**Основополагающие принципы ситуационного управления**

Николай Абрамович Бyдaгьянeц, доктор технических наук, профессор, академик Академии инженерных наук Украины.

Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению, а результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга. Существует более одного пути достижения цели. Управление — это прежде всего искусство менеджера правильно оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные для нее методы управления. Ситуационные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, благодаря чему достигается эффективное принятие решений.

Многообразие различных концепций ситуационного управления следует рассматривать не просто как обзор, а как структурирование некоторого многообразия, позволяющее выявить основной стержень, на который можно нанизать взаимодополняющие положения.

Ситуационные теории, не отрицая правильности концепций предыдущих школ и подходов и во многом опираясь на их достижения, пытаются интегрировать различные частные подходы к управлению. В результате их развития возникла возможность сформулировать концепцию ситуационного управления, основные положения которой сводятся к следующему.

Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.

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

Существует более одного пути достижения цели.

Результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга.

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

Менеджеры могут приспосабливать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации.

Управление — это прежде всего искусство менеджера правильно определить и оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные методы управления, наилучшим образом отвечающие возникшей ситуации.

Ситуационные теории управления дают рекомендации о том, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом процесс управления должен состоять из следующих обязательных шагов, которые должны быть осуществлены менеджером для достижения эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

получение руководителем необходимых знаний;

идентификация и анализ ситуации;

выбор подхода и методов управления в сложившейся ситуации;

оценка вероятных последствий ситуационного управления;

создание необходимых условий для проведения изменений;

проведение изменений.

Применение ситуационных теорий в управлении при выработке и принятии решений предполагает учет ограничивающих или сдерживающих факторов, существующих в самой организации. В рамках этих теорий выделяют три основных типа ограничений:

технологические, которые определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров и услуг;

человеческие, отражающие уровни компетентности персонала организации, факторы мотивации трудовой деятельности, степень восприятия работниками происходящих в организации изменений;

ограничения в постановке задачи, обусловленные фактическим характером выполняемых работ.

Центральным моментом и объектом ситуационного управления является управленческая ситуация. Само слово «ситуация» часто используется в самых разнообразных аспектах и порой неотделимо от таких понятий как состояние, событие, процесс, положение и т.д. Многие специалисты в области менеджмента склонны рассматривать ситуацию как набор обстоятельств, приближаясь тем самым к позиции ранних работ Д. Поспелова. Например, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури под ситуацией понимают «конкретный набор обстоятельств, оказывающих существенное влияние на работу организации в данный момент». Такой подход является весьма спорным и противоречивым, однако выделяет основные элементы, которые могут быть использованы для определения ситуации.

Позднее Д. Поспелов расширяет понятие ситуации, добавляя в него информацию о связях между объектами: «текущая ситуация — совокупность всех сведений о структуре объекта и его функционировании в данный момент времени». Все сведения подразумевают также причинно-следственные связи, которые могут выражаться множеством последовательных событий или процессов. В этом смысле ситуация кардинально отличается от состояния и события, которые могут соответствовать только одному моменту времени. Некоторые авторы, пытаясь отделить ситуацию от состояния, рассматривают ее как синоним слова взаимосвязь.

Резюмируя вышесказанное и учитывая эволюцию развития методологии ситуационного управления, управленческую ситуацию можно определить как субъективную оценку конкретных характеристик предприятия и внешней среды (ситуационных переменных) и связей между ними, имеющих место в настоящее время, но зависящих от произошедших событий и развивающихся во времени и пространстве.

Из приведенного определения следует, что правильное определение управленческой ситуации предполагает соблюдение следующих четырех необходимых условий:

Управленческая ситуация должна содержать конечное количество факторов и описывать их состояние и взаимосвязь.

Управленческая ситуация должна содержать только те факторы, которые существенным образом влияют на предприятие, поскольку учесть влияние абсолютно всех факторов при принятии решения невозможно.

Управленческая ситуация должна включать в себя только те факторы, которые влияют на организацию в настоящий момент времени (а не в прошлом или будущем).

При описании управленческой ситуации необходимо учитывать причины и последствия ее возникновения.

Необходимость классификации управленческих ситуаций обусловлена тем, что их распознавание составляет первый этап процесса разрешения ситуационных задач управления. К настоящему времени наработано большое количество классификаций управленческих ситуаций, отличающихся классификационными признаками и глубиной декомпозиции. В качестве базовой для анализа и разрешения управленческих ситуаций может быть использована модель, основанная на учете ряда источников управленческих ситуаций во внешней и внутренней среде предприятия, рассмотрении их содержательных характеристик и использовании нескольких стратегий разрешения ситуаций.

Многообразие классификаций управленческих ситуаций свидетельствует о том, что в зависимости от целей ситуационного анализа могут быть выделены различные классификационные признаки. При этом приведенный выше перечень возможных классификаций не может считаться исчерпывающим, поскольку каждая управленческая проблема вызывает необходимость создания самостоятельной классификации. Управление по ситуации основывается на учете и анализе множества факторов, так или иначе влияющих на организацию. Сложность ее внутренней и тем более внешней среды требует от руководства не только знания теории управления, но и наилучшего применения на практике собственного и прошлого опыта. Поэтому, чтобы принять максимально эффективное решение в данной конкретной ситуации и провести изменения в организации наилучшим образом, руководитель должен придерживаться определенных принципов или правил, основополагающих требований к эффективному управлению, важнейшими из которых являются следующие.

Принцип компетентности руководства. Недостаточно иметь только хорошую теоретическую подготовку и владеть информацией о нынешнем состоянии организации — нужно еще обладать хорошей управленческой интуицией и способностью принимать нестандартные, а иногда и парадоксальные решения.

Принцип отсутствия прецедентов. Ни одна управленческая ситуация, какой бы стандартной она ни казалась, не может быть абсолютно похожей ни на одну ситуацию, которая имела место в прошлом.

Принцип взаимосвязи ситуационных переменных. Все факторы ситуации составляют единое целое, некую систему и поэтому так или иначе влияют друг на друга.

Принцип двойственного влияния факторов. Ситуационные факторы обладают разными, порой даже противоречивыми характеристиками.

Принцип непрерывности изменений. Изменения в организации и ее внешнем окружении, так или иначе, происходят постоянно.

Принцип необратимости изменений. Всякое изменение ставит организацию на новую (более высокую или более низкую) ступень развития.

Принцип быстрой реакции. Постоянное изменение ситуационных переменных требует непрерывной выработки управленческих решений, направленных на адаптацию организации к этим изменениям.

Принцип наличия предпосылок к изменениям. Наряду с постоянным мониторингом происходящих изменений необходимо непрерывно контролировать наличие предпосылок и условий, необходимых для приведения параметров организации в соответствие с изменившейся ситуацией.

Принцип приоритетности человеческого фактора. Принимая решение, руководитель прежде всего должен учитывать его влияние на трудовой коллектив.

Принцип оптимального соотношения результатов и затрат. Критерием оптимальности в данном случае является наибольшее приближение организации к поставленным целям.

Принцип априорного решения. Хороший руководитель должен уметь не только правильно оценивать ситуацию и своевременно реагировать на ее изменение, но и предвидеть возможные изменения этой ситуации.

Принцип формирования изменений. Вершиной управленческого искусства можно считать принятие таких решений, которые не только позволяют организации приспособиться к изменениям ситуации, но и адаптировать сами изменения к организации.

Все принципы ситуационного управления реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий деятельности организации, состояния внешней и внутренней среды, личных качеств руководителя и некоторых других факторов.

Для реализации этих принципов выработаны определенные методы (инструментарий) ситуационного управления, то есть совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей организации.

Чаще всего в ситуационном управлении применяют методы системного и ситуационного анализа, факторного и кросс-факторного анализа, генетического анализа, метод диагностики, экспертно-аналитический метод, методы аналогий, морфологического анализа и декомпозиции, методы имитационного моделирования, теории игр и т.д.

Однако наибольший эффект и качество управления достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе, что позволяет увидеть объект управления со всех сторон и избежать просчетов.