

Т.В. Сич, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИТУАЦІЙ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПРИ УПРАВЛІННІ ШКОЛОЮ МИСТЕЦТВ

Сич Т.В.

Класифікація управлінських ситуацій, що виникають в процесі управління школою мистецтв

В статті розглядаються різні підходи до класифікації управлінських ситуацій. Рекомендована класифікація ситуацій для використання при управлінні школою мистецтв.

Ключові слова: Класифікація ситуацій, управлінська ситуація, школа мистецтв.

Сыч Т.В.

Классификация управленческих ситуаций, возникающих в процессе управления школой искусств

В статье рассмотрены различные подходы к классификации управленческих ситуаций. Рекомендована классификация ситуаций для использования при управлении школой искусств.

Ключевые слова: классификация ситуаций, управленческая ситуация, школа искусств.

Ефективність функціонування закладу, його конкурентоспроможність якості освітніх процесів в певній мірі залежить від того, наскільки гнучко здійснюється реагування на зміни у суспільстві. Сучасному керівнику необхідні вміння аналізувати оточуюче середовище, внутрішню ситуацію, встановлювати зв'язки між факторами, явищами, що впливають на якість освітньої діяльності закладу, бачити перспективи розвитку, брати на себе відповідальність шляхом прийняття відповідних рішень, вибудовувати свою управлінську діяльність стосовно тієї чи іншої ситуації.

Поняття **ситуація** займає центральне місце в ситуаційному підході. Термін цей багатозначний. Іноді поняття «*ситуація*» ототожнюють із широко використовуваним методом навчання господарських керівників. Іноді

цим поняттям визначається метод досліджень заснований на аналізі випадкових явищ та процесів у практиці управління. Досить часто ситуаційними називають такі дослідження в галузі управління, котрі засновані на емпіричному аналізі проблем та методах їх розв'язання.

Прихильники ситуаційного підходу *ситуацією* вважають сукупність обставин, які впливають на організацію в певний час [9, с. 106].

Науковці розділяють такі два поняття, як «*ситуація*» та «*проблема*». **Ситуація** – це сформована комбінація факторів, а **проблема** – це невідповідність реальної комбінації тій, котра є оптимальною з точки зору наявних характеристик об'єкта [1, с. 101].

Управлінська ситуація — «це характеристика сформованого стану організації та її ланок, котрий із точки зору суб'єкта управління може бути задовільним або незадовільним. В останньому випадку ситуація стає проблемною, вона характеризує реальну розбіжність бажаного та дійсного рівнів задоволення потреб суб'єкта. Іншими словами, з однієї сторони, проблемна ситуація виступає як сукупність цілей суб'єкта (їхня повна система або яка-небудь частина), а з іншого боку — як стан суб'єкта, об'єкта та зовнішнього середовища» [3, с. 15].

В одній проблемній ситуації можуть бути сформульовані різні проблеми. Кожна з таких проблем орієнтує систему управління (тобто суб'єкт) на досить не тотожні шляхи й методи подолання вихідної проблемної ситуації. Як відзначає П.И. Супрун, при ситуаційному підході управлінська технологія визначається як властива даному класу ситуацій здійснювана системою керування послідовність дій стосовно вибору доцільних процедур і виконанню вхідних у них інформаційних перетворень і організаційних впливів. Ситуаційний підхід до розробки управлінської технології ефективний лише в тому випадку, коли є:

- _ повний класифікатор ознак ситуацій, характерних для даного типу організації;

- _ набір процедур, за допомогою якого система керування здатна задовільно, з погляду інтересів організації й установлених поперед неї цілей, реагування на виниклу ситуацію;

- _ набір алгоритмів вибору тієї або іншої стратегії управління відповідно до критеріїв переваги [6, с. 74].

Розглянемо існуючі на сьогоднішній момент у науковій літературі класифікації управлінських ситуацій.

Спроби узагальненого опису ситуацій найбільше повно виконані в роботах зі штучного інтелекту, і, зокрема — розпізнаванню образів. Наприклад, їхня класифікація дається по трьох ознаках: способу «пред'явлення» (тобто фіксована або послідовна вибірка); процедурі розпізнавання (алгоритм формування образу ситуації); ознакам опису (місце даного образу серед загальної безлічі образів, список ознак образу, структура опису образу) [8, с.64].

Досить цікавою є позиція Д. А. Поспелова [5, с. 26] у питанні про класифікації ситуацій. Він пропонує, по-перше, підрозділяти ситуації на поточні (ті, що описують відомості про структуру об'єкта управління і його функціонування в даний момент часу) і повні (сукупність поточних ситуацій, знань про стан системи керування в даний момент і знання про технології управління). Далі кожний із типів ситуацій узагальнюється за ознаками й структурами.

В економічній літературі найпоширенішим є опис стадійних характеристик управлінських ситуацій, пов'язаний з аналізом процесів прийняття рішень.

Наприклад, А. Г. Венделін [2, с. 74] пропонує загальну схему процесу: визначення ділянок діяльності, на яких створилися труднощі; опис і аналіз ситуації; складання повного переліку проблем; упорядкування проблем по складності (якщо головна проблема не ясна — розв'язання найпростіших проблем і частковий аналіз усіх проблем, а якщо ясна — її формулювання й вирішення). У цій логічній, хоча й слабо формалізованій, схемі увага акцентується на джерелі виникнення ситуації, пов'язаної з аналізом ухвалення

рішення, його структуризації й ранжируванні, розкриття характеристик ситуацій автор не торкається.

Н.Г. Чумаченко, А.П. Савченко й В.Г. Коренев справедливо зв'язують виникнення ситуацій не тільки з ходом виробничого процесу, але й із необхідністю планування й прогнозування розвитку організації. При цьому автори відзначають, що виявлення ситуацій і опис їхнього змісту необхідно проводити шляхом аналізу вихідних даних за певною схемою, що дозволяє враховувати різні умови минулої і майбутньої діяльності об'єкта управління. На жаль, метод побудови такої системи автори не наводять [10, с. 150].

Досить широке поширення одержала формальна класифікація проблемних ситуацій, запропонована Г. Саймоном і А. Ньюеллом, у якій ознакою розподілу служить ступінь структуризації проблеми [3, с. 31].

Усі проблемні ситуації підрозділяються на добре структуровані (у яких залежності між елементами ситуації можуть одержувати чисельні значення); неструктуровані (де кількісні залежності елементів ситуації невідомі); слабо структуровані (складні, що характеризуються в першу чергу якісними залежностями елементів ситуації). Однак ця класифікація слабко пов'язана із цілями управління, що не дозволяє використати її при формуванні процедур розв'язання ситуацій.

Структура інформаційної моделі проблемних ситуацій, заснована на аналізі якісних характеристик виявленої ситуації й урахуванні змін стану її параметрів, була запропонована І.М. Сироежиним, Т.Г. Поповим, С.Р. Гідровичем і Ю.Н. Эйснером. Необхідно підкреслити, що в даній класифікації враховується наявність суб'єктивного фактору.

Модель ситуації складається з 21 блоку, утвореного сполученням семи типів характеристик і трьох типів параметрів, що відносяться до кожної характеристики.

Характеристики описують: майбутній стан (функцію шуканого рішення); наявність матеріальних ресурсів для досягнення мети рішення; бажаний набір

матеріальних ресурсів; склад розпорядницького центра (схема управління) і зв'язки між його компонентами; елементи середовища, що виступають як фактор активного впливу при реалізації певної функції; умови переходу до шуканого стану; суб'єктивний фактор, що відбиває господарські й інші інтереси даної системи керування.

Типи параметрів розрізняються наступні:

- статистичні, що відбивають змістовну сторону аналізованих процесів (номенклатуру, розмір та ін.);
- динамічні, що характеризують зміни показників процесів у часі;
- порівняльні, які відбивають характеристики ситуації на тім або іншому етапі ухвалення рішення [11, с. 50].

Надана модель проблемних ситуацій не є власне класифікацією управлінських ситуацій, а більше відображає структуру управлінського рішення.

Ю.Ю.Єкатеринославський представляє класифікацію ознак управлінських ситуацій у вигляді тривимірної моделі, віднесеної до кінцевого результату діяльності виробничої організацій. Кожна зі сторін моделі відбиває наступні ознаки ситуації: стадійні характеристики (ситуації процесів розвитку, ситуації перехідних процесів, оперативні ситуації), джерела виникнення (взаємодія підсистем організації й зовнішнього середовища) і змістовні характеристики ситуацій [3, с. 70].

Цікавий підхід до систематизації ситуацій Н. Л. Карданської [4, с. 68]. Під *ситуацією* автор розуміє сукупність обставин, що виникають як результат комбінацій, які можуть носити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, тобто можуть бути закономірними, або випадковими. Зовнішнє середовище характеризується певними параметрами: взаємозв'язком, динамічністю, складністю й невизначеністю. Взаємозв'язок виражається в тім, що зміна якогонебудь одного фактора неминуче тягне зміну інших, що в цілому може привести до створення зовсім інших об'єктивних умов і прийняттю принципово нового рішення.

Динамічність, невизначеність, складність належать переважно до зовнішнього середовища, оскільки внутрішнє середовище (ресурси, структура, комунікації) у значно більшому ступені детермінована, чим зовнішня.

Вплив на ситуацію зовнішнього середовища (характеризовано комбінацією ступеня невизначеності, динаміки, складності) представлено автором у вигляді схеми.

Ступінь складності Z залежить від тієї кількості факторів, які впливають на об'єкті нерозривно пов'язані з видом рішення, яке приймають. Так, ступінь складності стратегічного рішення незрівнянно вище, ніж тактичного й тим більше ніж оперативного. Ступінь динамічності Y означає швидкість зміни факторів впливу на середовище, воно залежить також від сфери дії об'єкта й складності його зв'язку з іншими об'єктами середовища. Ступінь невизначеності X виражає наявність в особистості, що приймає рішення інформації про стан середовища, зокрема, ступеня її динамічності. Ситуації, що виникають із комбінації цих трьох характеристик можуть бути представлені як крапки на наступній схемі (рис. 1):

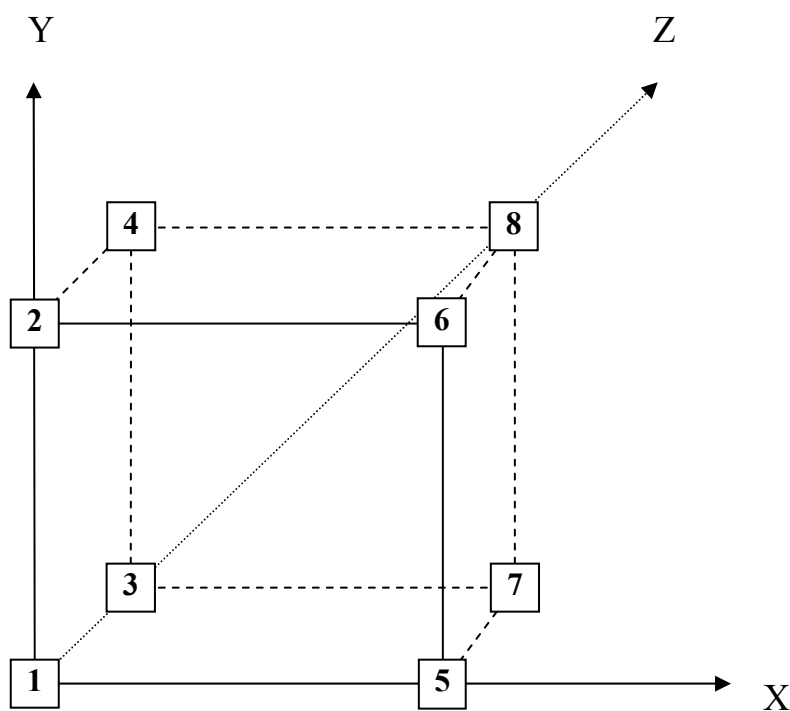


Рис 1. Схема впливу на ситуацію зовнішнього середовища

Вершини 1, 2, 3, і 4 – це **детерміновані ситуації**, у яких рішення приймаються в умовах визначеності, тому їх часто називають не ризикованими ситуаціями (завданнями). У цих ситуаціях кожна альтернатива приводить до однозначно певних наслідків. Детерміновані ситуації можуть бути прості й статичні (вершина 1), складні й статичні (вершина 2), прості й динамічні (вершина 3), складні й динамічні (вершина 4).

Вершини 5, 6, 7, 8 – це **ризиковані ситуації**. У ризикованих (імовірних) ситуаціях, особа, що приймає рішення, достовірно не знає, якого результату вона досягне після прийняття того або іншого рішення. Ризиковані ситуації можуть бути прості й статичні (вершина 5), складні й статичні (вершина 6), прості й динамічні (вершина 7), складні й динамічні (вершина 8).

Очевидно, що комбінації розглянутих факторів настільки різноманітні, що навіть при наявності складного технічного апарата викласти їх всі практично неможливо. Управлінські ситуації мають об'єктивний характер, однак ступінь об'єктивності залежить від ряду суб'єктивних обставин. Головними з них є здатність особи, що приймає рішення, сформулювати уявлення, відстежити динаміку цього уявлення, а також здатність коректувати власне уявлення, якщо надходить інформація, що не відповідає об'єктивному характеру ситуації [1, с. 99].

Особливий інтерес становить класифікація ситуацій В.С. Юкаєвої [12, с. 70] у якій автор ураховує як об'єктивні, так і суб'єктивні умови (рис. 2).

Автор пропонує здійснювати класифікацію ситуацій:

– за масштабом дій – стосуються система в цілому, елементів системи, підсистем;

– за змістом ситуації поділяються на пов'язані з поточним функціонуванням системи; переходом її в новий стан, що виникли випадково, або в зв'язку зі штучно створеними труднощами;

– за причиною виникнення ситуації діляться на виробничі, економічні, організаційні, психологічні, соціальні;

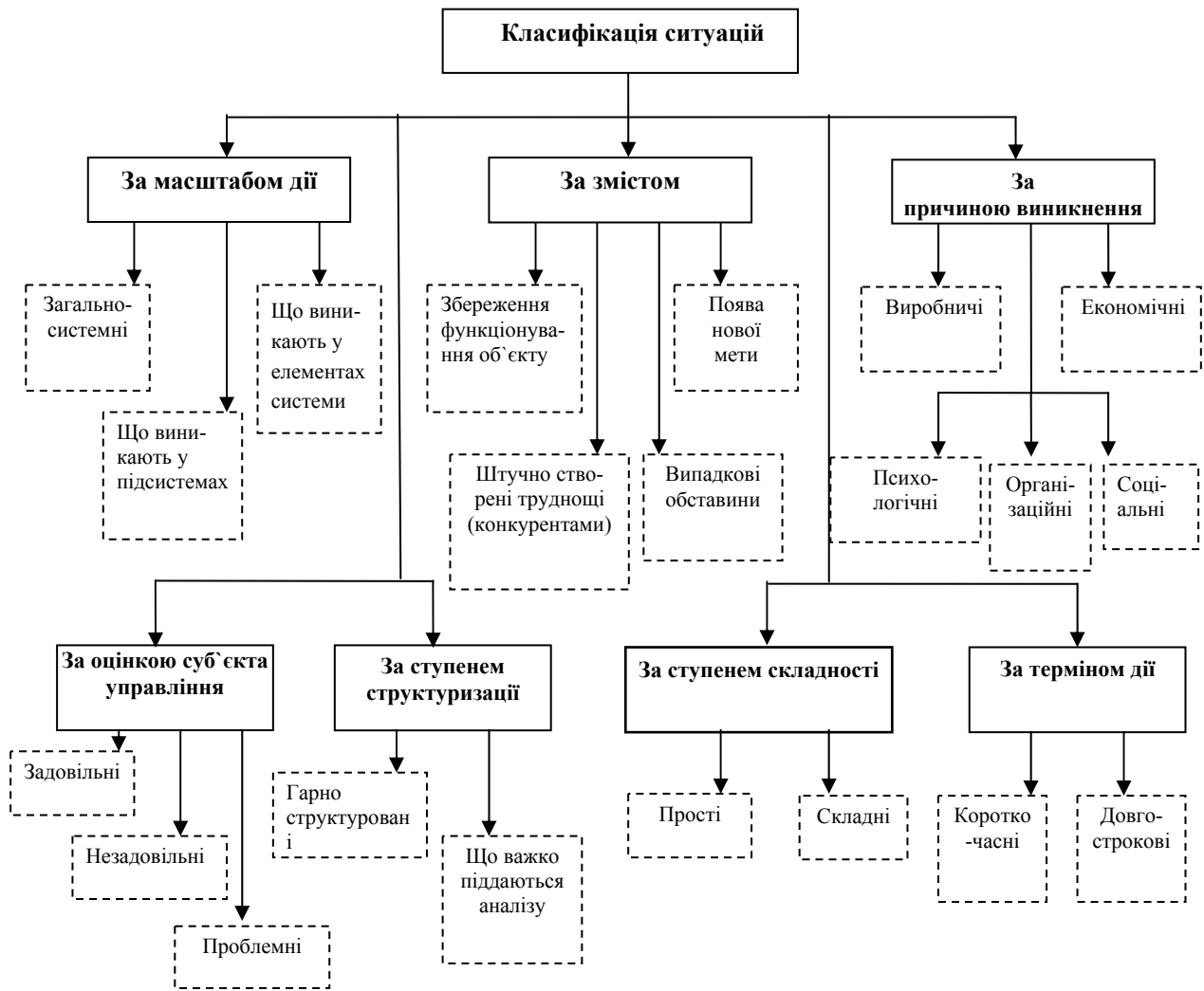


Рис. 1.2 Класифікація управлінських ситуацій В.С. Юкаєвої

- за оцінкою суб'єкта управління – на задовільні, незадовільні, проблемні;
- за ступенем складності – на прості й складні;
- за ступенем структуризації – на добре структуровані й на ті, що важко піддаються аналізу;
- за терміном дії – на короткочасні й довгострокові.

Можна визначити, що класифікація управлінських ситуацій В.С. Юкаєвої є досить повною. І хоча автор розробив її стосовно діяльності підприємств, на мій погляд, її можливо використовувати при опису управлінських ситуацій, що виникають у процесі управління школою мистецтв.

Необхідно звернути увагу на дослідження Ю. А. Табакова. Він спирається на таку закономірність організації процесу управління як циклічність, тобто повторюваність організаційно-педагогічних проблем як протягом навчального року, так і з року в рік. Наприклад, кожного навчального року треба організувати набір учнів у перший клас, випуск учнів, екзамени, підготовку й проведення педрад, виробничих нарад та ін. Класифікувавши ці та інші циклічно повторювані проблеми, виявивши закономірності їх появи, автор пропонує виділити в процесі внутрішкільного управління відповідні *стаціонарні ситуації* [7, с. 78].

Ідея автора цікава нам тим, що вона дійсно ґрунтується на особливостях функціонування навчального закладу, але Ю.А. Табаков не розробляє повної класифікації управлінських ситуацій, що виникають при організації процесу внутрішкільного управління.

Як що порівняти запропоновані Ю. А. Табоковим *стаціонарні ситуації* із класифікацією ситуацій В. С. Юкаєвой, то, на мій погляд, *за змістом* їх можна віднести до ситуацій спрямованих на *збереження функціонування об'єкта*.

Як визнавав Ю. А. Табаков, саме стаціонарні ситуації потребують розробки примірних алгоритмів, застосування яких надасть процесу управління прогнозованого характеру, забезпечить об'єктивну інтеграцію дій працівників школи при розв'язанні конкретної організаційно-педагогічної проблеми, підвищить динамічність внутрішкільного управління.

Розглянемо класифікацію ситуацій за В. С. Юкаєвою відносно до управлінських ситуацій, що виникають в процесі управління школою мистецтв.

Як що розглядати ситуації **за масштабом дії**, то дійсно є ситуації, що стосуються всієї системи, або підсистеми, або елемента системи. Наприклад, зниження контингенту учнів у школі мистецтв – це ситуація, що вплине на

всю систему (відбудеться скорочення штатного розпису, педагогічного навантаження вчителів).

Скорочення набору учнів по класу віолончелі вплине на скорочення оркестрового відділу, але за рахунок збільшення набору на інші спеціальності, загальна кількість учнів школи може відповідати запланованій кількості. Тобто описана ситуація має ознаку підсистемної.

А відсутність набору учнів у перший клас окремого викладача – це ситуація, що відноситься до елемента системи.

Класифікуючи ситуації **за змістом** дійсно можна виділити ситуації, що пов'язані зі збереженням функціонування системи, тобто стаціонарні ситуації; ситуації, пов'язані з появою нових цілей; ситуації, що виникли завдяки штучно створеним труднощам (конкурентами) та ситуації пов'язані з випадковими обставинами.

Так до *стаціонарних ситуацій* можна віднести:

- щорічний набір учнів до школи;
- розподіл педагогічного навантаження;
- складення плану роботи школи на навчальний рік;
- організація та проведення педрад, засідань методичних відділів;
- організація та проведення академічних концертів, прослухувань випускників, заліків, екзаменів;
- складення розпису уроків;
- організація та проведення звітнього концерту школи;
- підготовка та участь учнів школи в конкурсах та фестивалях;
- впровадження передового педагогічного досвіду;
- атестація викладачів школи;
- організація концертної діяльності учнів школи ;
- щорічний випуск учнів школи та ін.

Прикладом ситуацій, пов'язаних із появою нових цілей може бути відкриття нового відділення в школі мистецтв (естрадного, театрального та

ін.) або впровадження нових навчальних програм, інноваційних технологій навчання та ін.

Прикладом ситуації, що виникла завдяки штучно створеним труднощам конкурентами може бути випадок, коли щорічний набір учнів до школи мистецтв було ускладнено завдяки тому, що в навчальних закладах району з'явилась недостовірна інформація про закриття школи.

І, звичайно, що в кожній організації, тим більш в організації де управління здійснюється в системі «людина-людина» мають місце ситуації пов'язані з випадковими обставинами: неочікувана відсутність викладача, виключення в школі освітлення або опалювання та ін.

За причиною виникнення ситуації можна розподілити на виробничі (ситуації, пов'язані безпосередньо із процесом навчання), економічні, психологічні, організаційні та соціальні.

Наприклад, ситуація низького відвідування уроків сольфеджіо за причиною виникнення може бути організаційною, якщо розклад уроків за цим предметом незручний учням; або психологічною, якщо учням не подобається викладач.

Конфліктна ситуація між викладачем та учнем або батьками учня може бути як соціальною, якщо вони мають досить різний соціальний статус; або психологічною, якщо за типами особистості вони схильні до конфліктних взаємин; або виробничою, якщо їх не задовольняє безпосередньо процес навчання (задачі, програма навчання, технологія навчання, методи); організаційною, якщо вона пов'язана з організацією навчання.

Звичайно, ж виявлення справжньої причини виникнення ситуації сприятиме вибору щодо найбільш ефективного рішення та розв'язування ситуації з метою збільшення якості освітньої діяльності .

За терміном дії більшість ситуацій можна віднести до короткочасних. До довгострокових можна відокремити ситуації, що пов'язані з управлінською діяльністю, що спрямована на розвиток школи (впровадження інноваційних технологій навчання, налагоджування психологічного клімату в

колективі, відкриття нових відділень у школі, збільшення контингенту учнів школи та ін.)

Диференціація за ступенем складності, ступенем структуризації та за оцінкою суб'єкта управління носити досить суб'єктивний характер і залежить від кваліфікації особи, що приймає рішення. Одна й та сама ситуація може здатися молодому керівнику складною та ситуацією, що важко піддається аналізу, а досвідченому керівнику – достатньо простою та гарно структурованою.

Розглянувши різні підходи до класифікації управлінських ситуацій можна зробити висновок, що це питання ще недостатньо розроблено науковцями. Найбільш повною є класифікація ситуацій за В.С. Южаєвою, яка може бути застосована до управлінських ситуацій, що виникають у процесі управління школою мистецтв. За допомогою класифікації ситуацій керівник може узагальнити та систематизувати інформацію по ситуації, що надасть йому можливість точніше визначити шляхи її вирішення, обрати відповідну стратегію, прийоми та методи з урахуванням їх переваг і недоліків, можливостей використання в цій конкретній ситуації. Стаціонарні ситуації, тобто управлінські ситуації, обумовлені особливостями функціонування школи мистецтв та постійно повторюються, потребують розробки алгоритмів реагування. Застосування алгоритмів надасть можливість зменшити витрати часу на вирішення поточних завдань, зробить управління школою більш ефективним та цілеспрямованим.

Література

- 1. Бирман Л. А.** Управленческие решения: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2004. – 208 с.
- 2. Венделин А. Г.** Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект, - М.: Экономика, 1977. – 150с.
- 3. Екатиринославский Ю. Ю.** Управленческие ситуации: анализ и решения. – М.: Экономика, 1988. – 191 с.

4. **Карданская Н. Л.** Принятие управленческого решения. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 220с.

5. **Поспелов Д. А.** Ситуационное управление: теория и практика. – М.: Наука, 1986. – 232 с.

6. **Супрун П. И., Малахова А. Ф.** Справочник административного работника. – К.: Вища школа, 1985. – 233 с.

7. **Табачков Ю. Я.** Про переваги ситуаційного підходу до процесу внутрішкільного управління // Радянська школа. – 1979. - №4. – с.76-79.

8. **Хриков Є. М.** Теорія та методика внутрішкільного управління в сучасних умовах. – Автореферат дисертації доктора педагогічних наук. 13.00.01. Київський університет ім. Т. Шевченка. – 1997. – 48с.

9. **Хміль Ф.І.** Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

10. **Чумаченко Н. Г., Савченко А. П., Коренев В. Г.** Принятие решений в управлении производством. – К.: Техника, 1978. - 191 с.

11. **Экономическая кибернетика.** Ч. 1. Основы теории хозяйственных систем. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1974. - 126 с.

12. **Юкаева В. С.** Управленческие решения. – М.: Дашков и К, 1999. – 291с.

Sych T. V.

The classification of management situations which arise in the process of the management of Art School

Different approaches in classification of management situations are considered in the article. The classification of situations for using in Art School management is recommended.

Key words: classification of situations, management situations, Art School.

Відомості про автора

Сич Тетяна Володимирівна – аспірант кафедри педагогіки Луганського національного університету ім. Тараса Шевченка