

УДК 65:338.242

Л.О. Чорна,

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

С.В. Кудлаєнко

асистент кафедри менеджменту та адміністрування  
Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ

## СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

*В статті розглядаються питання адаптації підприємства в кризових умовах на основі ситуаційного підходу. Пропонуються підходи до формування бази знань ситуацій щодо прийняття рішень в кризових умовах діяльності підприємства.*

*The article examines the adaptation of enterprises in crisis situations on the basis of the situational approach. Offered approaches to knowledge base for decision-making situations in the critical conditions of the enterprise.*

### Вступ

На сьогодні, кризові умови функціонування підприємств машинобудування визначаються світовими тенденціями розвитку світової економіки та неготовністю систем управління підприємствами працювати у складних мінливих умовах.

Одним із засобів успішного функціонування вітчизняних підприємств є адаптивне управління, методи якого забезпечують ефективне реагування на зміни, що загрожують нормальній роботі підприємств, зниженню рівня їх негативних впливів і наслідків. Проте, відсутність на багатьох вітчизняних підприємствах цілісної високоефективної системи управління, адекватної вимогам мінливого ринкового середовища та спрямованої на забезпечення стабільного і успішного господарювання, актуалізує проблему вдосконалення та розвитку науково-методичних підходів та інструментарію адаптивного управління, застосування якого сприятиме підвищенню ефективності функціонування та соціально-економічному розвитку українських підприємств.

Проблемами адаптації займалися такі відомі зарубіжні вчені, як Р.Л. Акофф, І. Ансофф, П. Дойль, Дж. Долан, К. Керне, Г.Б. Клейнер, Д. Ліндсей, П. Мотт, М. Мескон, Р. Піндайкл, Т. Сааті, У. Скотт, Т. Хейман, М.М. Будник, С.Б. Виноградський, І.З. Крет, Т.В. Ландіна, В.Л. Петренко, О.І. Савченко, Л.В.Соколова, В.І. Скуріхін та інші.

Не дивлячись на наявність певного наукового доробку, у сучасній економічній науці поки що не представлені спеціальні дослідження щодо особливостей адаптації вітчизняних підприємств до кризових умов. На сьогодні між науковцями не існує єдиних загальноприйнятих поглядів щодо особливостей та закономірностей адаптаційних процесів, вони носять хаотичний характер, не досліджено особливості впровадження механізмів адаптації на підприємства та визначення ефективності їх застосування. Особливо це стосується ситуаційного підходу, який за своїми особливостями має різнобарвний характер і може стосуватись різноманітних напрямів діяльності підприємства. Чітка класифікація, пошукова та моніторингова система повинна стати провідником в задачах впровадження ситуаційного підходу для формування бази знань щодо адаптації підприємства в умовах кризи.

### Постановка завдання

Метою статті є дослідження та уточнення понятійного апарату ситуаційного підходу до формування бази знань підприємства, що використовується для адаптації його діяльності в кризових умовах. Сформовано моделі менеджменту, що враховує кризові ситуації та формує чіткі вказівки щодо вирішення проблем та впровадження змін в стратегію та тактику основних напрямів діяльності підприємства.

### Результати

Механізм адаптації в кризових умовах - це визначення найбільш прийнятної організаційно-правової форми господарювання, яка дозволяє подолати кризові явища і забезпечує беззбиткове функціонування в складних зовнішніх умовах.

Ефективність механізму адаптації в умовах фінансової кризи може забезпечуватись при дотриманні таких методологічних принципів:

- система господарювання повинна бути динамічною, гнучкою і легко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища;
- форма господарювання повинна відповідати вимогам ринку і забезпечувати раціональне використання матеріально-технічної бази підприємства і трудових ресурсів;
- форма господарювання повинна забезпечувати досягнення соціально-економічних інтересів власників підприємства та його працівників.

Головне те, що основне завдання ситуаційного менеджменту полягає в недопущенні появи кризових ситуацій взагалі, а в крайньому випадку — в ефективній і швидкій його локалізації й усуненні. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних (ситуаційних) систем керування, підготовки антикризових заходів, створення необхідних резервів стають часто більш вигідними, ніж малоефективні поступові (часом помилкові) дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.

Одним із завдань ситуаційного менеджменту є забезпечення гарних функціональних результатів — запланованих чи випадкових, за допомогою здорової організації (тобто колективу, що працює в сприятливій соціально-психологічній атмосфері).

Поведінка людей у проблемних ситуаціях — найважливіший аспект ситуаційного менеджменту. Реакція колективу, реакція керівництва на ті чи інші обставини, сторони виробничої діяльності підприємства в період назрівання, прояву, ліквідації і після кризи. Важливою особливістю управлінських навчань є те, що вони всі в більшій чи меншій мірі виходять з наявності так званого системного ефекту, що виражається в тім, що ціле завжди якісно відмінне від простої суми складових його частин. Проста система орієнтована на досягнення однієї мети, а складна система прагне до досягнення декількох взаємозалежних цілей. Оскільки всі організації є системами, управління системою буде ефективним, якщо в процесі перетворень усередині організації співвідношення кількості і якості споживаних ресурсів на виході-вході буде збільшуватися. У протилежному випадку управління організацією не є ефективним.

Ситуаційний чи кейсовий (case), підхід до управління, як і системний, є швидше способом мислення, ніж набором конкретних дій [1]. Метод був розроблений у Гарвардській школі бізнесу (США) і пропонує майбутнім менеджерам швидко вирішувати проблеми в конкретній ситуації. Цей підхід вимагає ухвалення оптимального рішення, що залежить від співвідношення наявних факторів. Якщо процесний і системний підходи в менеджменті більш доцільно застосовувати в спокійній обстановці й у процесі планомірної діяльності менеджера, то ситуаційний підхід частіше використовують у нестандартних і непередбачених ситуаціях. У цьому підході збережена концепція процесу управління, застосовна до всіх організацій. Але ситуаційний підхід визнає, що, хоча загальний процес однаковий, специфічні прийоми, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення цілей організації, можуть значно варіювати. Керівництво повинне

визначити, яка структура чи прийом управління найбільше підходить для даної ситуації. Більше того, оскільки ситуація може мінятися, керівництво повинне вирішувати, як необхідно відповідно поміняти організаційну структуру, щоб зберегти ефективність організації. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій. Він намагається визначити, які значимі перемінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації. Методологію ситуаційного підходу можна пояснити як чотирьохступеневий процес:

Керівник повинен бути знайомий із засобами професійного управління, що довели свою ефективність;

Кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони чи порівняльні характеристики у випадку, коли вони застосовуються до конкретної ситуації.

Керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки (як позитивні, так і негативні) від застосування даної методики чи концепції.

Керівник повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію;

Керівник повинен уміти зв'язувати конкретні прийоми, що викликали б найменший негативний ефект і приховували б найменше недоліків, з конкретними ситуаціями, у такий спосіб забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин. Ситуаційні теорії управління дають деякі рекомендації щодо того, як варто управляти в конкретних ситуаціях. При цьому виділяються чотири обов'язкових етапи, що повинні бути здійснені менеджером для того, щоб домогтися ефективного управління в кожній конкретній ситуації [2].

По-перше, управління повинно вміти здійснювати аналіз ситуації з погляду того, які вимоги до організації пред'являє ситуація і що для неї характерне;

По-друге, має бути обраний відповідний підхід до здійснення управління, який би найбільшою мірою і зонайкраще відповідав вимогам, висунутим до організації з боку ситуації;

По-третє, управління повинно створювати потенціал в організації і необхідну гнучкість для того, щоб можна було перейти до нового управлінського стилю, що відповідає ситуації;

По-четверте, управління повинно зробити відповідні зміни, що дозволяють підлаштуватися до ситуації.

Для повної ефективності виробничої системи повинні бути досягнуті наступні умови:

існуючий запас ресурсів повинен бути розподілений між виробництвом товарів таким чином, щоб жоден їхній перерозподіл не міг збільшити виробництво одного товару без зменшення виробництва іншого (інших);

неможливе збільшення виробництва одного товару без відповідного зменшення випуску іншого.

Для виробничої системи можна переформулювати цей принцип з позиції цілепередбачення: економічна система повинна використовувати свої фактори виробництва (ресурси) у такій ефективній комбінації, що знаходиться в точній відповідності з її виробничими можливостями і бажаннями з випуску продукції [2].

Управління повинно використовувати фактори найбільш технологічно ефективним способом, коли технічна норма заміщення усіх факторів однакова для виробництва усіх видів продукції.

Для менеджера, крім його власного досвіду, повинна бути сформована система ситуацій, що чітко визначає головну проекцію, за якою потрібно здійснювати адаптацію, вносити зміни в діяльність підприємства. Наприклад, технологічні проблеми у випуску товарів – проекція технології; якість продукції, скарги клієнтів – проекції адаптації до вимог клієнтів, аналіз причин зниження якості (знову ж технології, персонал); зрив термінів - проблеми менеджменту, персоналу тощо. Така система повинна працювати як експертна в плані визначення основних ситуацій та формування головної проекції та «підказок» для менеджменту. Формування бази знань ситуацій здійснюється менеджером знань на основі досвіду підприємства, а також ситуацій аналогічних підприємств, знайдених в інформаційних джерелах, у партнерів підприємства тощо. Структурована база знань може містити загальні алгоритми змін у вигляді стратегічних карт, або детальні кейси аналогічних ситуацій. Але алгоритми, як правило більш, ефективно сприяють формуванню власних ідей та алгоритмів для зрушення кризової ситуації. Якщо ж ситуація потребує конкретної правової бази та фінансових алгоритмів, то така «підказка» містить нормативні документи та фінансові схеми виходу з кризи.

### Висновок

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки:

Автором визначені основні завдання адаптації до кризових умов у відповідності до видів адаптації підприємства та їх змістовності: збереження цілісності підприємства; зміна характеру взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; трансформація всіх чи визначених структур підприємства з метою забезпечення передумов його подальшого розвитку.

Виділено основні функції адаптації підприємств до кризових умов: інформаційну, попереджувальну, контролюючу, регулюючу, стабілізуючу, стимулюючу та принципи: системності, альтернативності, гнучкості, безперервності, економічності.

Чітко визначено формування ситуацій та алгоритмів визначення головних факторів змін.

### Література

1. Гаврилова і др. Базы знаний интеллектуальных систем // Учебник для вузов — СПб.: Питер, 2000.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник для студ. Вищих навч. закл. — К.: ЦУЛ, 2008. — 508 с.
3. Джозеф Джарратано, Гари Райли «Экспертные системы: принципы разработки и программирование» : Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — 1152 стр. с ил.

Стаття надійшла до редакції 16.08.2011 р.



ТОВ "ДКС Центр"