набор используемых стратегий разрешения управленческих ситуаций не позволяет адекватно описывать деятельность предприятий на современном этапе развития производства.

Данная работа посвящена развитию моделей ситуационного управления с учетом рыночных условий. Рассмотрена классификация управленческих ситуаций и стратегии их разрешения.

Необходимость классификации управленческих ситуаций вызвана тем, что их распознавание является первым этапом процесса разрешения ситуационных задач управления. Классифицируя управленческие ситуации, целесообразно исходить из того, на какой стадии жизненного цикла находится предприятие в данный момент. Затем необходимо определить источники возникновения управленческой ситуации и дать их характеристику.

Обычно рассматривают три стадии жизненного цикла предприятия: создание, функционирование и ликвидация. В соответствии с этим можно выделить три типа управленческих ситуаций: ситуации процессов развития (СР), оперативные ситуации (СО), ситуации переходных процессов (СП).

Источники управленческой ситуации следует выделить в соответствии с выполняемыми на предприятии функциями и связями с внешней средой, а также с учетом участников деятельности предприятия и их интересов [5].

Являясь сложной социально-экономической и производственно-технологической системой, современное предприятие в процессе достижения поставленной цели реализует набор различных функций: производственно-технологическую, маркетинговую, инновационную, социальную, экологическую, экономическую, организационную и т.д. Реализация этих функций предполагает, во-первых, труд производственного персонала, включающий преобразование сырья и энергии в какой-либо материальный результат. Во-вторых, необходим труд инженерно-технического персонала, направленный на получение новых или упорядочение имеющихся знаний, необходимых как для вещественно-энергетических преобразований, то есть интеллектуальное обеспечение производства при функционировании предприятия. В-третьих, следует учесть деятельность управленческого персонала по организации и управлению трудом производственного персонала в процессе получения конечного результата деятельности предприятия. Это позволяет выделить три структурных блока или подсистемы предприятия, которые могут быть источниками управленческой ситуации: производственную подсистему (ПП), интеллектуальную подсистему (ИП), управленческую подсистему (УП).

У любого предприятия, которое хотя и является относительно обособленной единицей и функционирует автономно, существуют информационные и материальные связи с внешней средой. Прежде всего это связи с вышестоящими органами государственной власти и хозяйственного руководства, от которых по отношению к данному предприятию исходят управляющие воздействия, то есть с директивной средой (ДС). Предприятию необходимы также связи, по которым осуществляются взаимодействия с множеством других организаций, не оказывающих на данное предприятие непосредственного административного воздействия. Это равноправная среда (РС), которая включает поставщиков сырья и материалов, партнеров по производству и др. Одними из самых важных представляются связи с потребительской средой (ПС). Вводя этот элемент внешней среды, следует исходить из того, что цель любого предприятия лежит за пределами самого предприятия. Она находится в общественном окружении, ибо предприятие есть орган общества. И есть только одно выдерживающее проверку определение цели предприятия: создать потребителя и удовлетворить его интересы [5]. Потребителей продукции, покупателей, клиентов следует рассматривать как важнейших участников деятельности предприятия в рыночных экономических условиях.

Источниками возникновения каждого типа управленческих ситуаций могут быть не только производственная, интеллектуальная и управленческая подсистемы, директивная, равноправная и потребительская среды, но и результаты их взаимодействий. Число элементов внутренней и внешней среды предприятия и их различных сочетаний характеризует размерность источника управленческой ситуации и может колебаться от одного до шести. В последнем случае (ПП-ИП-УП-ДС-РС-ПС) имеет место полная цепь возможных взаимодействий. Всего получаем 63 источника управленческих ситуаций (рис. 1).

Источникам управленческих ситуаций в отдельных эле-

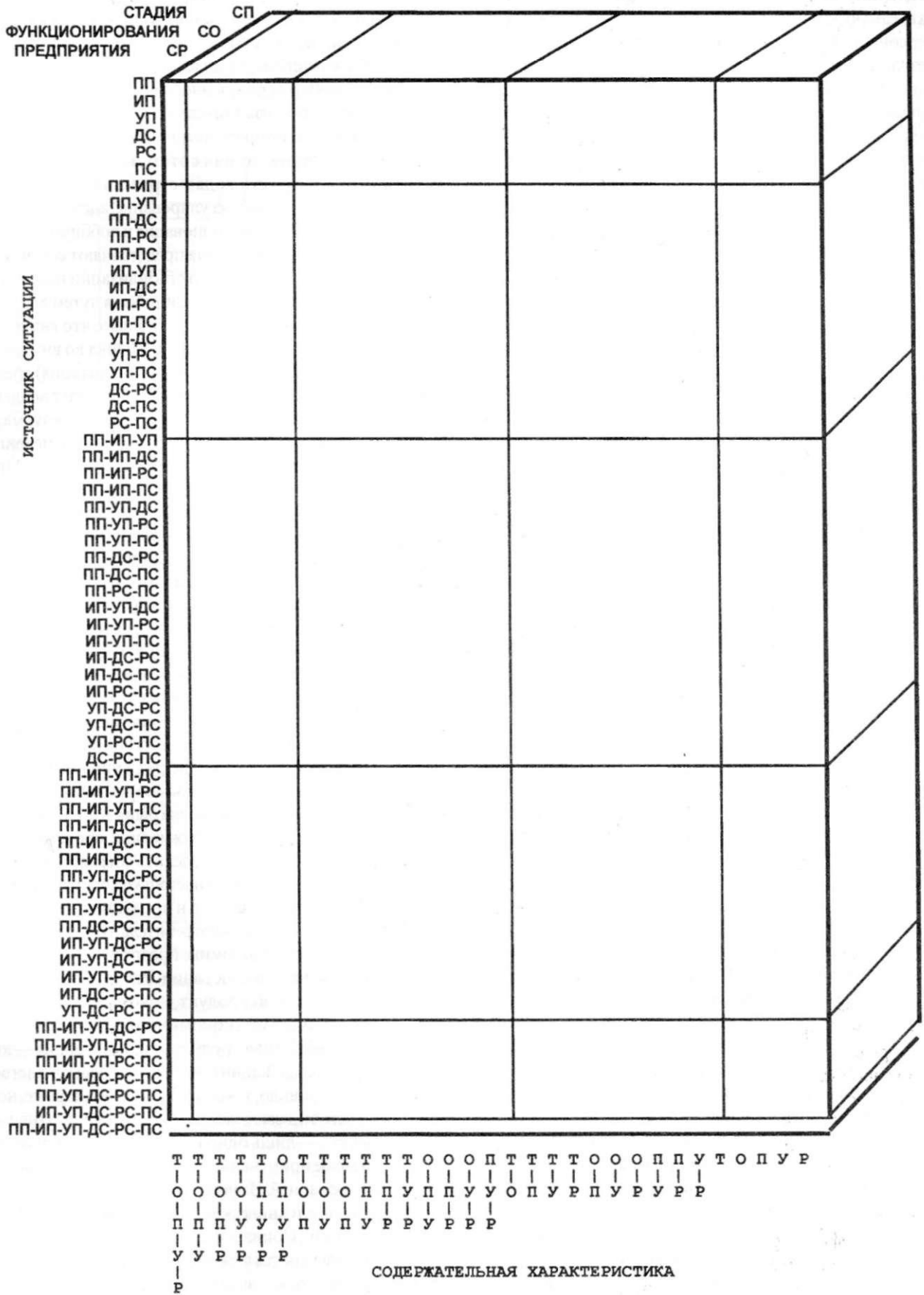


Рис. 1. Классификация управленческих ситуаций

ментах внутренней и внешней среды предприятия можно дать самую общую характеристику с учетом живого труда персонала (Т), предметов (П), орудий (О), условий (У) и результатов (Р) труда. Интерпретация содержания этих характеристик определяется конкретными различиями процессов в каждой подсистеме предприятия и элементах внешней среды. Так, процессы в производственной подсистеме можно охарактеризовать живым трудом производственного персонала основного, вспомогательного и подсобного производства, а в управленческой подсистеме — трудом руководителей различных звеньев, технических исполнителей и работников тех служб, характер деятельности которых не связан с интеллектуальным обеспечением. Определенным образом могут быть описаны предметы, орудия, условия и результаты труда во внутренней и внешней среде. Следует отметить, что каждая из пяти характеристик может иметь как качественную, так и количественную оценку. Например, качественный показатель живого труда в производственной подсистеме — это квалификационный состав производственного персонала, а количественным является соотношение численности основного и вспомогательного производственного персонала. Учет всех возможных сочетаний компонент труда дает в итоге 31 тип содержательных характеристик источников управленческих ситуаций (рис. 1).

Таким образом, приняв во внимание три признака управленческих ситуаций (стадию функционирования предприятия, источник ее возникновения и содержательную характеристику), можно дать полную классификацию управленческих ситуаций, представив ее в виде трехмерной таблицы (рис. 1).

Анализ полученного классификатора позволяет сделать следующие заключения.

1. Теоретически в рамках рассматриваемой модели может реализоваться 5859 управленческих ситуаций.

2. Одним из самых существенных признаков управленческой ситуации является ее размерность (уровень системной сложности), которая определяется числом взаимосвязей подсистем внутренней и внешней среды предприятия и их содержательных характеристик. С этой точки зрения в классификаторе можно выделить 30 типов управленческих ситуаций: от размерности $1 \times 1 \times 1$ до $1 \times 6 \times 5$. Размерность $1 \times 1 \times 1$ соответствует простейшим управленческим ситуациям с одним источником и одной содержательной характеристикой (например, типа СО, ПП и Т). При размерности $1 \times 6 \times 5$ реализуется максимально возможное число сочетаний источников управленческой ситуации и содержательных характеристик (ситуация типа СО, ПП-ИП-УП-ДС-РС-ПС и Т-О-П-У-Р), что соответствует самым сложным проблемам в хозяйственной деятельности, связанным, например, со строительством новых предприятий и организацией их работы, переходом на новый вид продукции и др.

3. Классификатор позволяет делать прогноз развития управленческой ситуации, так как является инструментом, позволяющим вполне определенно говорить о размерности развивающейся управленческой ситуации и о числе тех связей, которые придется реализовать для ее разрешения.

Разрешение управленческой ситуации — это процесс

воздействия на подсистемы предприятия и элементы внешней среды с целью поддержания их в установленном режиме или перевода их в желаемое состояние. Под стратегией разрешения управленческой ситуации следует понимать выбор определенного вида управленческой деятельности по реализации одного из вариантов связей между источником возникновения ситуации и объектом воздействия. В соответствии с этим можно выделить и дать определение шести видам стратегий разрешения управленческих ситуаций: регулирование, адаптация, средообразование, маркетинг, инновация и лоббирование.

Регулирование и адаптация представляют собой управленческую деятельность по стабилизации или изменению состояния подсистем предприятия путем воздействия на каждую из них или на несколько, что является откликом на различного рода отклонения во внутренней (регулирование) или во внешней (адаптация) среде предприятия. Средообразование предполагает воздействие на равноправную и/или директивную среду, маркетинг — на потребительскую среду с целью изменения их в благоприятном для предприятия направлении. При этом источник управленческой ситуации может находиться как во внешней среде, так и в производственной или управленческой подсистеме предприятия. Если источником управленческой ситуации является интеллектуальная подсистема, то независимо от направления управленческого воздействия реализуется инновационная стратегия. Следует подчеркнуть особое значение при разрешении управленческих ситуаций маркетинговой и инновационной стратегий, так как для достижения своей цели на предприятии выполняются две основные функции: маркетинговая и инновационная [5].

Маркетинг — это уникальная функция предприятия и без нее невозможно разрешение ряда управленческих ситуаций. Базовые инструменты современного маркетинга — это исследование и анализ рынка, политика цен, реклама, послепродажное обслуживание, продажа в кредит и др. Цель маркетинга — сделать сбыт лишним, т.е. знать и понимать потребителя настолько хорошо, что продукт или услуга устраивают его и продаются сами. В идеале результат маркетинга — потребитель, готовый купить.

В развивающейся экономике предприятие обязательно выполняет функцию инновации. Результатом инновации может быть новый продукт, новое удобство, новая потребность, качество, экономическая удовлетворенность, новая цена. Самая продуктивная инновация — это новый продукт, создающий новый потенциал удовлетворенности. Как правило, такой продукт стоит дороже, но в конечном счете он делает экономику более продуктивной. Цена продукта — лишь одно из измерений ценности инновации. Новое применение старых продуктов тоже может стать инновацией. Инновация — совсем не обязательно изобретение в техническом смысле. Это скорее экономический термин. Социальные и экономические инновации часто оказываются важнее технических. Инновацию можно определить как задачу наделения человеческих и материальных ресурсов новой способностью производить богатство или превращение потребностей общества в возможности для прибыльного бизнеса.

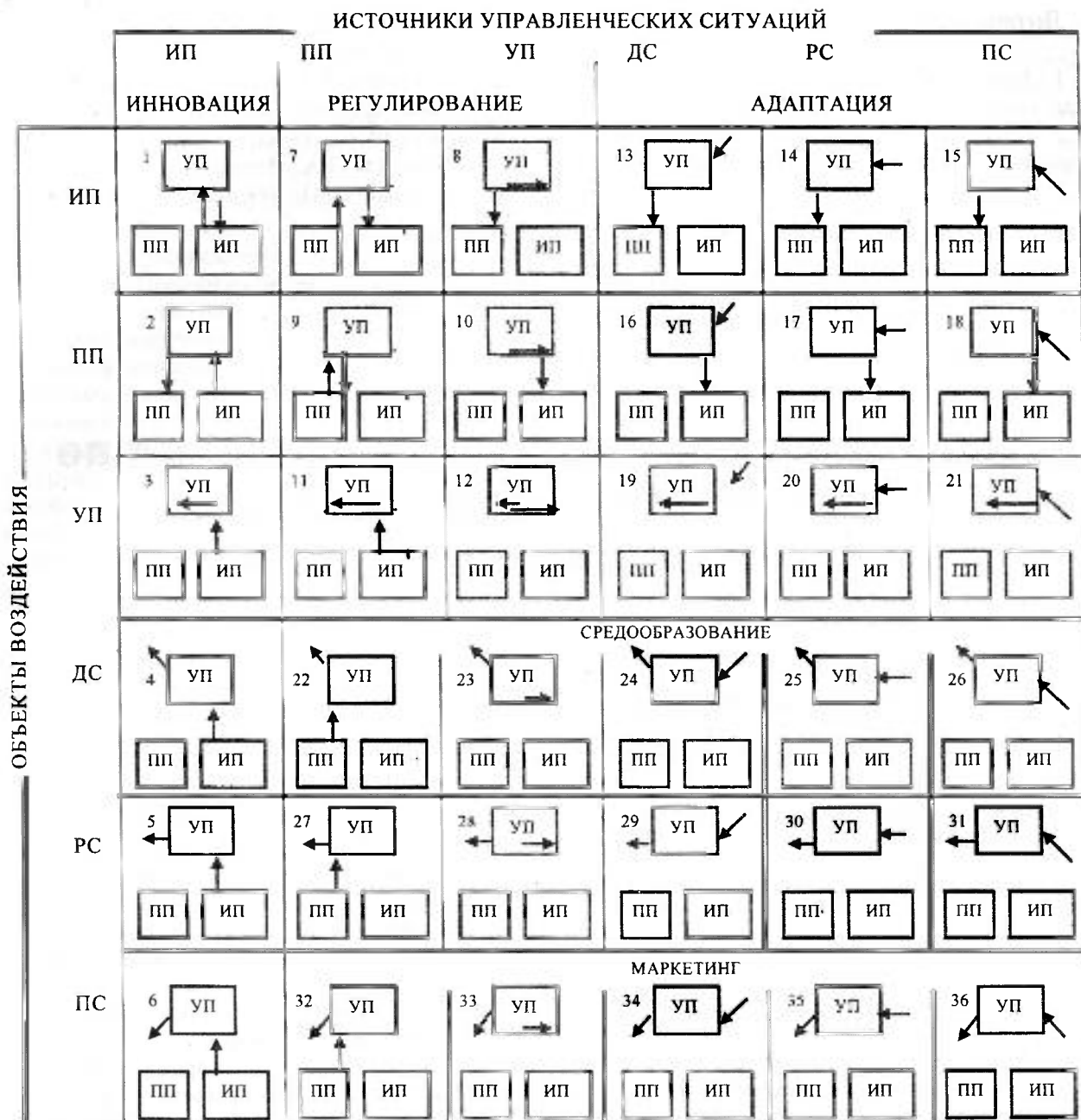


Рис. 2. Элементарные циклы управления и стратегии разрешения управленческих ситуаций

Как и всякий вид управленческой деятельности, процесс разрешения управленческой ситуации реализуется в рамках определенных циклов управления, начиная с этапа идентификации ситуаций и заканчивая выработкой и реализацией управленческого воздействия. Информация от источника ситуации воспринимается управленческой подсистемой как совокупность входных сообщений. Их преобразование в управленческие решения и воздействия составляет сущность информационной составляющей процесса управления. Решения реализуются путем воздействия, направленных на одну или несколько подсистем предприятия и внешней среды.

Последовательный перебор всех возможных связей между подсистемами предприятия и элементами внешней среды по принципу "один источник управленческой ситуации + одно управленческое воздействие = один элементарный цикл управления" дает полный набор элементарных циклов управления.

При этом получается 36 элементарных циклов управления, которые связывают источник возникновения ситуации и непосредственный объект воздействия. Все элементарные циклы управления можно свести в матрицу, приведенную на рисунке 2. Как видно, элементарные циклы управления объединены по видам стратегий разрешения управленческих ситуаций. Элементарные циклы управления 1-6 — инновация, 7-12 — регулирование, 13-21 — адаптация, 22-31 — средообразование, 32-36 — маркетинг. При этом любой реальный цикл управления может быть представлен как наложение параллельно или последовательно реализуемых элементарных циклов вплоть до всей их суммы.

Таким образом, в рамках развитых модельных представлений применительно к рыночным экономическим условиям дана полная классификация управленческих ситуаций и описаны возможные стратегии их разрешения.

Литература

1. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решение. — Москва: Экономика, 1988. — 192 с.
2. Поспелов Д.А. Ситуационное управление: теория и практика. — Москва: Наука, 1986. — 138 с.
3. Тамм Б.Г., Пуусен М.Э., Таваст Р.Р. Анализ и моделирование производственных систем. — Москва: Финансы и статистика, 1987. — 246 с.
4. Венделин А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект. — Москва: Экономика, 1977. — 142 стр.
5. Воробьев Л.А. Менеджмент организации. — Минск.: Дизайн-ПРО, 1999. — 288 с.