МГУИЭ

**Кафедра менеджмента**

**Дисциплина: «Исследование систем управления»**

**Реферат на тему:**

«Управленческие ситуации и методы их решения»

**Преподаватель: Полякова Л.В.**

**Студент: Шершакова Т.Е. гр. Э-32**

**М О С К В А – 2 0 0 0**

**Содержание.**

**Управленческие ситуации и методы их прогнозирования……………3**

## Функциональные и ситуационные задачи управления…………………….3

Сущность ситуационного подхода к управлению………………………….4

Аналитическая концепция решения ситуационных задач управления…...8

Методы прогнозирования ситуаций………………………………………..10

Алгоритмы формирования процедур управления…………………………11

### Источники и причины возникновения управленческих ситуаций….14

## Отношения управления……………………………………………………...14

Среда и связи производственной организации…………………………….16

### Классификация и моделирование управленческих ситуаций………..17

## Характеристики ситуаций…………………………………………………...17

Проблема описания ситуаций……………………………...……………….18

О моделях управленческих ситуаций………………………………………18

### Циклы и методы разрешения управленческих ситуаций…………….20

## Типология циклов управления……………………………………………21

#### Методы разрешения ситуаций………………………………………………22

##### Заключение………………………………………………………………….23

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ И МЕТОДЫ ИХ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ**

**Функциональные и ситуационные задачи управления.**

Возникающие в управлении задачи по сути своей являются либо функциональными, либо ситуационными. Функциональные (стабильные) задачи определяются сложившимся разделением труда в производстве и управлении. Ситуационные задачи являются следствием нарушения во взаимодействии специализированных подсистем и элементов производственной организации и следствием воздействия на нее технико-технологических, социально-экономических и региональных факторов, в том числе воздействия, обусловленного их различной динамикой.

Динамичность производственной организации, ее способность реализовывать изменяющиеся цели управления, могут быть обеспечены только наличием и взаимодействием двух элементов структуры управления: один из них обеспечивает решение стабильных задач управления, а другой – переменных, ситуационных. Соответственно и процессы управления должны формироваться исходя из двух принципов организации управления – функционального и ситуационного.

Адаптивность производственной организации может быть обеспечена лишь дополнением существующего механизма функционирования элементами ситуационного типа, обеспечивающими возможность решения комплекса возникающих проблем. Ситуационные элементы организации и методы управления могут формироваться и как временные.

Возникающие ситуации являются результатом различных взаимодействий, происходящих в механизме, структуре и процессе управления, и связаны со статикой и динамикой внешней и внутренней среды производственной организации. Ситуации могут иметь как внешний, так и внутренний источник, то есть являться результатами нарушения взаимодействия подсистем производственной организации между собой и с внешней средой.

Управленческая ситуация – это характеристика сложившегося состояния производственной организации и ее звеньев, которое с точки зрения субъекта управления может быть удовлетворительным или неудовлетворительным. В последнем случае ситуация становится проблемной, она характеризует реальные несовпадения желаемого и действительного уровней удовлетворения потребностей субъекта.

Таким образом, проблемная ситуация выступает с одной стороны как совокупность целей субъекта (их полная совокупность или какая-либо часть), а с другой – как состояние субъекта, объекта и внешней среды. Одна и та же проблемная ситуация может быть сформулирована как различные проблемы. Каждая из таких проблем ориентирует систему управления на совершенно разные пути и методы преодоления исходной проблемной ситуации.

Различают два типа формулирования проблемы, которые условно можно назвать субъектными и объектными. Проблемы первого типа фиксируются в терминах потребностей данного субъекта управления, отражают факт их неудовлетворенности. Проблемы второго типа формулируются на базе субъектных и отражают недостаточность тех или иных средств и факторов для решения соответствующей исходной проблемы.

Управление, основанное на выявлении ситуаций, их классификации и выполнении различных преобразований, приводящих к их разрешению, получило название ситуационного управления.

**Сущность ситуационного подхода к управлению.**

В основе ситуационного подхода к управлению лежит мысль о том, что внутреннее функционирование организации должно быть согласовано с требованиями стоящей перед ней задачи, ее техническим оснащением, внешним окружением, а также потребностями персонала. Только в этом случае она будет работать эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырёхшаговый процесс.

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики, в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приёмы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путём в условиях существующих обстоятельств.

Успех или неуспех в значительной степени основывается на третьем шаге, определяющем переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью определить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникает необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем.

Конкретный выбор переменных точно так же, как и в случае с функциями управления, находит разную интерпретацию у разных авторов, но большинство из них сходятся во мнении, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам внутренних и внешних переменных.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Однако это не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Чисто внутренний фактор есть нечто данное, что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией.

Льюис Дейвис описывает технологию как «сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно.

В управленческой практике критические переменные никогда не могут рассматриваться отдельно друг от друга. Значительные изменения любой переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Влияние этих последующих изменений может значительно превосходить то, что изначально их вызвало. Вместе с тем совершенствование одной переменной, например, такой, как технология не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

Один из способов определения окружения и облегчения учета влияния внешней среды на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы: среды прямого и косвенного воздействия на организацию.

Согласно Элбингу, среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам относятся поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них. Сюда можно отнести такие факторы, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

**Аналитическая концепция решения ситуационных задач управления.**

Во-первых, возникновение, наличие и проявление системной взаимосвязи элементов производственной организации и ее внешней среды однозначно приводит к выводу о закономерной обусловленности возникновения ситуаций при взаимодействии этих элементов, их качественных и количественных характеристик, а, следовательно, возможна и классификация этих ситуаций.

Во-вторых, реализация предлагаемой концепции в качестве обязательного атрибута включает этап идентификации и анализа каждой конкретной ситуации. Этот анализ позволяет делать выводы как о возможных направлениях развития, так и о тех процедурах, которые необходимы для ее решения.

Исходная (ситуация) при разработке концепции решения ситуационных задач управления состоит в следующем: возникшая или предвидимая проблемная ситуация может считаться разрешенной лишь в том случае, если осуществлена выработка и реализация управленческих решений, ликвидирующих то состояние производственной организации, ее элементов или элементов внешней среды, которая связывается с понятием проблемной ситуации. Суть предлагаемой в этой связи концепции решения ситуационных задач управления состоит в следующем: каждому типу конкретной ситуации, возникающей в производственной организации, должны соответствовать своя последовательность процедуры управления с ее информационным обеспечением, специфические формы взаимодействия элементов производственной организации, свои критерии и методы принятия решений, а также свои объекты реализации управленческих воздействий. Вследствие этого обеспечивается возможность адаптации структуры управления к меняющимся условиям функционирования производственной организации, внешней среды и их элементов. Таким образом, концепция состоит в разработке комплекса методов и средств, направленных на выявление и решение проблем, возникающих на всех этапах функционирования производственной организации. Эти методы и средства включают классификатор управленческих ситуаций, типологию процедур управления, структуру системы информационного обеспечения и т.д.

Разработка основных положений концепции в теории и методологическом плане должна осуществляться следующим образом.

1. Необходимо исследовать причины и источники возникновения ситуаций, а также объекты, на которые может быть направлено управленческое воздействие с целью разрешения ситуаций.
2. Необходимо разработать методы формирования процедур управления, адекватные целям разрешения всей совокупности ситуаций и соответствующим циклам управления.
3. Необходимо выявить последовательность, объем и содержательное разнообразие информационных процессов, совершаемых в рамках процедур разрешения ситуаций, так как они должны являться основанием для разработки системы информационного и технического обеспечения процессов решения ситуационных задач управления.

В определенной степени самостоятельной является задача поиска методов, дополняющих существующую структуру управления производственной организации ситуационными элементами, которые позволяют реализовывать новые организационно-экономические связи, возникающие при решении всей совокупности ситуаций или наиболее значимых из них.

Основное преимущество ситуационного подхода состоит в возможности привязки форм и методов организации управления к характеристикам управленческих ситуаций, возникающих в результате деятельности производственной организации. Несомненным достоинством различных концепций ситуационного управления является принимаемая исходная позиция о том, что производственные организации – открытые развивающиеся системы, эффективность функционирования которых тесно связана с возможностью адаптации к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды. Однако эта позиция должна обеспечиваться возможностью проектирования динамичных структур и процессов управления.

**Методы прогнозирования ситуаций.**

Методы прогнозирования ситуаций должны обеспечивать возможность предвидения развития ситуаций.

Всевозможные методы и методики прогнозирования делятся на эвристические (использующие мнение экспертов) и математические. Математические методы в свою очередь дифференцируют на методы моделирования процессов развития (необходимое условие при этом – наличие модели процесса) и методы экстраполяции (статистические методы).

Методы экстраполяции находят довольно широкое применение в прогнозировании ситуаций, а именно – в предсказании количественных параметров ситуаций.

Из машинно-ориентированных методов прогнозирования развития ситуаций на основе статистических данных наибольший интерес для применения в ситуационном управлении представляет группа методов «эвристической самоорганизации» моделей.

Математические методы прогнозирования на основе моделирования процессов развития ситуаций представляют один из наиболее адекватных аппаратов для реализации данного этапа ситуационного управления. С этой целью разрабатывается математическая модель процесса, в основе которой лежит структура реально функционирующей системы. Такие модели разрабатываются, как правило, для оценки глобальных явлений и процессов.

Экспертные методы прогнозирования развития сложных систем наиболее широко распространены в такой предметной области, как прогнозирование научно-технического прогресса. Простейшей разновидностью экспертных методов в ситуационном управлении является проведение традиционных совещаний по анализу каких-либо проблем.

Перспективным методом формирования прогнозных моделей сложных ситуаций и моделей их разрешения является метод «дерева целей», позволяющий давать последующую количественную оценку параметров структурных компонентов ситуации. Большинство подходов, связанных с построением «дерева целей», не содержит процедур или принципов, облегчающих построение «деревьев». Построение «деревьев целей» концентрирует внимание на тех событиях, которые должны осуществляться для наступления желаемого конечного события, т.е. этапа разрешения ситуаций. При всех достоинствах этого метода, он, тем не менее, не отражает те причины и проблемы, которые являются источниками возникновения ситуаций или препятствуют их разрешению. Не учитываются структурные горизонтальные и вертикальные связи управления, необходимые как для прогнозирования ситуаций, так и для выработки решений.

В этой связи целесообразным является использование некоторых методов теории надежности, применяемых при прогнозировании отказов сложных систем. Одним из методов, эффективно решающих эту проблему, является метод «дерева неполадок». Он основан на сочетании экспертных оценок (на стадии построения структуры причинно-следственного «дерева неполадок») и количественных оценок – вероятностей выхода из строя элементов системы.

«Дерево неполадок» строится в результате экспертной процедуры и показывает, каким образом конечное событие (вершина «дерева») может возникнуть из последовательностей и комбинаций отказов элементов системы. После разработки «дерева неполадок» выясняется процедура его качественного анализа – выявление аварийных сочетаний наборов событий, приводящих к появлению нежелательного корневого события. Вычисление вероятности различных путей, приводящих к корневому событию, позволяет ранжировать эти пути.

Однако построение логико-сетевой модели в виде «дерева неполадок» с последующим качественным его анализом базируется на предположении об одновременном наступлении событий, приводящих к формированию корневого события и его характеристик, в то время как в реальной ситуации эти события обычно разнесены во времени. Второй трудностью применения «дерева неполадок» к прогнозированию развития ситуаций является такая разноаспектная характеристика ситуаций, которая в принципе не позволяет собрать однородные статистические данные об «отказах элементов». Существующая здесь неопределенность совсем иной, не статистической природы.

**Алгоритмы формирования процедур управления.**

Другой элемент аналитической концепции решения ситуационных задач управления – методы формирования процедур решения проблемных ситуаций. Обычно выделяют два наиболее характерных подхода.

Первый подход предлагает следующую процедурную схему: получение и подготовка данных, формулировка проблемной ситуации, постановка задачи, разработка модели и метода решения, разработка альтернатив, прогноз и оценка, определение критериев выбора, выбор, оформление решения. Логически эта схема не имеет недостатков, однако она остается лишь общим алгоритмом решения проблемы до тех пор, пока отсутствует механизм связи характеристик ситуаций (проблем) с разработкой моделей их разрешения, видов процедур, используемых при их построении критериев и т.д.

Другая рассматриваемая блок-схема состоит из 12 этапов: 1) обнаружение проблемной ситуации; 2) постановка задачи; 3) подготовка к принятию решения; 4) разработка альтернатив; 5) выбор лучшей альтернативы; 6) принятие решения по подготовке реализации программы действия; 7) согласование решения; 8) утверждение решения; 9) подготовка системы к реализации решения; 10) подготовка программ реализации решения; 11) управление реализацией решения; 12) оценка эффективности решения.

Характерной особенностью приведенной выше схемы является возможность ее детализации в зависимости от ряда факторов, влияющих на процедуру решения проблемы (появление новых проблем, введение новых критериев, учет уровня знаний руководителя и т.д.). Эта схема показывает, что процедура включает не одно, а целый комплекс взаимосвязанных решений подчиненных главной задаче – разрешению проблемной ситуации. Вместе с тем некоторые этапы реальных процедур, связь признаков возникающих ситуаций с формой процедуры и ряд других вопросов не отражены в схеме.

Таким образом, несмотря на то, что алгоритмические схемы процедур решения ситуационных задач разработаны достаточно хорошо, они не связаны с характеристиками управленческих ситуаций, циклами управления, его информационной базой.

ИСТОЧНИКИ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ УПРАВЛЕНИЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ

**Отношения управления.**

Единственной доступной восприятию формой проявления отношений управления являются связи элементов. Каждая связь представляет собой процесс целенаправленного, вызванного наличием отношений обмена элементов материалами, энергией и информацией. Эти отношения реализуются посредством взаимодействия различных элементов (подсистем) производственной организации. Для того чтобы выявить эти связи и взаимодействия, необходимо определить состав элементов производственных организаций.

Для разграничения ролевых отношений участников производства целесообразно воспользоваться методологией структурно-функционального анализа производственной организации. Цели любых искусственно созданных объектов определяют реализуемые в них функции. Такая иерархия целей, функций, структур и процессов может быть продолжена на различных уровнях декомпозиции производственных организаций.

Являясь сложными социоэкономико-технологическими системами, производственные организации в процессе достижения поставленной цели реализуют следующий набор функций: производственно-технологическую, социальную, экологическую и организационную. Каждой функции соответствует своя, явно или неявно выраженная, структура производственной организации.

Совместная реализация указанных функций рождает противоречия, приводит к возникновению различного рода ситуаций, а максимизация каждой из функций невозможна не в ущерб другим. Элементы производительных сил участвуют в реализации каждой или соответствующей функций.

С точки зрения основных функций, совместно реализуемых в производственной организации в процессе производства продукции, можно выделить три соответствующих им структурных блока (подсистемы) – производственный, интеллектуального обеспечения, управленческий. При этом функции управленческого блока (системы управления) определяются не только необходимостью управления производственной системой и системой интеллектуального обеспечения в процессе получения конечного результата деятельности производственной организации. Эти функции разделяются на два больших класса – функции социально-экономические и производственно-технические. Социально-экономические функции системы управления отражают формы собственности на средства производства и характер производственных отношений.

Подобная структура производственной организации является по существу функциональной, каждая подсистема в ней выделена по признаку основного типа преобразований, осуществляемых в процессе совместной деятельности.

Реализация в процессе производства трех функций и, соответственно, процессов, направленных на получение конечного продукта, приводит к их самым разнообразным комбинациям на различных уровнях управления в рамках звеньев организационной и производственной структур. В крупных производственных организациях специализация производственных функций, функций интеллектуального обеспечения и функций управления наиболее ярко выражена и приводит к их организационному обособлению на каждом уровне управления.

Если говорить о стадийных характеристиках процесса управления, то чаще всего выделяют тот или иной набор функций управления – планирование, организация, оперативное управление, контроль, координация. Приложение этих функций к различным элементам производственной организации и их параметрам позволяет комбинировать функции и организационно обособлять их, формируя, таким образом, подразделения системы управления. В рамках этих подразделений, а также в процессе их взаимодействия решаются как функциональные, так и ситуационные задачи управления.

Совпадение или несовпадение детализированных функциональных подсистем с подсистемами административной структуры может быть отображено с помощью матрицы, в столбцах которой – элементы функциональной структуры, а в строках – административной. При анализе элементов структуры и процесса труда структура должна выступать в качестве вторичной, обеспечивающей по отношению к трудовым процессам.

**Среда и связи производственной организации.**

Отношения управления могут быть реализованы в процессе управления лишь с помощью связей различных подсистем производственной организации. С этой точки зрения внутренние связи производственной подсистемы, подсистемы интеллектуального обеспечения и управленческой подсистемы неравнозначны. Часть из них является связями непроизводственного управления, часть – связями информирования, а часть – связями, опосредуемыми системой управления.

К первым относятся связи, в рамках которых осуществляется непосредственно воздействие на каждую из подсистем. Ко вторым – связи между каждой подсистемой, по которым передаются данные о результате и ходе реализации соответствующих функций. К третьим относятся связи производственной подсистемы и подсистемы интеллектуального обеспечения, которые опосредуются подсистемой управления.

Иерархичность и развитая специализация подразделений современных систем управления приводят к тому, что в них возникают многообразные внутренние связи управления и информирования. Эти связи отражают необходимость воздействия на систему управления, ее отдельные элементы и параметры. Такая необходимость возникает также и в связи с воздействием на производственную организацию внешней среды: являясь открытой системой, производственная организация в процессе достижения поставленной цели взаимодействует со звеньями отраслевой и региональной структуры производства, с предприятиями и организациями других отраслей.

Источником управленческой ситуации может являться каждая подсистема производственной организации и внешней среды (в том числе их компоненты), а также результат взаимодействия подсистем и отдельных компонентов. Для того чтобы производственная организация устойчиво функционировала и эффективно развивалась в процессе управления, в ней должна быть заложена возможность реализации всего разнообразия функций – от предвидения ситуации до выработки воздействия с целью ее разрешения.

КЛАССИФИКАЦИЯ И МОДЕЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ

**Характеристики ситуаций.**

Классифицируя управленческие ситуации, целесообразно исходить, прежде всего, из причин их возникновения, так как возникновение ситуаций обусловлено либо изменениями во внешней среде, либо изменениями в процессе реализации целей организации.

Целевая направленность в описании деятельности производственной организации и ее внешней среды должна быть главной при выявлении признаков возникающих ситуаций. Все ситуации связаны в первую очередь либо с реализацией ранее установленной цели (выполнение производственной программы, реконструкция, повышение квалификации кадров и пр.), либо с формированием новых целей (процесс развития системы).

Однако существует еще и третий вид процессов, которые условно называют адаптивными или переходными. В таких процессах различаются определенные этапы накопления проблем и знаний, необходимых для их решения. Типичным примером ситуаций, возникающих в переходных процессах, является изменение отдельных свойств продукции.

**Проблема описания ситуаций.**

Следующий шаг – корректное описание ситуаций. В этой связи необходимой найти или разработать приемлемую для этой цели классификацию информационных потоков.

Первым признаком классификации является разбиение информации по шкалам: номинальная, позволяющая определить черты объекта в множестве других сообщений; порядковая, дающая представление о доминировании объектов в ряду сообщений; количественная, которая устанавливает единицы измерения объекта. Второй признак классификации – логическое содержание сообщений об объектах, их свойствах и отношениях. Третий признак – отношение информационных потоков к целевой функции хозяйственной системы. Четвертый признак – отношение информационных потоков к данной системе управления. На основе этого признака выделяют внешние и внутренние сообщения. Пятый признак – характер преобразований относительно рассматриваемой системы. На его основе все сообщения относятся к видам процедур (эвристическим, расчетным, моделирования), параметрам (времени, субъектам и объектам управления), типу преобразований (агрегирование, фильтрование и т.п.). Шестой признак – временной, он характеризует состояние хозяйственных систем относительно времени события, цикла управления и периодичности поступления сообщений.

Приведенная классификация позволяет описать как формальные, так и содержательные характеристики управленческих ситуаций.

**О моделях управленческих ситуаций.**

Необходимость моделирования ситуаций обусловлена многообразием факторов, определяющих класс возникающей и развивающейся (в случае несвоевременного разрешения) ситуации. Разработка моделей возникновения и развития управленческих ситуаций позволяет заранее оценивать их возможные параметры и таким образом обоснованно выбирать эффективные пути решения ситуационных задач управления.

Гомоморфизм – это отражение соответствия одного множества элементов (реальной системы) в другое (модель реальной системы), которое обладает свойством однозначности. Иными словами каждому элементу реальной системы соответствует элемент модельной системы. Обратное утверждение неверно: не существует однозначного соответствия между элементами модели и элементами реальной системы.

Учитывая иерархическую природу возникновения и развития ситуаций, в целях адекватного отображения функционирования производственной организации необходимо формирование набора иерархически связанных моделей управленческих ситуаций. При формировании системы моделей можно использовать три вида стратегии. Стратегия «снизу вверх» предполагает моделирование процессов возникновения ситуаций, начиная с нижнего уровня производственной технологии, т.е. разработку модели простейших отдельных технологических процессов с последующей их увязкой и переходом к моделированию более высоких уровней производственной иерархии. Стратегия «сверху вниз» требует, прежде всего, формирования моделей ситуаций высшего уровня управления, а затем их разукрупнения и детализации до уровня отдельных технологических процессов. Третья стратегия формирования моделей предполагает одновременной создание комплекса моделей как сверху, так и снизу. Она требует особого внимания к понятийному единству и совместимости моделей всех уровней иерархии.

Для прогнозирования управленческих ситуаций, можно использовать основные положения методологии «деревьев неполадок», так как прогнозируемое событие – отказ нормального функционирования системы – является нежелательным.

# ЦИКЛЫ И МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ СИТУАЦИЙ

В процессе разрешения ситуаций выбирают способ целесообразной деятельности исходя из следующих вариантов: источник ситуации, как и объект воздействия, находится внутри производственной организации; источник ситуации – во внешней среде, а объект воздействия – во внутренней; источник ситуации может находиться как вовне, так и внутри производственной организации, а объект воздействия – во внешней среде.

Выбор определенного вида деятельности в процессе управления можно называть выбором стратегии управления. Под стратегией управления в данном случае понимается принятие предварительного решения о выборе объекта управленческого воздействия. Стратегии могут быть подразделены на три вида: регулирование, адаптация, средообразование. Признаком разделения стратегий управления является отношение процесса управления к среде – внешней или внутренней. Процесс управления осуществляется в рамках одной из трех указанных стратегий или их сочетаний.

Регулирование представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на стабилизацию или изменение состояния подсистем производственной организации в связи с возникновением в них различного рода ситуаций и осуществляемый путем воздействия на каждую подсистему или на все вместе. Адаптация – это вид управленческой деятельности, вызванный изменениями характеристик внешней среды и осуществляемый путем изменения параметров одной или всех подсистем организации. Средообразование – это вид управленческой деятельности, воздействие которой обращено на внешнюю среду с целью ее изменения в благоприятном для данной организации направлении.

Как и всякий другой вид управления, процесс разрешения ситуации реализуется в рамках определенных циклов управления, начиная с этапа идентификации ситуаций и кончая этапом их разрешения.

**Типология циклов управления.**

Разнообразие реализуемых процедур, возможных источников возникновения ситуаций и выбираемых во внешней и внутренней средах организации объектов воздействия может быть упорядочено путем введения понятия *элементарного цикла ситуационного управления*, т.е. цикла разрешения ситуации. Под элементарным циклом понимается операционная цепь, которая связывает источник ситуации во внутренней или внешней среде организации с одним из выбираемых объектов воздействия.

Ограничения формирования элементарных циклов:

1. не все связи подсистем организации связывают циклы управления;
2. все формальные связи организации с внешней средой идут через систему управления;
3. управленческое решение и воздействие может быть направлено не только в сторону источника возникновения ситуации;
4. отклонения в функционировании подсистем или новые задачи их развития могут вызвать необходимость выработки воздействия на внешнюю среду;
5. внешнее воздействие может приводить к необходимости обращения системы управления во внешнюю среду.

Исходя из полноты анализа связей и взаимодействий системы управления, можно утверждать, что в любой организации ситуационное управление не реализуется вне набора элементарных циклов управления. Любой *реальный цикл* управления можно представить как наложение параллельно или последовательно реализуемых элементарных циклов вплоть до всей их суммы.

Каждому элементарному циклу управления соответствует определенный вид процедуры и операционная цепь входящих в нее информационных преобразований.

Само по себе множество этих циклов еще не определяет типа управленческой процедуры, связанной с разрешением определенной ситуации, а лишь отражает потенциальную способность организации к адаптивности.

**Методы разрешения ситуаций.**

Одним из факторов, влияющих на выбор метода решения ситуационных задач управления, является объем знаний о самой ситуации и о путях ее разрешения. Соотношение между объективно необходимыми и имеющимися знаниями существенным образом сказывается на процедуре управления, т.к. определяет разнообразие взаимодействий между подсистемами организации в связи с реализацией процессов получения или упорядочения необходимых для управления знаний.

В настоящее время разработано значительное количество моделей и методов принятия сложных решений.

Выбор метода разрешения ситуации определяется объемом, достоверностью и оценкой информации, характеризующей возникшую проблему. Здесь возможны следующие варианты:

1. состояние среды однозначно и строго определено;
2. состояние среды многозначно и поддается вероятностной оценке;
3. состояние среды многозначно и не поддается вероятностной оценке.

*Метод реактивного реагирования* основан на однозначности отношения множества ситуаций и множества поведений: каждая ситуация вызывает одну и только одну определенную реакцию. Управляющая система применяет метод реактивного реагирования тогда, когда ситуация характеризуется четкими, известными ей причинно-следственными отношениями.

*Метод аналогов* основан на многократном использовании зафиксированного в тезаурусе организации опыта разрешения тех ситуаций, которые возникали в ней или вне нее. Для применения этого метода необходимо заблаговременно создавать запас решений по аналогии, а также иметь специальный поисковый аппарат, способный по определенным признакам осуществлять поиск аналога.

Суть *исследовательского метода* состоит в формировании комбинаций управленческих решений и методов их реализации на основании представления о возможном поведении подсистем организации и внешней среды в результате реализации этих комбинаций. Такое представление может быть получено путем моделирования решений и их результатов.

В практике достаточно распространен и *интуитивный метод*. Он не базируется на какой-либо строгой последовательности операций, хотя здесь имеет место логическая проверка сущности явления, его сопоставление со структурой известных ситуаций.

***Заключение.***

Эффективное управление – это всегда управление по обстоятельствам, или ситуационное управление. Формирование такой внешней среды, в которой люди, совместно работающие в группах, могут достичь поставленных целей, предполагает применение знания в какой-то практической проблеме для того, чтобы достичь наилучших результатов в данной ситуации.

Но это не означает, что руководителю не надо знать концепции, основные положения, принципы, теории и методы управления.

Именно в этом и заключается сущность управления – применение знаний к существующим реальностям для достижения желаемых результатов.

**Список использованной литературы:**

* + - 1. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. М.: Экономика, 1988.
      2. Кунц Г., О Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. М: Прогресс, 1981.
      3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: «Дело», 1992.