

Магістр 1 року навчання  
факультету обліку і аудиту ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## **СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОЯВИ**

*Анотація. Досліджено роль та місце ситуативного підходу на підприємстві, теоретичні засади та практичний досвід застосування ситуативного підходу в управлінні організацією задля запобігання прийняттю неправильних рішень керівними органами. Виділено завдання ситуативного підходу для досягнення цілей розвитку підприємств.*

*Аннотация. Исследованы роль и место ситуационного подхода на предприятии, теоретические основы и практический опыт применения ситуационного подхода в управлении организацией для предотвращения принятия неверных решений управляющими органами. Выделены задачи ситуационного подхода для достижения целей развития предприятий.*

*Annotation. The role and place of the situational approach at an enterprise, theoretical background and practical experience of implementing the situational approach in the management of an organization in order to avoid making wrong decisions by governing bodies are studied. The tasks of the situational approach for achieving the objectives of enterprises are highlighted.*

*Ключові слова: організація, розвиток, ризик, управління, ситуативний підхід, загрози, методологія, мозковий штурм.*

Інтеграція, глобалізація та становлення ринкової економіки в Україні спонукають до підвищення ефективності виконання всіх бізнес-процесів задля підтримки конкурентоспроможності підприємств. Важливим фактором, який впливає на успішну діяльність фірми, є підхід до вирішення організаційних питань.

Ситуативний підхід зробив великий внесок у теорію управління, використовуючи можливість прямого застосування науки в конкретних ситуаціях і умовах. Головною особливістю ситуативного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які значно впливають на організацію в конкретний час. Через те що в центрі уваги опиняється ситуація, ситуативний підхід виділяє значущість "ситуативного мислення". Використовуючи цей підхід, керівники можуть краще зрозуміти, які прийоми будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Актуальність ситуативного підходу викликана станом вітчизняних підприємств, котрі вимагають кардинальних змін. Кожне підприємство по-своєму бачить свій розвиток, а сукупність поглядів, способів розуміння і тлумачень розвитку, явищ та процесів, що його супроводжують, головна ідея характеристики цього процесу визначають його концепцію розвитку, яка в сучасному процесі господарювання має враховувати потенційні можливості та загрози діяльності, а на практиці це реалізовується із застосуванням засад ситуативного управління.

Системний підхід, із яким ситуативний тісно пов'язаний, намагається інтегрувати різні окремі підходи. Ситуативний підхід і процес управління, як і системний, не є простим набором розпорядчих керівництв. Це, скоріше, спосіб мислення про організаційні проблеми і їх рішення. У ньому також збережена концепція управління, застосовна до всіх організацій. Але ситуативний підхід визнає, що хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіюватися. Ситуативний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно. Ситуативний підхід концентрується на ситуативних відмінностях між організаціями і всередині самих організацій. Він намагається визначити, які є значущі змінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації.

Теоретичні та практичні питання що стосуються особливостей і специфіки ситуативного підходу, розглядалися в роботах таких закордонних вчених, як: М. Мескон, М. Альберт, Ч. Бернанд, П. Драккер, Н. Вінер, К. Шеннон.

На сучасному етапі основним завданням на підприємстві є правильні дії керівних органів у певній ситуації. Тут розглядається не система загалом, а конкретна ситуація, що виникла в ній. Це важливий крок до вдосконалення організації та управління в умовах невизначеності та ризику. Отже, сформовано мету – дослідити особливості та певний алгоритм дій, притаманний ситуативному підходу.

Термін "ситуація" часто використовують у найрізноманітніших аспектах, невіддільних від таких понять, як стан, подія, процес, набір обставин. Управлінську ситуацію слід розглядати як оцінку конкретних характеристик підприємства і зовнішнього середовища та зв'язків між ними, що не залежать від минулих подій [1]. Сам ситуативний підхід включає декілька складових, які доцільно виділити. Це вивчення сучасних технологій ситуативного аналізу, передбачення наслідків прийнятих рішень, інтерпретація ситуації з виділенням найбільш важливих факторів (змінних) і оцінкою можливих наслідків їх зміни, ухвалення ефективного рішення.

Технології ситуативного аналізу базуються на використанні сучасних методів одержання, аналізу й обробки експертної інформації. Одним із найважливіших завдань ситуативного аналізу є виявлення основних факторів, що істотно впливають на розвиток ситуації. До основних технологій установлення основних чинників у процесі аналізу

У сучасному середовищі певної популярності набув метод "мозкового штурму". У ситуаційному аналізі він, як правило, складається із двох турів. У першому турі відбувається генерування ідей, а в другому – обговорення ідей, їх оцінка й формування колективної точки зору [2].

Якщо в процесі проведеного ситуаційного аналізу буде з'ясовано, що деякі з факторів не є важливими, їх виключать.

Слід погодитись із думкою вчених про те, що ніяка теоретична модель не передбачає точного опису реальності і в практичному досвіді пропонує не покладатись лише на теоретичні моделі. За таких умов ситуаційний підхід слід розглядати як оперативний вид управління, в якому управлінські рішення приймаються і змінюються економічної ситуації та проблем, які виникають, доповнюючи стратегічне, перспективне управління.



Рис. Завдання ситуаційного управління порівняно з традиційним

Методологію ситуаційного підходу можна окреслити такими чотирма етапами:

1. Керівник повинен бути добре ознайомлений із засобами професійного управління, які довели свою ефективність. Це передбачає розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю і кількісних методів прийняття рішень.

2. Кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні та слабкі сторони або порівняльні характеристики у випадку, коли вони застосовуються в конкретній ситуації. Керівник повинен вміти передбачати ймовірні наслідки від застосування даної методики чи концепції. Тут мова йде і про позитивні, і про негативні наслідки.

3. Керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію. Важливо точно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який імовірний ефект може спричинити зміна декількох змінних.

4. Керівник повинен вміти пов'язувати конкретні прийоми, які викликали б найменший негативний ефект і спричиняли б найменше недоліків, з конкретними ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах наявних обставин.

Ураховуючи базові вимоги до прийняття рішення, можна сформулювати такий алгоритм дій, що складається з чотирьох послідовних видів діяльності:

1. Визначення специфічності (особливостей) ситуації.
2. Прогнозування можливих результатів використання конкретних прийомів для даної ситуації.
3. Створення "рейтингу змінних". Це означає визначення факторів впливу і вибудовування їх у порядку значущості (важливості).
4. Вплив на головні змінні.

Отже, активне застосування ситуаційного підходу в управлінській діяльності передбачає зміни, що можуть або кардинально змінювати діяльність підприємства, або здійснювати певні перетворення, які більшою мірою будуть гарантувати гнучкість в адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища. Це надасть можливість отримати досвід реагування та прийняття певних управлінських рішень з урахуванням особливостей різноманітних ситуацій. Так, на сьогодні важливим є узагальнення наукових засад ситуаційного підходу у вирішенні проблем розвитку сучасних підприємств.

Також слід зауважити, що ситуаційний підхід додає гнучкості та динамізму в управління підприємством, тим самим допомагаючи йому розвиватись.

Наук. керівн. Москаленко Н. О.

**Література:** 1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт ; пер. с англ. – М. : Дело, 2005 – 692 с. 2. Бажин І. І. Управління змінами / І. І. Бажин. – Х. : Консум, 2008. – 337 с. 3. Коломойцев В. Є. Універсальний словник економічних термінів (інвестування, конкуренція, менеджмент, маркетинг, підприємництво) : навч. посібн. / В. Є. Коломойцев. – К. : Молодь, 2008. – С. 122–126.