

3. Наукове та інформаційно-аналітичне забезпечення заходів з боротьби з організованою злочинністю і корупцією // Радіо Свобода. – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.radiosvoboda.org/a/news/28362094.html>.
4. Кримінальний процесуальний кодекс України : Кодекс України від 13 квітня 2012 року № 4651-VI // Офіційний вісник України. – 2012. – № 68.
5. Про Державне бюро розслідувань : Закон України від 12 листопада 2015 року № 794-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – Редакція від 5 січня 2017 року, підстава № 1798-19.
6. Про Державний бюджет України на 2014 рік : Закон України від 16 січня 2014 року № 719-VII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2014. – № 9.
7. Про Державний бюджет України на 2015 рік : Закон України від 28 грудня 2014 року № 80-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2015. – № 5.
8. Про Державний бюджет України на 2016 рік : Закон України від 25 грудня 2015 року № 928-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2016. – № 5.
9. Про Державний бюджет України на 2014 рік : Закон України від 21 грудня 2016 року № 1801-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2017. – № 3.
10. Про політичні партії в Україні : Закон України від 5 квітня 2001 року № 2365-III // Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2001. – № 23.

УДК 65:658.3

Задорожна Л.М.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і менеджменту,
Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Задорожна Л.М. Ситуаційний менеджмент в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. У статті виділено основні завдання ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства. Висвітлено практичне значення ситуаційного менеджменту. Представлено види стратегій у ході формування системи моделей управлінських ситуацій. Охарактеризовано елементи системи управління підприємства. Виділено дві універсальні характеристики, за якими може оцінюватися кожна ситуація управління співробітниками. Запропоновано модель ситуаційного лідерства або ситуаційного керівництва співробітниками.

Ключові слова: управління, ситуаційний менеджмент, стратегія, планування, стратегія управління, тактика управління, ситуаційна стратегія, стратегія та тактика ситуаційного менеджменту, модель.

Задорожная Л.М. Ситуационный менеджмент в системе стратегического и тактического управления деятельностью предприятия. В статье выделены основные задачи ситуационного менеджмента в системе стратегического и тактического управления деятельностью предприятия. Освещено практическое значение ситуационного менеджмента. Представлены виды стратегий в ходе формирования систем моделей управленческих ситуаций. Охарактеризованы элементы системы управления предприятия. Выделены две универсальные характеристики, по которым может оцениваться каждая ситуация управления сотрудниками. Предложена модель ситуационного лидерства или ситуационного руководства сотрудниками.

Ключевые слова: управление, ситуационный менеджмент, стратегия, планирование, стратегия управления, тактика управления, ситуационная стратегия, стратегия и тактика ситуационного менеджмента, модель.

Zadorozhna L.M. Situational management in the system of strategic and tactical management of the enterprise activity. The article presents the main tasks of situational management in the system of strategic and tactical management of the company. The practical significance of situational management is highlighted. The types of strategies are presented in the course of forming a system of models of managerial situations. The elements of the enterprise management system are described. Two universal characteristics are distinguished, which can be evaluated by each situation of employee management. A model of situational leadership or situational guidance by employees is offered.

Key words: management, situational management, strategy, planning, management strategy, tactics of management, situational strategy, strategy and tactics of situational management, model.

Постановка проблеми. Найефективнішим стилем в сучасному світі, що швидко змінюється, є ситуаційний менеджмент, орієнтований на реальність.

Особливістю діяльності менеджера в сучасних умовах є його здатність реалізовувати цілі управління, які постійно змінюються. Це можна 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, а також яким чином можна формувати типи організацій, системи та процеси управління, що найбільше відповідають специфічним ситуаціям у сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні інтерес до проблематики ситуаційного менеджменту відображається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Від початку 70-х років минулого століття теорія ситуаційного менеджменту стає предметом уваги таких зарубіжних вчених, як Р. Моклер [1], Г. Кунц, С.О. Донелл [6]. У вітчизняній науці з'являються навчальні посібники, зокрема посібник В.О. Василенко [4], у яких звернено увагу на актуальність цієї наукової концепції в сучасній науці і практиці, розроблено теоретичні та методологічні положення ситуаційного менеджменту. Але тематика залишається не до кінця дослідженою і є досить актуальною.

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, розрив сталих виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств вимагають перегляду установлених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління. Це пов'язано також із триваючим процесом диференціації й інтеграції структур, методів та інших елементів систем управління виробництвом, що спостерігаються нині у світовому співтоваристві. Отже, обов'язково виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їхнього перетинання в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах. Інакше кажучи, виробнича система має вчасно пристосовуватися до тривалого існування з метою задоволення купівельного попиту, що змінюється.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виділення основних теоретико-методологічних засад ситуаційного менеджменту в сучасних умовах стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства, пропозиція моделі ситуаційного керівництва співробітниками, характеристика того, як вона застосовується на практиці і як зробити її частиною управлінського арсеналу для себе і своєї команди менеджерів.

Виклад основного матеріалу. Поняття «ситуаційне управління» вперше було введено в науковий обіг американським вченим Р. Моклером. Як відзначає Л.І. Євенко, найбільш значними результатами розробок в галузі ситуаційного менеджменту в США є висновки про те, що форми, методи, системи, стилі управління повинні істотно варіюватися залежно від об'єктивних умов діяльності підприємства [4].

Перш ніж перейти до розгляду поняття, ролі та умов формування стратегії в ситуаційному

менеджменті, розглянемо сутність стратегії та тактики управління взагалі. Стратегія управління – це напрям розвитку організації відповідно до поставленої цілі, а тактика управління – шляхи та етапи руху в межах цього напрямку, тобто сукупність управлінських рішень, що відображають найкращий варіант реалізації стратегії в конкретних умовах функціонування соціально-економічної системи. Фахівці із ситуаційного менеджменту в цьому випадку застосовують категорії «стратегія» і «тактика антикризового управління», метою якого бачать розробку і першочергову реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів у ланцюжках економічних явищ, що приводять до кризового стану. Тобто управління поєднує стратегічний і тактичний аспекти. При цьому сутність стратегічного управління полягає у вжитті заходів, що дають змогу запобігти настанню кризи, а тактичне управління має на меті розробку і вжиття заходів для виведення фірми з кризового стану [2].

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

1) вміння 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.

Однак слід зазначити, що ситуаційна стратегія вкрай необхідна сучасним вітчизняним підприємствам, які постійно долають господарські негаразди.

Загалом будь-яку ситуацію, коли підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Вихід з тієї чи іншої кризи пов'язаний з усуненням причин, що призвели до неї, а сам процес планування цього виходу можна назвати стратегією й тактикою ситуаційного менеджменту.

Основним завданням ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства є перенесення коригувальних дій у напрямі розвитку підприємства та розподілу ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Крім того, практичне значення ситуаційного менеджменту полягає в тому, що він:

- запобігає появі проблемних ситуацій;
- сигналізує про можливість появи небажаних проблемних ситуацій;
- виявляє проблеми в діяльності підприємства;
- визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися;
- виділяє пріоритетність проблем;
- виступає засобом виживання у важкий період;

- сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів;
- знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства;
- координує діяльність підприємства загалом;
- допомагає подолати невизначеність ринкового середовища;
- сприяє переходу на нову сходинку циклічного розвитку підприємства.

Таким чином, поєднуючи всі види управління, ситуаційний менеджмент вносить гнучкість і динамізм, рухливість в усі елементи системи управління підприємством, змушуючи її удосконалюватися і розвиватися. Як складова управління ситуаційний менеджмент є системою елементів, які збігаються за змістом з елементами системи управління підприємства загалом. До їх складу входять:

1) цільова підсистема – сукупність стратегічних, тактичних і оперативних цілей функціонування підприємства, досягнення яких забезпечує випуск конкурентоспроможної продукції;

2) функціональна підсистема – розробка, організація і здійснення управлінського процесу; підсистема реалізується на базі основних функцій управління, а саме аналізу, прогнозування і планування, мотивації й організації, обліку і контролю, регулювання і координації, керівництва;

3) забезпечувальна підсистема – склад, якість і організація забезпечення системи управління всіма необхідними ресурсами для її нормального функціонування;

4) середовище – фактор макро- і мікросередовища підприємства, що впливає на зміст і якість управлінського рішення;

5) сукупність вимог до якості керівництва, системи прийняття управлінських рішень та організації процесу управління персоналом для досягнення цілей і завдань системи;

6) зворотний зв'язок – інформація, яка надходить від виконавців і споживачів до джерела прийняття рішень.

Головною проблемою управління всередині організації, підприємства стає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності.

З огляду на ієрархічну природу виникнення і розвитку ситуацій та наявності зв'язку між ситуаційним і стратегічним управлінням, а також з метою адекватного відображення функціонування підприємства необхідне формування набору ієрархічно пов'язаних моделей управлінських ситуацій (рис. 1).

Нами також представлено модель ситуаційного лідерства або ситуаційного керівництва співробітниками. Виділено дві універсальні характеристики, за якими може оцінюватися кожна ситуація управління співробітниками:

- рівень мотивації;
- рівень компетентності виконавця.

За ситуаційним підходом кожна з них може бути високою і низькою. Таким чином, отримуємо чотири типи ситуацій. Для кожної з них запропоновано свій стиль керівництва співробітниками (лідерства). Нижче описано чотири типи ситуацій і чотири найбільш оптимальні стилі керівництва співробітниками в кожній з ситуацій. Чотири ситуації – чотири типи співробітників. На рис. 2 представлено назви кожного типу і ключову тезу в контексті відношення співробітника до поставленого завдання. Кожній ситуації притаманний свій стиль керівництва співробітниками. Розглянемо підходи до кожної ситуації. На рис. 3 представлено чотири стилі керівництва співробітниками і ключові тези з точки зору дій керівника.

На практиці ключові дії менеджера об'єднуються в два етапи:

1) перед постановкою завдання керівник оцінює виконавця з точки зору вмотивованості і компетентності, використовуючи рис. 2;

2) потім менеджер співвідносить ситуацію зі стилем і керується рекомендаціями, запропонованими на рис. 3.

В результаті керівник проводить «доналаштування» рівня залучення співробітника і його навичок для більш швидкого і якісного виконання завдання. При цьому менеджер не перевантажує підлеглого надлишковою інформацією і не витрачає час на мотивацію виконавця. Однак керівник докладає більше зусиль для навчання і посилює контроль там, де це дійсно необхідно.

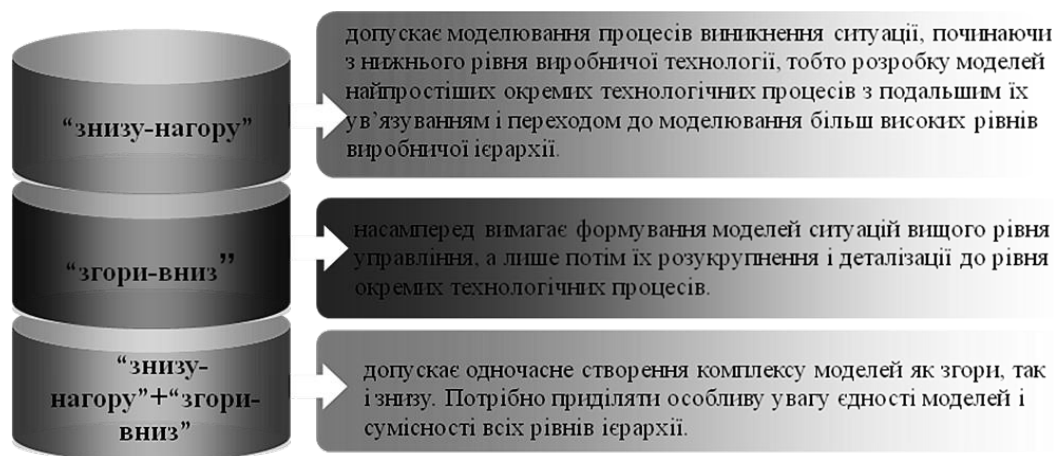


Рис. 1. Види стратегій у ході формування системи моделей управлінських ситуацій

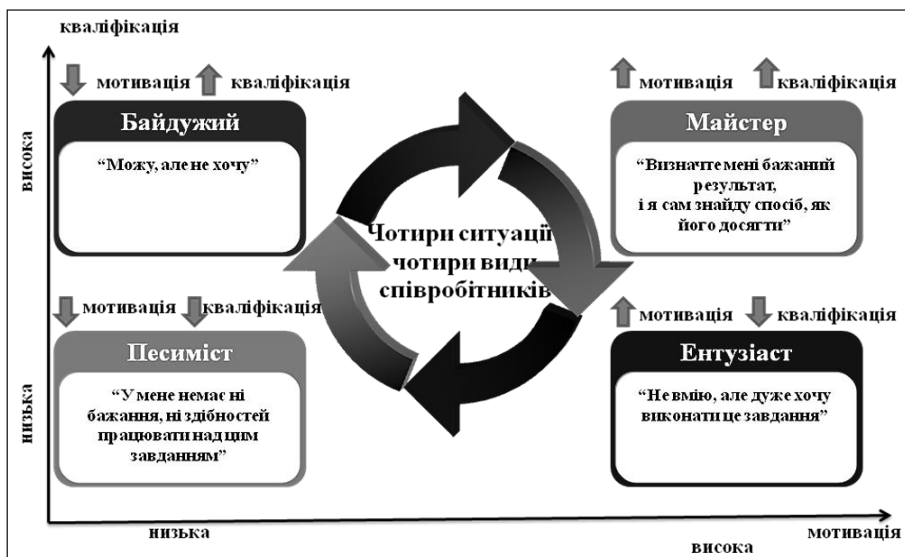


Рис. 2. Чотири ситуації і чотири види співробітників

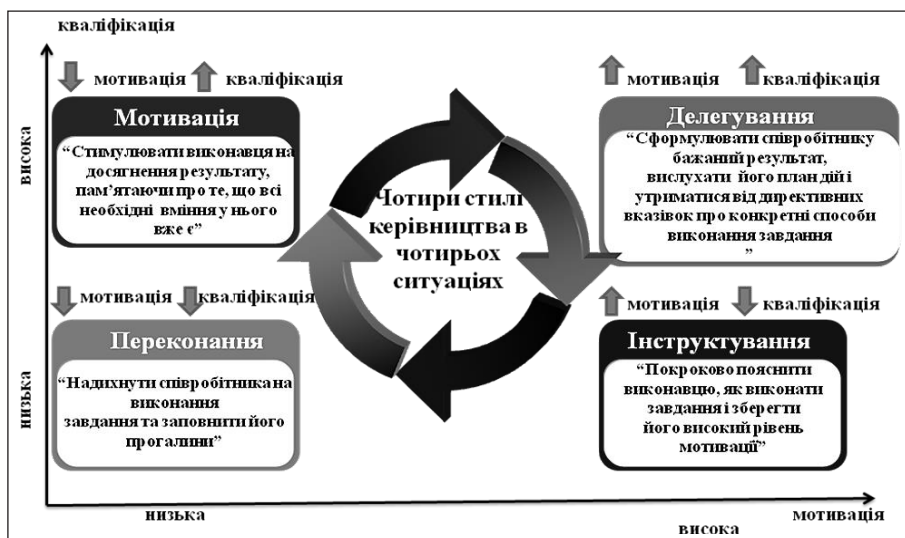


Рис. 3. Чотири стилі керівництва в чотирьох ситуаціях

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що успіх ситуаційного менеджменту визначається ступенем готовності підприємства до потенційних загроз, криз та їх прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів і ступенем профілактичних заходів, ефективністю використаних методів управління. Адаптивність сучасних соціально-економічних систем до інноваційної моделі господарювання може бути забезпечена лише доповненням наявного механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що забезпечать організаційну, економічну, технічну можливість розв’язання комплексу виниклих проблем. При цьому необхідно мати надійне підґрунтя – ефективний ситуаційний менеджмент на всіх рівнях господарювання, його обґрунтовану методологічну базу та випробувані часом концепції, що дасть змогу вчасно та результативно пробиватися паросткам нових соціально-економічних реформ.

Отже, базовою потребою сучасного ситуаційного управління і головним фактором його ефективності є професіоналізм, який визначає підготовку фахівців, що здатні передбачати, своєчасно виявляти та успішно вирішувати нагальні проблеми розвитку.

Список використаних джерел:

1. Mockler R.J. Situational Theory of Management / R.J. Mockler // Harvard Business Review. – 1971. – Vol. 49. – № 3. – Р. 151.
2. Антикризисное управление : [учебник] / под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
3. Бондар О.В. Становлення та еволюція концепцій ситуаційного менеджменту в період опанування інноваційної моделі розвитку економіки України та євроінтеграції / О.В. Бондар // Науковий вісник ПУСКУ. Серія «Економічні науки». – 2008. – № 4 (31).
4. Ситуаційний менеджмент : [навчальний посібник] / [В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 372 с.
5. Методические основы формирования ситуационного управления конкурентноспособностью производственных предприятий / [Ш.Т. Исмаилова, М.О. Магомедов, Б.В. Мелехин] // Экономическое возрождение России. – 2005. – № 1. – С. 69–75.
6. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С.О. Донел ; пер. с англ. ; под ред. Д.М. Гвишиани. – М. : Прогресс, 1991. – 250 с.
7. Полянська А.С. Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств : [монографія] / А.С. Полянська. – Івано-Франківськ : Акцент, 2011. – 432 с.
8. Смирнов С.В. Онтологическое моделирование в ситуационном управлении / С.В. Смирнов // Онтология проектирования. – 2012. – № 2 (4). – С. 16–24.
9. Федулова Л.І. Ситуаційний менеджмент: науково-методичний аспект / Л.І. Федулова, Г.І. Фролова – К. : Наук. світ, 2002. – 35 с.
10. Юсуфова А.П. Оцінка ефективності стратегічного ситуаційного управління / А.П. Юсуфова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 2. – С. 150–155.