

## СТРУКТУРИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР СИТУАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Шарко М.В., Слободенюк А.А.*

*На основе анализа наиболее важных фаз управления производственными объектами составлена блок-схема структуризации управленческих процедур ситуационного управления.*

**Актуальность темы.** Характерными чертами современных предприятий являются увеличение динамики всех процессов их многосвязанность, повышение чувствительности к применениям непосредственных и косвенных характеристик проявлений внешней среды, увеличение количества, глубины, интенсивности обратных связей и т.д. Указанные изменения происходят на фоне интенсивного сокращения жизненного цикла продукции, производственного оборудования и технологии, что требует непрерывных трансформационных преобразований и инновационных изменений, поэтому разработка и изучение ситуационного подхода к управлению производством своевременна и актуальна.

**Анализ публикаций по обозначенной проблеме** показывает, что вопросам принятия управленческих решений в условиях стабильно функционирующей экономики посвящено значительное количество работ [1-5]. Однако наблюдающиеся спады производства и приближение кризисных ситуаций требует корректировки основных положений теорий управления. Это обуславливает необходимость научно обоснованного системного анализа управленческих процедур с учетом тенденций развития производства.

**К нерешенным частям общей проблемы** следует отнести организацию управления материальными и связанными с ними информационными потоками в различных непрогнозируемых ситуациях.

**Целью работы** является структуризация мероприятий по ситуационному управлению производственными объектами.

**Изложение основного материала.** Теоретические положения ситуационного подхода в теории управления предназначены для исследования различных перемен организационного поведения. Проблема обеспечения устойчивости функционирования производственных систем является не только технической или экономической проблемой, но и проблемой принятия управленческих решений в условиях неопределенности информации. Отсюда возникает необходимость

развития методологии, моделей и методов принятия управленческих решений.

Подобные проблемы порождают необходимость исследования класса организованных систем, которые создаются не под экзогенно заданные цели, а для реализации намерений. При попытках описания практических задач управления в рамках такой модели оказывается, как правило, что, либо цель управления априори не задана, либо существуют различные взаимозависимые факторы, требующие учета при выборе управляющих решений, в силу которых однозначно определить состояние в качестве формального объекта модели не удается.

Ситуационность организаторских позиций выделяет как самостоятельное направление проблему лидерства для адаптирования организационного поведения к условиям внешней среды функционирования производства.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях как между организациями, так и внутри самих организаций. Поскольку ситуация может изменяться, необходимо решать как изменить организационную структуру, чтобы сохранить эффективность производства. При этом важно установить связи между типом ситуации и применимостью к ней теории принципов управления. Это должен быть процесс, которым необходимо целенаправленно и эффективно руководить, не полагаясь лишь на действие рыночных регуляторов.

В классическом представлении управление предприятием рассматривается как система организационных действий в виде структурированной совокупности рычагов и стимулов, обеспечивающих мобилизацию, распределение и контроль за рациональным использованием ресурсов, вовлеченных в хозяйственный оборот.

Проблемы управления в развивающемся производстве часто отождествляются с принятием решений. Особенностью такого управления является то, что принятие решений выполняется в условиях достаточно глубокой неопределенности. Природа такой неопределенности связана с тем, что динамика развития производственных систем порождается внутренними стохастическими процессами, которые, как правило, недоступны непосредственному наблюдателю, а фиксируются лишь только их внешние проявления в виде некоторых событий.

Затруднение в формализации, неопределенность в оценке состояния объекта, вызванная воздействием на него различных факторов, нарушения в системе управления, динамичность изменений внешней среды приводят к возникновению различных непредвиденных ситуаций.

Когда альтернатив много, внимание лица, принимающего решение, не может сосредоточиться на каждой из них. В таких случаях возникает

необходимость в четких процедурах использования разработки правил стратегического управления.

Принятие решения в большинстве случаев приходится проводить при неполной информации в условиях неопределенности и невозможности отыскания глобального оптимального решения. Однако, чем детальнее анализ и шире рассмотрение отдельных оптимальных решений в рамках имеющейся информации, тем выше вероятность принятия правильного решения.

Причинно-следственные связи ситуационного управления, выражаемые в виде последовательности событий или процессов, представлены на рис. 1.

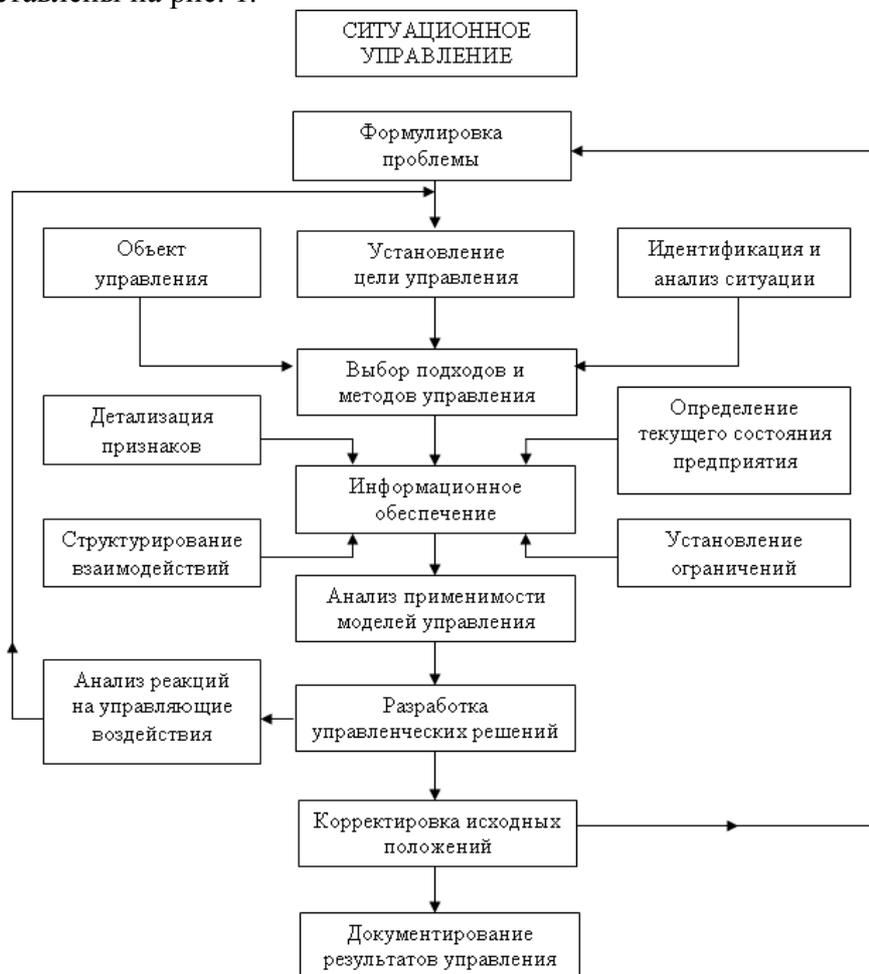


Рис. 1. Блок-схема ситуационного управления

С самого начала построения такой модели нужно определить, какие свойства реальной производственной системы должны быть зафиксированы в виде параметров, а какие будут изменяться в процессе управления.

Не менее важным этапом построения блок-схемы ситуационного управления является определение текущего состояния предприятия. Этот момент является одним из важнейших, так как совокупность начальных условий смещает модель управления в ту, либо в другую сторону от интересующей области организационных изменений.

Поскольку состояние является экзогенной величиной, а ситуация – эндогенной, то это накладывает на задачу управления в условиях неопределенности информации необходимость установления соответствия или идентификации определенной конкретной ситуации возможному состоянию производственной системы.

При разработке концепции решения ситуационных задач управления необходимо для каждого типа конкретной ситуации найти соответствующую последовательность процедур управления, включающую в себя информационное обеспечение, совокупность критериев и методов принятия решений.

Основными категориальными понятиями теории принятия решений в условиях стабильно функционирующей экономики являются:

- система управления;
- управляемый объект;
- орган управления и принятия решений;
- среда;
- состояние объекта и среды;
- процесс принятия решений;
- оценочный функционал;
- источник информации.

В рамках теории принятия решений возможны различные концепции в зависимости от того, какие понятия считаются основными при анализе принятия решения.

К указанным понятиям для концепции ситуационного управления в условиях неопределенности информации следует добавить такие понятия как:

- неопределенность;
- ситуация принятия решений;
- матрица значений оценочного функционала;
- информационная ситуация;
- критерии принятия решений.

Содержательный смысл многокритериальной оптимизации концепции ситуационного управления в условиях неопределенности

должен заключаться в обеспечении выбора наиболее предпочтительных альтернатив с учетом сложившейся ситуации.

На основе рассмотрения рис. 1 и, учитывая методологию ситуационного управления управленческую ситуацию можно определить как субъективную оценку конкретных характеристик предприятия и внешней среды функционирования, имеющих место в настоящее время, но зависящих от произошедших событий и развивающихся во времени и в пространстве. Рекомендации, которые получены в результате ситуационного управления, должны связывать оптимальный тип организационной структуры со степенью нестабильности среды. Там, где среда постоянно изменяется, бюрократическая структура мало эффективна и возникает потребность в новых формах организации производства.

Все принципы ситуационного управления реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий деятельности организаций, состояния внешней и внутренней среды. Чаще всего в ситуационном управлении используют методы системного анализа, факторного и генетического анализа, в диагностике-аналогий, морфологического анализа, декомпозиции, методы имитационного моделирования, теории игр. Однако, наибольший эффект и качество управления достигается при комплексном использовании методов.

Ситуационное управление должно руководствоваться принципом оптимального соотношения затрат и результатов.

Ситуационные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, благодаря чему достигается эффективное принятие решений.

Всякая управленческая проблема должна рассматриваться только в тесной связи с другими проблемами.

**Выводы.** Степень эффективности ситуационного подхода к организации производства и его управлению отождествляется с изучением множества вариантов функционирования взаимодействий частей и видов организаций, учетом нестабильности и затруднений прогнозирования в условиях неопределенности.

Выполненный в работе анализ важнейших фаз управления производственными объектами позволил составить блок-схему, пригодную для ситуационного управления в условиях неопределенности, основными составляющими которой являются установление текущего состояния предприятия, идентификация и анализ ситуации, детализация признаков, анализ применимости моделей управления, выбор модели управления и разработка управляющих решений.

### *Литература:*

1. Білик М.Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. - №4. – С. 143-150
2. Батищев Д.И. Многокритериальный выбор с учетом индивидуальных предпочтений / Д.И. Батищев, Д.Е. Шапошников. – Нижний Новгород, ИПФ РАН, 1994. – 92 с.
3. Валуев Ю. Принципи і методи побудови і розвитку системи управління підприємством: проблема стабільності та змін // Економіст. – 2006. - №11. – С. 62-67
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
5. Грузнов И.И. Эффективные организационно-экономические механизмы управления (теория практика) / И.И. Грузнов. – Одесса: Полиграф, 2009. – 528 с.

### *Abstract*

**Sharko M.V., Slobodeniuk A.A.**

**Structuring of administrative procedures of contingency management.**

A flow-chart of the administrative procedures of contingency management was made on the basis of the analysis of the major production facilities management phases.