

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

І. В. ШУЛЬЖЕНКО, кандидат економічних наук; О. В. КІСЕЛЬОВА  
(Полтавська державна аграрна академія)

**Анотація.** Ринкові умови господарювання передумовляють наявність нестабільного зовнішнього середовища функціонування підприємства, що ускладнює діяльність менеджера. Тому врахування зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища є нагальною потребою. Мета статті – розкриття змісту та особливостей застосування ситуаційного менеджменту в діяльності менеджера. Форми, методи, системи, стилі управління повинні істотно варіювати в залежності від ситуаційних обставин. Особливості застосування ситуаційного менеджменту в діяльності менеджера полягають у поєднанні ситуаційних та стратегічних підходів.

**Ключові слова:** управління, ситуаційний менеджмент, стратегія, планування.

Ситуаційний підхід до управління поширився завдяки своїй універсальності. Знання і вміле застосування системи ситуаційного управління допоможе менеджеру докорінно змінити ситуацію у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства і досягти мотивованої участі кожного в процесі роботи, а найбільш ефективно виконувати управлінські завдання, поставлені перед менеджерами.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становили праці вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Т. Берні, В. О. Василенко, Дж. Вудвард, Л. Грейнер, П. Друкер, Л. І. Євенко, О. М. Клейменков, М. Коен, Р. Моклер, М. Портер, Д. Д. Поспелов, Дж. Томпсон, В. І. Шостка й ін. Однак наявність дискусійних питань потребує подальших досліджень.

В умовах ринкової економіки значно розширюється перелік функцій, які виконує менеджер. Нагальною потребою при цьому є врахування ситуаційних факторів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розходженнях між підприємствами й усередині них. Тому вдосконалення ситуаційного підходу в діяльності менеджера є важливою передумовою його ефективної роботи в ринкових умовах господарювання.

Особливістю діяльності менеджера в сучасних умовах є його здатність реалізовувати цілі управління, які постійно змінюються. Можливо забезпечити лише за наявності та взаємодії двох елементів структури управління: один із них забезпечує виконання стабільних (функціональних) завдань, інший – змінних, ситуаційних. Проблемного характеру набуває навіть розв'язання стабільних завдань, які систематично повторюються і кожного разу відбуваються в нових умовах.

Тому одним із завдань ситуаційного менеджменту є дослідження того, як підприємство реагує на мінливі умови та специфічні обставини та яким чином можна формувати типи організацій, системи та процеси управління, що найбільше відповідають специфічним ситуаціям у сучасних умовах господарювання.

Для цього розглянемо базові елементи ситуаційного менеджменту. На думку деяких вітчизняних науковців, до них зараховують такі компоненти, що підлягають вивченню, обліку і застосуванню [1, с. 20–22]:

1. Основні ситуаційні фактори:

- стан зовнішнього середовища;
- стан внутрішнього середовища в підприємстві (якісно-кількісний склад персоналу, взаємини, клімат у колективі, стилі управлін-

ня, культура, якість функцій управління та їх реалізації, ресурси та їх узгодженість і т. п.).

2. Ситуаційний підхід до розробки управлінського рішення орієнтований на вивчення впливу кожної конкретної ситуації на систему виробництва. При цьому ймовірність появи стандартних однакових ситуацій (через практично незліченну безліч варіантів поєднання ситуаційних факторів) у край малу. Ситуації, при яких фактичний хід виробництва значно відрізняється від запланованого (перевищує визначені межі, встановлені плани) на даний момент часу.

3. Існуюча на підприємстві технологія прийняття і реалізації рішень і можливість створення ситуаційної підсистеми управління.

4. Роль особистості, індивідуальності стилю керівництва, людський фактор.

5. Аналіз ситуацій – вивчення параметрів керованого об'єкта, зовнішніх умов і конкретних обставин (умов, ситуацій) його функціонування при розробці та реалізації рішення. Оскільки ситуація може мінятися, керівництво має вирішувати, як необхідно змінити організаційну структуру, щоб зберегти ефективність роботи підприємства.

На основі викладеного деякі науковці констатують, що концепція розв'язання ситуаційних завдань менеджменту полягає в такому: кожному типу конкретної ситуації, яка виникає на підприємстві, має відповідати своя послідовність процедури управління з її інформаційним забезпеченням, специфічні форми взаємодії елементів підприємства, свої критерії і методи прийняття рішень, а також свої об'єкти реалізації управлінських взаємодій. Так забезпечується можливість адаптації структури управління до динамічно мінливих умов функціонування підприємства, зовнішнього середовища та його елементів. При цьому концепція полягає в розробці комплексу методів і засобів, спрямованих на виявлення і розв'язання проблем, що виникають, на всіх етапах функціонування виробничої системи [2, с. 80–83].

Ситуаційне управління підприємством дає можливість керувати ним при тому, що існують певні відмінності економічних показників

господарської діяльності підприємства порівняно із показниками конкурентів.

Далі спробуємо виявити наявність зв'язку між ситуаційним і стратегічним підходами до управління підприємством. На нашу думку, у наявності цього зв'язку полягають специфічні особливості застосування менеджером ситуаційного підходу в ринкових умовах господарювання.

Так, через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі внутрішньоорганізаційні побудови (культура підприємства, організаційна структура, система планування тощо) є реакцією підприємства на відповідні зміни в зовнішньому середовищі та деякі зміни у внутрішньому середовищі.

Наприклад, якщо зовнішнє середовище відносно стабільне, керівництво підприємства прагне до більшої централізації управління, створення твердої організаційної структури управління, орієнтованої на управлінський контроль у всьому технологічному ланцюжку. Коли зовнішнє оточення нестабільне й у ньому відбуваються постійні зміни, що містять у собі небезпеку і несуть нові можливості для підприємства, – керівництво змушене більше піклуватися про проблему виживання підприємства, більшу гнучкість системи управління. Організаційні структури стають більш децентралізованими, гнучкими, що дозволяють швидко й адекватно реагувати на зміни, що відбуваються [2, с. 123–125].

З огляду на ієрархічну природу виникнення і розвитку ситуацій та наявності зв'язку між ситуаційним і стратегічним управлінням, з метою адекватного відображення функціонування підприємства необхідне формування набору ієрархічно пов'язаних моделей управлінських ситуацій. У ході формування системи моделей можна використовувати три види стратегій.

Перша з них – це стратегія «знизу нагору», яка допускає моделювання процесів виникнення ситуації, починаючи з нижнього рівня виробничої технології, тобто розробку моделей найпростіших окремих технологічних процесів з подальшим їх ув'язуванням і пере-

ходом до моделювання більш високих рівнів виробничої ієрархії.

Друга стратегія «згори вниз» насамперед вимагає формування моделей ситуацій вищого рівня управління, а лише потім їх розукрупнення і деталізації до рівня окремих технологічних процесів.

І, нарешті, третя стратегія формування моделей допускає одночасне створення комплексу моделей як згори, так і знизу. Потрібно приділяти особливу увагу єдності моделей і сумісності всіх рівнів ієрархії.

З огляду на вищевикладене, зазначимо, що успіх ситуаційного менеджменту визначається ступенем готовності підприємства до потенційних загроз криз і їх прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів і ступенем профілактичних заходів, ефективністю використаних методів управління.

Відповідно до викладеного судження, підсистема ситуаційного менеджменту підприємства повинна виконувати певні функції [3]:

- здійснювати постійний моніторинг за зовнішньою і внутрішньою обстановкою. Причому зовнішні загрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними та можуть призвести до повного руйнування підприємств. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки;

- розробляти заходи для

а) зниження зовнішньої вразливості фірми: створення дублюючих організаційних форм управління, що дозволяє підприємству оперативно перекинути вільні фінансові засоби та перевести туди працюючих;

б) підвищення гнучкості всередині підприємства, наприклад структурної, за рахунок забезпечення всередині підприємства дивізійної структури;

в) розробки підготовчих планів у разі виникнення проблем, вжиття попередніх заходів для їх забезпечення. До таких заходів насамперед варто зарахувати створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі потреби розв'язку проблемних ситуацій;

- упроваджувати плани практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації.

Для успішного здійснення зазначених функцій менеджер повинен володіти певними особистими якостями:

- умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань;

- приймати ризикові та нестандартні рішення у разі відхилення розвитку ситуацій від допустимого ходу подій;

- уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи тих виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно до сформованих обставин;

- координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів і їх результати.

Потрібно зазначити, що в ході здійснення ситуаційного управління необхідно враховувати роль і значення ситуаційної стратегії для кожного підприємства. Це зумовлюється багатьма аспектами, зокрема:

- ситуаційна стратегія дає змогу виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі;

- ситуаційна стратегія розкриває зміст перспективних напрямів діяльності, завдяки чому члени організації знають, як і куди слід спрямовувати свої зусилля;

- ситуаційна стратегія робить підприємство більш адаптованим до непередбачуваних змін і криз;

- розробка та вибір типу стратегії спонукає керівників постійно думати перспективно;

- вибір стратегії веде до чіткої координації зусиль щодо попередження кризової ситуації чи ліквідації кризи;

- обрана стратегія зобов'язує керівництво підприємства чітко визначити свої завдання.

Ситуаційна стратегія буде ефективною, якщо її формування відповідатиме конкретній ситуації і наявності таких умов [4]:

1) уміння змодельовати ситуацію. Тобто здатність піднятися над проблемами та проаналізувати закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і потребами своєї власної організації;

2) здатність виявити необхідність змін. Для цього необхідні такі здібності:

- готовність реагувати на тенденції, що виникають під дією різноманітних факторів;
- інтелект і творча жилка, що дають можливість у непередбачених ситуаціях знаходити шляхи для підвищення конкурентоспроможності фірми;
- здатність розробляти стратегію змін. Визначення та формування стратегії є процесом пошуку прийняттого варіанта, що характеризується творчим підходом;
- здатність використовувати надійні методи в процесі змін;
- здатність втілювати стратегію в життя.

Як уже зазначалося, особливості застосування ситуаційного управління підприємством можуть бути пов'язані із взаємозв'язком невизначеності (стабільності та передбачуваності) ситуації і логікою розробки стратегії підприємства.

Це характеризує ситуацію зростання невизначеності й передбачає два аспекти:

1) усвідомлення сформованості цілей і пріоритетів підприємства;

2) наявність способу реалізації цілей.

З урахуванням зазначених аспектів можлива ситуація високого ступеня невизначеності, що передбачає можливість для менеджерів:

- достовірно спрогнозувати фактичні результати реалізації стратегії;
- розібратися у зв'язках між численними чинниками, що породжують ту чи ту проблему.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що особливістю застосування ситуаційного менеджменту в діяльності менеджера є поєднання ситуаційного та стратегічного підходів.

Також ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує безліч факторів, як у самому підприємстві, так і в навколишньому середовищі, не існує єдиного «кращого» способу керувати підприємством. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає цій ситуації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : [навч. посіб.] / Бондар О. В. – Вид. 2-ге, виправлене та допов. / О. В. Бондар – К. : Центр учбової л-ри, 2012. – 388 с.  
Bondar O. V. Situatsiyniy menedzhment : [navch. posib.] / Bondar O. V. – Vid. 2-ge, vpravlene ta dopov. / O. V. Bondar – K. : Tsentr uchb. l-ri, 2012. – 388 s.
2. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : [навч. посіб.] / В. О. Василенко, В. І. Шостка. – Вид. 2-е, виправлене та доповнене. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с.  
Vasilenko V. O. Situatsiyniy menedzhment : [navch. posib.] / V. O. Vasilenko, V. I. Shostka. – Vid. 2-e, vpravlene ta dopovnene. – K. : TsUL, 2005. – 372 s.
3. Іцхак Адізес. Управління життєвим циклом компанії [Електронний ресурс] / Іцхак Адізес. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523>. – Назва з екрана.  
Itshak Adizes. Upravlinnya zhittevim tsiklom kompaniyi [Elektronniy resurs] / Itshak Adizes. – Rezhim dostupu: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523>. – Nazva z ekrana.
4. Майкл Портер о новых стратегиях совершенствования управления [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html>. – Назва з екрана.  
Maykl Porter o novyih strategiyah sovershenstvovaniya upravleniya [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.management.com.ua/bp/bp016.html>. – Nazva z ekrana.
5. Федулова Л. І. Ситуаційний менеджмент : наук.-метод. аспект / Федулова Л. І., Фролова Г. І. – К. : Наук. світ, 2002. – 35 с.  
Fedulova L. I. Situatsiyniy menedzhment : nauk.-metod. aspekt / Fedulova L. I., Frolova G. I. – K. : Nauk. svit, 2002. – 35 s.

**И. В. Шульженко**, кандидат экономических наук; **Е. В. Киселева** (Полтавская государственная аграрная академия). **Особенности использования ситуационного подхода в деятельности менеджера.**

**Аннотация.** Рыночные условия ведения хозяйства предполагают наличие нестабильной внешней среды функционирования предприятия, которое усложняет деятельность менеджера. Поэтому учет изменения факторов внешней и внутренней среды является неотложной потребностью. Цель статьи – раскрыть содержание и особенности применения ситуационного менеджмента в деятельности менеджера. Формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьировать в зависимости от ситуационной обстановки. Особенности применения ситуационного менеджмента в деятельности менеджера заключаются в сочетании ситуационных и стратегических подходов.

**Ключевые слова:** управление, ситуационный менеджмент, стратегия, планирование.

**I. V. Shulzenko**, Cand. Econ. Sci.; **O. V. Kiselova** (Poltava State Agricultural Academy). **Features of application of situational approach in activity of manager.**

**Summary.** Market conditions suggest the presence of farming unstable environment functioning of the enterprise, which complicates the work of the manager. Therefore, changes in accounting factors internal and external environment is an urgent need. The purpose of the article – to reveal the content and features of the application of situational management of the manager. Forms, methods, systems must manage styles vary considerably depending on the situational circumstances. Features of the application of situational management of the manager are combined situational and strategic approaches.

**Keywords:** management, situational management, strategy, planning.