

УДК 005.94:005.931.13

**Полянська А. С.**, д.е.н.,  
завідувач кафедри менеджменту  
і адміністрування,  
Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу,  
*parvs@ukr.net*

## РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ У СИТУАЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Анотація.** Обґрунтовано актуальність концепції ситуаційного управління для забезпечення цілей сучасного розвитку вітчизняних підприємств. Узагальнено важливість концепції менеджменту знань у вирішенні завдань ситуаційного управління. Обґрунтовано методи управління знаннями, що дозволяють приймати рішення в умовах ситуаційного управління на підприємстві.

**Ключові слова:** знання, менеджмент знань, ситуаційне управління, підприємство, види знань, моделі, методи управління знаннями

**Вступ.** У сучасних умовах вітчизняні підприємства планують і здійснюють свою діяльність у нестабільних економічних умовах (політична ситуація, конкуренція, інвестиційні обмеження), які важко корелюються із результатами їх діяльності. Традиційні економічні теорії на сьогодні не завжди можуть описувати ті явища і події, які є наслідком взаємодії підприємства і середовища його функціонування. Для полегшення ідентифікування ситуацій у діяльності підприємств і вибору технологій управління в загрозованих умовах сьогодні все більше уваги звернено на ситуаційний підхід в управлінні. Концептуальні положення ситуаційного управління, які були розвинені як продовження поступу системного підходу, базуються на ідеї, що існуючі методи і управлінські прийоми не можуть бути застосовані з однаковим успіхом у різних ситуаціях, що виникають у діяльності підприємств.

Застосування концепції ситуаційного управління у вирішенні завдань сучасного розвитку вимагає не тільки значного обсягу релевантної інформації та даних про стан об'єкту але і специфічних знань, необхідних для прийняття своєчасного рішення щодо вирішення проблем, що можуть виникати у діяльності господарюючих суб'єктів. Відтак питання, розглянуте у статті є актуальним.

**Постановка задачі.** На сьогодні інтерес до проблематики ситуаційного управління відображається у працях як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Беручи відлік від початку 70-х років минулого століття теорія ситуаційного управління стає предметом уваги таких зарубіжних вчених як Моклер Р. [1], Кунц, Донелл С.О. [2]. У вітчизняній науці з'являються навчальні посібники [3], у яких звернено увагу на актуальність даної наукової концепції в сучасній науці і практиці, розроблено теоретичні та методологічні положення ситуаційного управління. Про важливість і своєчасність даного питання свідчить те, що його розглядають не тільки як сучасну концепцію управлінської діяльності у господарській сфері, але й у військовій справі [4]. Пропонуються практичні кроки на шляху до реалізації засад ситуаційного управління на основі застосування моделювання [5–7]. Разом з тим, у проведених дослідженнях головна увага звернена на теоретичні та методичні аспекти ситуаційного підходу як управлінської концепції, і мало уваги приділено дієвим заходам і практичним інструментам реалізації засад ситуаційного управління.

В умовах динамічних змін адекватно реагувати на відхилення у діяльності підприємств керівники можуть тільки тоді, коли є достатній обсяг релевантної інформації

ції та знань щодо можливих шляхів вирішення поточних і стратегічних завдань сучасного розвитку. Відтак концепція менеджменту знань набуває особливого значення в умовах ситуаційного управління на підприємстві.

Метою написання статті є обґрунтування актуальності концепції ситуаційного управління для забезпечення цілей сучасного розвитку вітчизняних підприємств та узагальнення важливості концепції менеджменту знань у вирішенні завдань ситуаційного управління на підприємстві. Досягнення поставленої мети пропонується на основі послідовного вирішення таких завдань: узагальнення поняття ситуаційного управління; уточнення ролі знань у вирішенні завдань ситуаційного управління; опис онтології знань у ситуаційному управлінні; виділення базових елементів управління знаннями у процесі ситуаційного управління; обґрунтування методів управління знаннями, що дозволяють приймати рішення в умовах ситуаційного управління на підприємстві.

**Результати дослідження.** Менеджмент знань — сучасна концепція управління, яка базується на послідовному використанні процесів, які керують створенням, поширенням, обробкою і використанням знань всередині підприємства. Наявні на підприємстві знання повинні забезпечити виконання поставлених завдань і реалізації намічених цілей.

Концепція ситуаційного управління на підприємстві дозволяє керувати ситуацією у режимі реального часу в певних обставинах. Науковці звертають увагу на те, що ситуаційне управління повинно стати домінуючою парадигмою організації процесів управління у XXI столітті [5]. Оскільки увага зосереджується навколо виникаючої ситуації, яка вимагає вирішення, у межах ситуаційного підходу в управлінні використовується особливий спосіб мислення, який формується на основі творчого потенціалу працівників, накопичених в організації корпоративних знань. Важливим у ситуаційному управлінні є максимальна реалізація творчого потенціалу працівників підприємства, формування досвіду і здатностей розвивати його для вирішення різноманітних ситуацій, трансформування цього потенціалу у здатність вирішувати завдання розвитку в умовах нестабільного та важкопрогнозованого середовища. Адже люди є рушійною силою змін і носієм необхідних для їх здійснення знань. Відтак можна стверджувати, що в сучасному динамічному світі резерви підвищення ефективності управління слід шукати в самих людях, у кожній людині, у використанні її інтелектуальних, творчих і вольових можливостей. У табл. 1 представлено характеристику складових менеджменту знань, які дозволяють вирішувати завдання ситуаційного управління.

Важливим є узагальнення процесу управління знаннями, у межах якого формується підсистема управління знаннями, що дозволяє об'єктивно реагувати на ситуації, які можуть виникати у діяльності господарюючих суб'єктів. В умовах ситуаційного управління зростає важливість поєднання оперативного і стратегічного рівнів управління знаннями на підприємстві. У процесі оперативного управління відбуваються процеси формування, оброблення, накопичення знань на підприємстві та їх майбутнього використання. Ця діяльність базується на послідовному виконанні таких операцій: добування необхідних знань для виконання поточної роботи та прийняття рішень у випадку виникнення ситуацій; використання знань на практиці; засвоєння знань; поповнення, оновлення знань.

У стратегічному аспекті управління знаннями полягає у створенні організації знань на основі поєднання таких категорій, як стратегія підприємства, людський потенціал, організаційна культура та технології на основі оцінювання наявних активів знань, оброблення знань з метою їх зберігання та запобігання втратам у результаті кадрових змін, а також позбавлення неактуальних і непотрібних знань.

Таблиця 1

**Менеджмент знань у вирішенні завдань ситуаційного управління**

Завдання ситуаційного управління	Інструменти менеджменту знань
Ідентифікація ситуації	Інформація, дані, на основі яких аналізується ситуація та ідентифікується проблема
Проведення ситуаційного аналізу та виявлення проблеми	Сукупність методів економічного, управлінського, фінансового, технічного аналізу, що дозволяють оцінювати ситуацію
Пошук шляхів вирішення проблеми	Методи планування: сценарний, бюджетування, програмно-цільовий
Обґрунтування альтернативи	Експертні і математичні моделі
Прийняття рішення в ситуації	Вибір стилю керівництва для прийняття рішень у певній ситуації
Реалізація рішення та контроль за його виконанням та наслідками	Досвід, креативність, інтелектуальна творчість, на основі яких відбувається вибір стилю керівництва для реалізації прийнятого рішення

*Джерело: сформовано автором*

Формалізація знань на підприємстві вимагає застосування управлінських технологій, що дозволяють застосовувати знання для вирішення ситуацій на підприємстві. Цю роботу доцільно проводити із застосуванням моделей, які базуються на теоретичних знаннях і дозволяють узагальнювати практичні знання на основі прикладних теорій, емпіричних правил, досвіду, методів управління, що постійно використовуються в поточній роботі.

Таким чином, моделі дозволяють відтворити спрощену уяву про характер, передумови, причини та наслідки ситуацій, що виникають у господарській діяльності. Відтак для кращого розуміння ситуацій, які виникають у господарській діяльності доцільно використовувати онтологічні моделі ситуаційного управління. Поняття «онтологія» пов'язує із базою знань спеціального типу, які можуть «читатися» і розумітися, розподілятися між користувачами [8, с. 185]. Онтологічні моделі є способом опису ситуації в формі понять і відносин шляхом багатостороннього діалога акторів (під акторами розуміють осіб, готових до виконання пізнавально-дієвих функцій в процесі управління ситуацією), виконуючих пізнавально-дієву функцію і комунікації між собою [5]. Саме побудова онтологічної моделі в ситуаційному управлінні базується на застосуванні елементів концепції менеджменту знань, оскільки потребує певної інформації та знань щодо її використання. Дана модель використовує технології менеджменту та охоплює ключові поняття щодо виду знань і сучасних інструментів їх використання для вирішення ситуацій, що виникають у діяльності господарюючих суб'єктів (рис. 1).

Побудова та реалізація онтологічних моделей тісно пов'язана із використанням інтелектуального, творчого потенціалу персоналу підприємства. Спеціалісти в сфері людського інтелекту вважають, що для забезпечення творчого процесу необхідне поєднання конвергентного (логічного, послідовного, лінійного) та дивергентного (інтуїтивного, релятивного) мислення. Результати такого поєднання характеристик мислення проявляються в гнучкості розумової діяльності, в її оригінальності. Їх поєднання і використання доцільно здійснювати із врахуванням наступних підходів до управління знаннями. Перший підхід має на меті застосування на практиці знань, які вже існують і їх подальше використання вимагає застосування технологій кодування знань та їх розподілу за призначенням. Другий

підхід передбачає створення нових знань у процесі оброблення існуючих знань, коли їх використання у діяльності дозволяє виявляти нові проблеми і формувати попит на нові знання та вишукувати способи його задоволення.

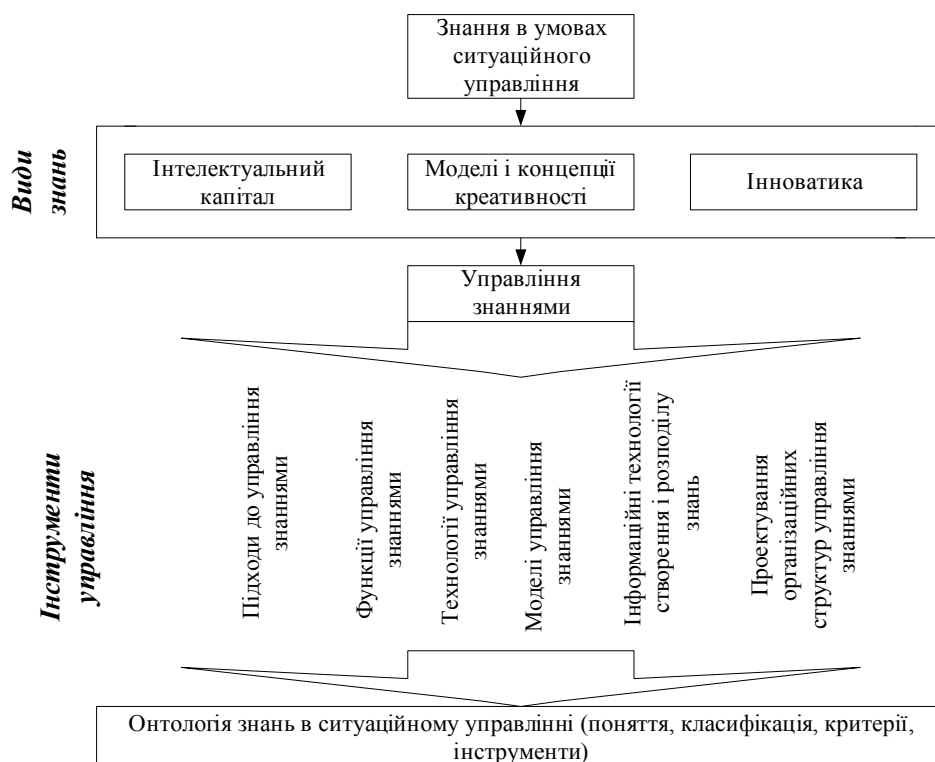


Рис. 1. Онтологія знань в ситуаційному управлінні (сформовано на основі джерел [8–11])

Обидва підходи вимагають реалізації креативності (від англ. create — створювати), під якою розуміють творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних чи прийнятих схем мислення. Під даною категорією розуміють здатність вирішувати проблеми, що виникають всередині статичних систем. До основних методів оволодіння креативністю відносять бісоціацію, інтелектуальну мобільність, толерантність до невизначеності, використання різних типів мислення [9, с. 63]. Короткий огляд кожного методу дозволяє виокремити ті положення менеджменту знань, які звертають на себе увагу в умовах ситуаційного управління на підприємстві.

Важливість процесу бісоціації (від лат. *vi* — два і *sociare* — з'єднувати) полягає у поєднанні нічим, на перший погляд, не пов'язаних одна з одною ідей для створення нових, оригінальних концепцій. Цінність даного методу у ситуаційному управлінні полягає у тому, що дозволяє сприймати ситуацію в різних однаково можливих, але в звичній ситуації абсолютно несумісних системах координат. На практиці цей метод реалізується через наявність у людини знань, найменше в двох різноманітних сферах діяльності.

Інтелектуальна мобільність дозволяє розглядати ситуацію з різних точок зору, інколи досить незвичних чи далеких від початкових. Це погляд зсередини, який дозволяє сфокусувати увагу на деталях ситуації.

Латеральне (нестандартне) мислення необхідне для творчої роботи, пов'язаної із виробленням нових ідей та звільненням від старих. А це є основою сучасних змін і розвитку.

Успіх прийняття рішень в умовах виникнення ситуацій у діяльності підприємства залежить від інтелектуального капіталу, зміст якого пов'язують із структурованими знаннями і здатністю, що характеризує потенціал розвитку. Власне рівень інтелектуального потенціалу підприємства визначає здатність персоналу підприємства ідентифікувати ситуацію, виявляти рівень її загрози, передбачати настання, вишукувати методи управління відхиленнями.

Таким чином, ситуаційне управління — складний процес, що базується на необхідності застосування знань, що полегшують розуміння, а отже пошук способу вирішення певної ситуації. Для прийняття рішення менеджер може використовувати широкий спектр технологій управління знаннями, зокрема: електрону пошту (e-mail); бази и сховища даних (Data Base & Data Warehouse); системи групової підтримки (Groupware); браузеры и системи пошуку (Browsers); корпоративні мережі і Інтернет (Intranet & Internet); експертні системи і бази знань (Expert Systems & Knowledge Base); інтелектуальні системи (Intelligence Systems); системи штучного інтелекту (artificial intelligence systems) [9, 10].

Використання зазначених технологій можливо як самими підприємствами, так і на засадах аутсорсингу та аутстафінгу.

Окремо на увагу заслуговує інноватика — галузь знань, що охоплює питання методології й організації інноваційної діяльності. Власне інноваційні рішення приймаються відповідно до вимог часу, базуються на творчості та інтелектуальному потенціалі персоналу підприємства, фокусуються навколо контрольованих змін, які відбуваються внаслідок реалізації такого потенціалу.

Ігнорування наукових засад менеджменту знань в умовах ситуаційного управління може мати негативні наслідки для підприємства, зокрема появу такого явища як ручне управління. Так зване «ручне» управління з'являється як результат особливої зацікавленості суб'єкта управління, як наслідок недостатності інформованості керівників, їх неготовності, небажання або неспроможності впливати на ситуацію, відсутності управлінських навичок та якісного прогнозування, що в підсумку збільшує ризики діяльності. З метою уникнення чи мінімізації наслідків загрозливих ситуацій у процесі реалізації цілей і завдань розвитку необхідно розвивати і застосовувати наукові засади менеджменту знань у вирішенні практичних завдань управління. У табл. 2 представлено порівняльну характеристику ситуаційного і «ручного» управління на макрорівні.

Таблиця 2

### Порівняльна характеристика ситуаційного і ручного управління

Критерії порівняння	Ситуаційне управління	«Ручне» управління
Характер рішень	Суб'єктивний	
Ризики	Передбачувані, вирішують проблему частково	Непередбачувані, враховують інтереси окремих осіб, політичних груп
Методи прийняття рішень	Ірраціональні, раціональні, колективні	Ірраціональні, більшою мірою індивідуальні
Підходи до прийняття рішень	Системний, ситуаційний	Ситуаційний
Умови прийняття	Відхилення від запланованих, прогнозованих показників	Намагання використати ситуацію для вирішення групових (політичних) потреб
Наслідки	Прогнозовані, відповідають певній тенденції	Непрогнозовані, можуть мати непередбачувані наслідки

Джерело: сформовано автором

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, слід зазначити таке:

- необхідність ситуаційного управління зумовлена тим, що сучасний розвиток характеризується нестійкими тенденціями поступу, що відбувається під значним впливом зовнішнього середовища. А це вимагає своєчасного реагування на відхилення, що можуть виникати;
- для вирішення завдань ситуаційного управління особлива роль відводиться менеджменту знань на основі формування та використання релевантної інформаційної бази та системи знань на підприємстві;
- онтологічне моделювання ситуаційного управління вносить ясність у систему управління, чітко виділяє ті елементи знань, які необхідні підприємству для вирішення ситуацій у режимі реального часу;
- онтологія знань в ситуаційному управлінні базується на низці понять, класифікацій, методиках, що дозволяють ідентифікувати проблему, визначити її причину та шляхи усунення;
- найкращого результату ситуаційного управління можна досягнути за умови поєднання теоретичних і прикладних моделей представлення системи знань на підприємстві. На нашу думку, тільки в умовах такої взаємодії можливе досягнення явища синергії, що дозволить максимально реалізувати потенціал управлінської науки для практичного вирішення завдань розвитку.

### **Література**

1. *Mockler R. J.* Situational Theory of Management // Harvard Business Review. — 1971. — Vol. 49, No3. — P. 151.
2. *Кунц Г., Донел С.О.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С.О. Донел; пер. с англ.; под ред. Д.М. Гвишиани. — Т. 1, II. — М.: Прогресс, 1991. — 250 с.
3. *Василенко В.О.* Ситуаційний менеджмент: [навчальний посібник] / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 372 с.
4. *Косс В.А.* Ситуаційне управління як комплекс технологій управління військовими формуваннями. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.immsp.kiev.ua/pages/koss\\_va/publ/1\\_monitoring.pdf](http://www.immsp.kiev.ua/pages/koss_va/publ/1_monitoring.pdf)
5. *Виттих В.А.* Ситуационное управление з позиций постнеклассической науки / В.А. Виттих // Онтология проектирования: научный журнал. — 2012. — № 2 (4). — С. 7–15.
6. *Смирнов С.В.* Онтологическое моделирование в ситуационном управлении // Онтология проектирования: научный журнал. — 2012. — № 2 (4). — С. 16–24.
7. *Полянська А.С.* Використання ситуаційного підходу в управлінні розвитком підприємств: [монографія] / А.С. Полянська. — Івано-Франківськ: Акцент, 2011. — 432 с.
8. *Литвин Н.Н.* Технології менеджменту знань: навчальний посібник / Н.Н. Литвин; за ред. В.В. Пасічника. — 2-ге вид. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. — 260 с.
9. *Современные концепции и методы управления* : моногр. / О. Шаповал [и др.] ; под науч. ред. О. Шамова, В. Матвейчука. — Гродно : ГрГУ, 2011. — 309 с.
10. *Управление знаниями* : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. — 77 с.
11. *Нонака Икуджиро, Такеучи Хиротака.* Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 384 с.

Стаття надійшла до редакції 14.03.2014