

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та адміністрування

Інна Милько

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Луцьк
2023

УДК 658:[005.52:005.33(07)

М-60

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № __ від _____ 2023 р.).

Рецензенти:

Шостак Л.В. – к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Павлов К.В. – д.е.н., професор кафедри економіки, підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Милько І.П.

М–60 Ситуаційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 98 с.

У конспекті лекцій розглядаються теоретичні аспекти ситуаційного менеджменту, методи та етапи проведення діагностики проблемних ситуацій, технологічне забезпечення ситуаційного менеджменту. Представлено роль керівника у ситуаційному менеджменті, розглянуто ситуаційні моделі лідерства. Окреслено особливості управління за «слабкими сигналами», розглянуто антисипативний та адаптивний підхід у ситуаційному менеджменті, визначено вплив ризиків на прийняття рішень в умовах невизначеності. Конспект лекцій рекомендований для підготовки до практичних занять, поточного та підсумкового контролю.

Рекомендовано здобувачам вищої освіти другого (магістерського) рівня здобуття вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, освітньо-професійної програми Менеджмент організацій денної та заочної форм навчання.

УДК 658:[005.52:005.33(07)

© Милько І.П., 2023

© Волинський національний університету імені Лесі Українки, 2023

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура дисципліни «Ситуаційний менеджмент»	6
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти ситуаційного менеджменту	8
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи ситуаційного менеджменту	8
Тема 2. Діагностика у ситуаційному менеджменті	16
Тема 3. Технологічне забезпечення ситуаційного менеджменту	26
Тема 4. Роль керівника у ситуаційному менеджменті	35
Тема 5. Ситуаційні моделі лідерства	44
Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти ситуаційного менеджменту	54
Тема 6. Управління за «слабкими сигналами»	54
Тема 7. Антисипативний підхід у ситуаційному менеджменті	72
Тема 8. Адаптивний підхід у ситуаційному менеджменті	80
Тема 9. Ризик у ситуаційному менеджменті	85
Список використаних джерел	97

ВСТУП

Сучасне зовнішнє середовище є динамічним і постійно змінним, тому існуючі підходи до управління організаціями вимагають особливої уваги та використання нових підходів. Ситуаційний менеджмент – це освітній компонент, який дозволить здобувачам освіти набути фахових компетентностей з управління організаціями в нестандартних та несподіваних ситуаціях, розпізнати небезпеку за «слабкими сигналами».

Освітній компонент «Ситуаційний менеджмент» належить до нормативних дисциплін, спрямований на формування фахових компетенцій у сфері ситуаційного управління шляхом застосування сучасних методів та прийомів, використання інформаційних технологій, найкращого практичного досвіду. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків прийняття та виконання управлінських рішень з огляду конкретну ситуацію.

Мета викладання освітнього компонента – формування у здобувачів вищої освіти фахових компетенцій для прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі і прогнозуванні тенденцій розвитку конкретних ситуацій, а також надання пропозицій і рекомендацій щодо можливих варіантів поведінки.

Основними **завданнями**, що мають бути вирішені в процесі викладання освітнього компоненту, є: розуміти роль та місце ситуаційного менеджменту в організації; ознайомитися з основним категоріями і поняттями ситуаційного менеджменту; оволодіти методикою прийняття ефективних рішень за умов невизначеності та ризику, в кризових ситуаціях; вивчити сучасні технології ситуаційного аналізу; набути практичного досвіду застосування методів встановлення чинників розвитку ситуації; навчитися визначати оптимальний стиль лідерської поведінки, що відповідає наявній в організації ситуації; набути навичок формування системи ситуаційного менеджменту в організаціях.

У результаті навчання здобувачі освіти здобудуть такі компетентності.

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні компетентності:

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК13. Здатність діагностувати окремі бізнес-процеси організації та забезпечувати ситуативне управління.

СК14. Здатність знаходити та оцінювати нові ринкові можливості розвитку бізнесу.

Програмні результати навчання:

1.Критично осмислювати, вибрати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

6.Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

14. Володіти методами діагностики фінансово-господарського стану організації, аналізу стану зовнішнього середовища.

СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТУ «СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Структура освітнього компонента (денна форма навчання)

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю/ Бал
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти ситуаційного менеджменту						
Тема 1. Суність, роль та методологічні основи ситуаційного менеджменту	12,5	2	2	8	0,5	ДС, Т, Е / 4
Тема 2. Діагностика у ситуаційному менеджменті	12,5	2	2	8	0,5	УО, ПЗ, Т / 4
Тема 3. Технологічне забезпечення ситуаційного менеджменту	13	2	2	8	1	РС, ПЗ, Т / 4
Тема 4. Роль керівника у ситуаційному менеджменті	13	2	2	8	1	ДС, ПЗ, РС, Т / 4
Тема 5. Ситуаційні моделі лідерства	13	2	2	8	1	ДС, ПЗ, РС, Т, МКР / 4
Разом за модулем 1	64	10	10	40	4	20
Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти ситуаційного менеджменту						
Тема 6. Управління за «слабкими сигналами»	17	4	4	8	1	ДС, РС, Т, Е / 5
Тема 7. Антисипативний підхід у ситуаційному менеджменті	13	2	2	8	1	УО, ПЗ, Т, Е / 5
Тема 8. Адаптивний підхід у ситуаційному менеджменті	13	2	2	8	1	ДС, ПЗ, РС, Т / 5
Тема 9. Ризик у ситуаційному менеджменті	13	2	2	8	1	ДС, ПЗ, РС, Т, МКР / 5
Разом за модулем 2	56	10	10	32	4	20
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Всього годин / Балів	120	20	20	72	8	100

Форма контролю*: дискусія (ДС), усне опитування (УО), есе чи реферат (Е), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (РС), виконання практичних завдань (ПЗ), модульна контрольна робота (МКР), підсумковий контроль у формі іспиту.

Структура освітнього компоненту (заочна форма навчання)

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю/ Бал
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти ситуаційного менеджменту						
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи ситуаційного менеджменту	11	1	1	8	1	ДС, Т, Е / 4
Тема 2. Діагностика у ситуаційному менеджменті	12	1	1	8	2	УО, ПЗ, Т / 4
Тема 3. Технологічне забезпечення ситуаційного менеджменту	11	1	1	8	1	РС, ПЗ, Т/4
Тема 4. Роль керівника у ситуаційному менеджменті	11	1	1	8	1	ДС, ПЗ, РС, Т/ 4
Тема 5. Ситуаційні моделі лідерства	12	1	1	8	2	ДС, ПЗ, РС, Т, МКР/ 4
Разом за модулем 1	57	5	5	40	7	20
Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти ситуаційного менеджменту						
Тема 6. Управління за «слабкими сигналами»	17	2	2	11	2	ДС, РС, Т, Е/5
Тема 7. Антисипативний підхід у ситуаційному менеджменті	16	1	2	11	2	УО, ПЗ, Т, Е / 5
Тема 8. Адаптивний підхід у ситуаційному менеджменті	16	1	2	11	2	ДС, ПЗ, РС, Т / 5
Тема 9. Ризик у ситуаційному менеджменті	14	1	1	11	1	ДС, ПЗ, РС, Т, МКР / 5
Разом за модулем 2	63	5	7	44	7	20
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Всього годин / Балів	120	10	12	84	14	100

Форма контролю*: дискусія (ДС), усне опитування (УО), есе чи реферат (Е), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (РС), виконання практичних завдань (ПЗ), модульна контрольна робота (МКР), підсумковий контроль у формі іспиту.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи ситуаційного менеджменту

1. Економічні явища і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах
2. Суть і завдання ситуаційного менеджменту.
3. Техніка і технологія забезпечення процесу управління.

1. Економічні явища і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах

Причиною появи проблемних, а найчастіше і кризових ситуацій, може бути не тільки об'єкт, але і суб'єкт керування.

Суб'єкт керування найчастіше може бути джерелом кризи, стан і розвиток якої можуть бути неадекватними стану і тенденціям розвитку об'єкта керування, що і породжує кризові ситуації. При цьому, чим вище ранг суб'єкта керування в ієрархічній системі, тим помітніший його вплив на первинні ланки економіки. Дуже важливо це бачити в системі державного керування.

Суб'єкт керування – не тільки особистість, а й орган влади країни, регіону, галузі, який впливає на економічну політику об'єктів керування.

Виникнення проблемних ситуацій в організації. Якщо економіка країни знаходиться в стані кризи, то це позначається на стані окремої організації, хоча характер цього відображення може бути різним. Усе залежить від виду діяльності, галузевої приналежності, форми власності, розміру організації, її економічного і ресурсного потенціалу, внутрішнього психологічного клімату тощо.

Можливе і таке становище, коли організація входить у глибоку кризу здавалося б при сприятливих зовнішніх економічних обставинах. У таких випадках домінуючими причинами (у даному випадку і факторами) напевно будуть внутрішні обставини, пов'язані з якістю керування, некомпетентністю персоналу, помилками при прийнятті рішень, низькою якістю організації виробництва, праці тощо.

Важливо вчасно помітити *симптоми* небезпечного розвитку в організації, щоб вчасно відреагувати і запустити механізм ситуаційного керування. Тому варто розрізняти симптоми, фактори і причини появи проблемних ситуацій на підприємстві.

Симптоми проблемних ситуацій виявляються, як правило, у показниках діяльності підприємства і, що особливо важливо, у тенденціях їхньої зміни.

Оцінка проблемних ситуацій, їхньої глибини і небезпеки впливає не тільки із симптомів, а й і з причин і реальних факторів.

Фактор – подія, зафіксований стан чи тенденція, що свідчить про настання кризи.

Причина появи кризової ситуації – події чи явища, внаслідок яких з'являються фактори кризи.

З погляду системного підходу організація (підприємство), як система, у процесі своєї життєдіяльності може знаходитися в стійкому або в хиткому стані. При цьому розрізняють її статичну і динамічну стійкість. Фактори, що впливають на стійкість системи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Якщо стійкість в основному диктується зовнішніми факторами, її називають зовнішньою, якщо внутрішніми факторами — внутрішньою.

Як відомо, небезпечні виробничі ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

Кожна система проходить такі стадії



Рис. 1.1. Стадії життєвого циклу підприємства

У залежності від глибини проблемної ситуації і характеру застосовуваних процедур процес ситуаційного управління може відбуватись: *активно і пасивно*.

Підприємство активізується в міру перевищення допустимих відхилень і збільшення обставин. Тому існують *різні етапи ситуаційного менеджменту, які характеризують визначальні риси його здійснення*:

- 1) постійний моніторинг діяльності та її показників;
- 2) своєчасне прийняття рішень;
- 3) стабілізація нестійких ситуацій;
- 4) ліквідація загроз і небезпек по слабких сигналах;
- 5) мінімізація втрат і втрачених можливостей;
- 6) підготовка до появи проблемних ситуацій і мінімізація їх наслідків;
- 7) керування в умовах неминучої появи проблемних ситуацій;
- 8) управління в умовах появи проблемних ситуацій;
- 9) управління процесами виходу з проблемних ситуацій;
- 10) аналіз наслідків кризи і розробка нових заходів превентивного (попереджувачого) характеру.

Стійкий стан системи може бути:

- 1) *стабільним станом системи* – такий стан, коли усі структурні елементи функціонують стійко в процесі всього циклу її життєдіяльності;
- 2) *квазістабільним (удаваним стабільним)* – такий стан, коли принаймні одна структурна складова знаходиться в перехідному періоді, але при цьому на стані системи це або взагалі не позначається, або позначається настільки

незначно, що, виходячи з цілей вивчення системи, таким станом можна зневажити.

2. Суть і завдання ситуаційного менеджменту.

Ситуаційний менеджмент вперше запропонував вчений зі США Моклер Р. Домарев В.В. вважає, що форми, системи, методи, стилі управління істотно змінюються залежно від об'єктивно існуючих умов діяльності, що по суті є ситуаційним менеджментом. Ситуаційний підхід передбачає, що підприємства розглядаються як відкриті системи, які активно взаємодіють із зовнішнім середовищем та перебувають під його впливом.

На думку В.О. Василенка та В.І. Шостки, головним завданням ситуаційного підходу є вироблення алгоритму, згідно якого організація повинна реагувати на мінливі умови та специфічні обставини і яким чином можна адаптувати тип організаційної структури управління, системи та управлінського процесу, які б відповідали різноманітним специфічним ситуаціям.

Більшість сучасних науковців особливу увагу приділяють управлінню організаціями, яка базується на ситуаційних різницях між організаціями і всередині самих організацій, що пов'язано з проявою нових, раніше незнаних явищ та труднощів, з якими стикаються як окремі компанії, сфери економічної діяльності, так і національні економіки загалом. Тому для реалізації нових закономірностей менеджменту та розроблення найбільш придатних до нових конкретних ситуацій рішень використовують ситуаційний підхід. Цей підхід означає імовірний, залежний від випадків, обставин і ситуацій спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення, у рамках якого сформувалась концепція ситуаційного управління.

Ситуаційний менеджмент передбачає прийняття управлінських рішень у ситуації, яка реально склалася або складається, з можливістю врахування можливих ризиків та встановлення критеріїв слабких сигналів. Хоча управлінський процес однаковий, проте керівнику для ефективного досягнення цілей організації варто застосовувати специфічні прийоми, які можуть значною мірою відрізнятись залежно від ситуації. Отож, основним моментом ситуаційного підходу є саме ситуація як конкретний набір обставин, які суттєво впливають на організацію в певний конкретний момент часу.

Шукліна В.В. розглядає ситуаційне управління як сукупність концепцій, поглядів, цінностей, способів поведінки соціально-економічної системи, які формують певне сприйняття реальності і служать фундаментом для її організації (запобігання); в основі лежить принцип рівноваги між раціональним і ірраціональним, свідомим і несвідомим, науковим знанням і інтуїцією; здійснюється проекція її зовнішнього середовища на внутрішнє в кожний момент часу в кожній окремій (в т.ч. складній) ситуації.

Ситуаційне управління концентрується на поточних ситуаціях, що сприяє формуванню широкого управлінського досвіду і ефективнішого прийняття управлінських рішень. До переваг ситуаційного управління Гречанінов В.Ф. відносить: можливість швидкого прийняття рішення в умовах браку часу;

забезпечення ефективності прийнятих рішень; можливість узагальнення отриманого досвіду та масштабування на різних рівнях управління; висока мобільність, тобто готовність до застосування в будь-який час і в будь-яких умовах; наявність дієвих алгоритмів і математичних моделей, що дозволяє автоматизувати процес прийняття управлінських рішень.

Бондар О. В. у своїх роботах вивчає поняття саме ситуаційного менеджменту і вважає, що його варто розглядати його як адаптивний менеджмент – альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин; і як антикризове управління. Тому концепція ситуаційного менеджменту є спробою визначити еволюцію соціально-економічної системи в усьому комплексі проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною.

Загалом *ситуаційний менеджмент* можна визначити як сукупність дій, заходів і методів управління, що застосовуються залежно від випадків, обставин і ситуацій в умовах постійно змінного зовнішнього середовища.

Об'єктом ситуаційного менеджменту є одночасно всі елементи діяльності підприємства: засоби виробництва, робоча сила, організація виробництва, праці й управління, фінанси, інвестиції, зовнішнє і внутрішнє середовище. Це вид комплексного всеосяжного управління підприємством.

Предметом ситуаційного менеджменту є профілактичні заходи превентивного плану, тобто вибір дій, що запобігають появі проблемних ситуацій на підприємствах, а не розвитку об'єкта управління загалом.

Елементи ситуаційного менеджменту:

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: 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, які впливають 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.

Основним завданням ситуаційного менеджменту в системі стратегічного і тактичного управління діяльністю підприємства є внесення коригувальних дій у напрямку розвитку підприємства й у розподіл ресурсів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей.

Практичне значення ситуаційного менеджменту:

- запобігає появі проблемних ситуацій;
- сигналізує про можливість появи незворотних 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 в цілому;
- допомагає подолати невизначеність ринкового середовища;
- сприяє переходу на новий виток циклічного розвитку підприємства.

Базові елементи концепції ситуаційного менеджменту:

1. Основні ситуаційні фактори: стан зовнішнього середовища; стан внутрішнього середовища в організації.

2. Ситуаційний підхід до розробки управлінського рішення, орієнтований на вивчення впливу кожної конкретної ситуації на систему виробництва. При цьому імовірність появи стандартних однакових ситуацій (через практично незліченну безліч варіантів поєднання ситуаційних факторів) є низькою.

3. Існуюча в організації технологія прийняття і реалізації рішень. 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 і реалізації рішення.

Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найефективніше.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних розходженнях між організаціями й усередині самих організацій. Він намагається визначити, які зміни ситуації важливі і як вони впливають на ефективність організації.

Методологія ситуаційного підходу – 4-етапний процес:

1) керівник має бути знайомий із засобами професійного управління, що довели свою ефективність. Мається на увазі розуміння процесу керування, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування та контролю і якісних методів прийняття рішення;

2) 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 імовірні наслідки, як позитивні, так і негативні, від застосування даної методики чи концепції;

3) керівник повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який імовірний ефект може викликати зміну однієї чи декількох змінних;

4) керівник повинен уміти узгоджувати конкретні прийоми, що викликали б найменший негативний ефект і містили найменше недоліків з конкретними ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин.

Концепція розв'язання ситуаційних завдань менеджменту: кожному типу конкретної ситуації, яка виникає в організації, має відповідати своя послідовність процедури управління з її інформаційним забезпеченням, специфічні форми взаємодії елементів організації, свої критерії і методи прийняття рішень, а також свої об'єкти реалізації управлінських взаємодій. Тим самим 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 вирішення проблем, що виникають, на всіх етапах функціонування виробничої системи.

Основні альтернативні концепції ситуаційного менеджменту.

1. Ситуаційний менеджмент розглядають як ситуаційне управління, тобто управління, у якому поставлені певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів та заходів для зниження негативних наслідків, її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку.

Ситуаційне управління має специфічні особливості, відмінні від функціонального. Загальний порядок дій цілком узгоджується із загальною теорією прийняття рішень, але носить більш стрімкий характер, стиснутий у часі, тому ціна прийнятих управлінських рішень різко зростає. Крім того, у ситуаційному менеджменті надзвичайно розвинутий блок прогнозування, без якого неможливе застосування даного виду управління. Періодичність і ступінь деталізації завдань, що розв'язуються за ситуаційною схемою різна. Все залежить від виду виробництва, ступеня його ризику, ієрархії, частоти виникнення проблемних ситуацій.

2. Ситуаційний менеджмент розглядають як адаптивний менеджмент – альтернативність досягнення однієї мети під час прийняття та реалізації управлінського рішення і врахування непередбачених обставин.

3. Ситуаційний менеджмент розглядають як антикризове управління. Таким чином, концепція ситуаційного менеджменту – це спроба розглянути еволюцію соціально-економічної системи в усьому комплексі проблем, пов'язаних з державою, економікою, виробництвом, організацією та людиною.

3. Техніка і технологія забезпечення процесу управління

Для ефективного управління підприємством необхідно використовувати набір різних методів і інструментів менеджменту.

Більшість інструментів менеджменту є структурно-складними системами, з різними підсумковими результатами.

У таблиці 1.1 представлено узагальнення підходів до інтерпретації поняття «технологія управління».

Таблиця 1.1

Аналіз сутності поняття «технологія управління»

<i>Ключове слово</i>	<i>Визначення</i>
сукупність знань	сукупність знань про способи і форми застосування елементів системи управління підприємством в процесі управління, що охоплюють всі процеси, які відбуваються на підприємстві, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; сфера знань, яка містить методи, способи і теорію їх використання для досягнення цілей управління і відображають тактику реалізації стратегічних, технологічних, соціально-психологічних і поведінкових аспектів спільної діяльності людей і управління нею
послідовність операцій, процедур	поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур в процесі здійснення управлінських функцій; певний порядок здійснення процесу управління, обумовлює послідовність і умови прийняття управлінських рішень і визначає найбільш ефективні методи і інструменти їх впровадження на практиці; сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, прийняття і виконання управлінських рішень; це прийоми, способи і порядок (послідовність, регламент) виконання процесу управління в цілому і складових його функцій; у процесі будь-якої технології предмет праці перетворюється в продукт праці
сукупність методів	система методів ефективного управління, певні методи збору та обробки інформації, розробка та впровадження систем контролю, визначені принципи управління персоналом; сукупність методів збору, систематизації і обробки інформації, вироблення і прийняття управлінських рішень, а також способів і прийомів їх реалізації, регламентованих в часі і просторі; сукупність прийомів, використовуваних в якій-небудь справі, майстерності

Управління являє собою взаємодію трьох процесів:

інформаційного процесу,

процесу вироблення

прийняття управлінських рішень, організаційний вплив на об'єкт управління для реалізації управлінського рішення.

Технологія управління – сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, забезпечених методами та інструментами управління, які спрямовані на здійснення функцій управління і досягнення цілей.

Ситуаційний підхід виник як допомога керівникам, які шукають відповідь на питання про те, яка стратегія буде найбільш ефективною в тих унікальних умовах, в яких знаходиться їх організація.

Даний підхід допомагає виявити найбільш важливі змінні, в яких знаходиться організація та які чинять вплив на її функціонування. До них належать: використовувані в ній технології, навколишнє середовище, її розмір і стратегію. Інші суттєві параметри включають відносини між керівниками і підлеглими. Зв'язки між усіма цими змінними носять складний комплексний характер.

Ситуаційний підхід до прийняття управлінських рішень зачіпає багато шкіл і напрямки теорії організації і управління, отже, його не слід сприймати як абсолютно нову теорію: він існує вже давно і має досить широке поширення.

Поступово його роль збільшується, і він перетворюється на загальний підхід до вирішення управлінських проблем.

У процесі розробки управлінського рішення, особливо за умов невизначеності, доречним є застосування методології ситуаційного підходу, як поетапного процесу дій менеджерів, починаючи з усвідомлення необхідності застосування професійних засобів управління, індивідуальної та групової поведінки і закінчуючи поєднанням конкретних прийомів та процедур дії адекватних ситуаційним перемінним для забезпечення досягнення цілей ефективним шляхом.

Під *рішенням* розуміється вибір способу дії для досягнення цілей керування. Рішення – це творчий процес у системі керування і, крім змістовної сторони (проблема, мета, спрямованість), він має організаційно-технологічний характер, дозволяє видозмінити виробництво чи його окремі сторони в потрібному керівнику напрямку.

Технологія керування – це безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень (рис. 1.1).

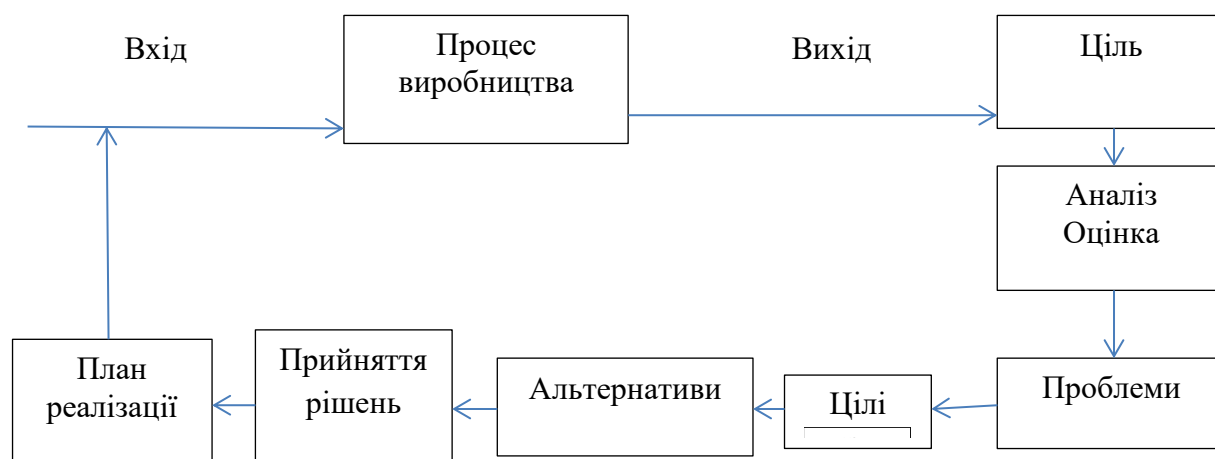


Рис. 1.1. Технологія керування

Технологічний процес керування – більш загальне поняття і складається з ряду послідовних дій – етапів, кульмінацією яких є ухвалення рішення.

Необхідність у рішенні виникає при наявності проблеми чи ситуації, що виявляється як наслідок розходження між реальністю і необхідним (бажаним) станом системи.

Управлінське рішення повинно відповідати принципам управління і ряду додаткових вимог:

бути своєчасним, тобто відповідати етапу розвитку проблеми;

рішення повинно бути повноважним;

повинно бути конкретним, ясным і несуперечливим, документально оформленим (наказ, розпорядження і тощо);

повинно бути конструктивним, тобто враховувати і ситуацію, й інтереси системи загалом;

бути адресним, тобто націленим на конкретних виконавців із вказівкою термінів і ресурсів;

бути реалізованим, тому що будь-яке, навіть найкраще, рішення нічого не варте, якщо воно не виконане.

Менеджер також повинен спиратися на наявні на підприємстві технічні засоби, від якості яких залежить як прямий, так і зворотний зв'язок з об'єктами керування.

Сукупність різних технічних засобів, призначених для оснащення розумової праці з керування виробництвом, *складає техніку керування*. Засоби механізації й автоматизації управлінської й інженерно-технічної праці називають оргтехнікою, роль якої винятково велика, особливо в одержанні, збереженні, переробці і передачі інформації.

Тема 2. Діагностика у ситуаційному менеджменті

1. Місце та роль ситуаційного аналізу в сучасному управлінні
2. Методика діагностики кризової ситуації на підприємстві
3. Прогнозування в ситуаційному менеджменті

1. Місце та роль ситуаційного аналізу в сучасному управлінні

Ситуаційний підхід дає можливість керівнику поряд із цілісним уявленням об'єкта управління і його функціонування в зовнішньому середовищі здійснювати ефективне управління конкретною ситуацією прийняття управлінського рішення. Такий підхід дає змогу приймати рішення, ґрунтуючись на аналізі та розумінні ситуації, динаміки її зміни, а не виходячи з традиційного принципу спроб та помилок. Можливість здійснення попереднього аналізу ситуації і передбачення її очікуваних змін робить ситуаційний підхід набагато ефективнішим і допомагає уникнути часом значних втрат ресурсів і часу.

Ситуаційний підхід передбачає, що кожна ситуація індивідуальна і управлінське рішення необхідно приймати лише в тій конкретній ситуації, яка склалася для об'єкта управління на даний момент.

Мета ситуаційного аналізу – показати вищому керівництву і керівникам окремих підрозділів своєрідний «зріз» того становища, в якому на момент проведення аналізу перебуває підприємство чи установа. Повсякденні справи та поточні проблеми є насамперед об'єктами ситуаційного аналізу. Правильніше було б сказати, що керівництву, якому основний час доводиться приймати рішення, необхідно використовувати технології ситуаційного аналізу.

Проведення ситуаційного аналізу дасть можливість керівництву чітко уявити стан справ на підприємстві чи в установі, виявити загрози, розробити прогнози стану, намітити перспективні напрями розвитку діяльності, розробити заходи щодо уникнення небажаних наслідків.

Під час проведення ситуаційного аналізу використовуються спеціально розроблені технології, що базуються значною мірою на використанні сучасних методів одержання аналізу й обробки експертної інформації.

Центральну роль за ситуаційного підходу відіграє визначення ситуаційних змінних, оскільки вони – це ключ до розуміння ситуації, а значить, до прийняття ефективних управлінських рішень.

Розглянемо етапи проведення ситуаційного аналізу.

На першому етапі здійснюється підготовка до ситуаційного аналізу. Її доцільно розпочинати з чіткого визначення ситуації прийняття рішення. Щоб забезпечити проведення ситуаційного аналізу відповідно до сучасних технологій, необхідна наявність робочої групи, яка повинна забезпечити організаційне супроводження процедур ситуаційного аналізу, його технічну сторону. Аналітична група має чітко визначити і поставити завдання ситуаційного аналізу для фахівців, запрошених до участі в його проведенні. Повинні бути чітко сформульовані цілі аналізу ситуації, цілі підготовки альтернативних варіантів і вироблення рекомендацій для прийняття рішень.

Одним із основних завдань цього етапу є підготовка інформації про ситуацію, внутрішні й зовнішні фактори, суміжні проблеми тощо, що впливають на її розвиток. Доцільною є підготовка змістового опису ситуації, у тому числі за допомогою ключових слів, що можуть виявитися корисними під час формування інформаційних потоків у процесі проведення ситуаційного аналізу.

На другому етапі проводиться аналіз наданої інформації, який починається з пошуку можливих аналогів. Інформація про аналоги представлена у вигляді деякого числа (як правило кількох) еталонних ситуацій. На підставі проведеного аналізу формується пакет інформації про ситуацію, необхідну для ситуаційного аналізу.

Другий етап аналізу інформації може завершуватися підготовкою аналітичного огляду інформації про ситуацію для учасників колективної експертизи з вироблення стратегічних і тактичних рішень, що включає відомості, які приймалися раніше в аналізованій ситуації і аналогічних їй, механізми їх виконання, контроль за виконанням рішень, супроводі процесу їх реалізації, результати прийнятих рішень, якість їх виконання. Ця інформація повинна враховуватися на всіх етапах вироблення стратегічних і тактичних рішень або підготовки рекомендацій.

На підставі проведеного аналізу формується пакет інформації про ситуацію, необхідної для ситуаційного аналізу.

На третьому етапі здійснюється аналіз ситуації. Одним із головних завдань цього етапу є виявлення основних факторів, що визначають розвиток ситуації через використання методу експертних оцінок, тобто робота експертної комісії. Для вирішення цього завдання може бути використаний, зокрема, метод «мозкової атаки» як один із найрезультативніших методів при встановленні основних факторів, що визначають розвиток ситуації.

Проведення аналізу ситуації також передбачає оцінку слабких і сильних сторін ситуації в цілому, небезпек і ризиків, перспектив розвитку ситуації тощо. Завдання етапу аналізу ситуації вважається виконаним, якщо в результаті його проведення експертна комісія отримає чітке, досить повне уявлення про ситуацію, необхідне для прийняття важливих управлінських рішень.

Найкращий результат проведення ситуаційного аналізу – це коли експертна комісія або аналітична група зможуть побачити шлях, який забезпечить досягнення поставлених перед керівництвом цілей із найменшими витратами ресурсів.

На четвертому етапі розробляються сценарії можливого розвитку ситуації, яка починається зі змістового опису та визначення переліку найбільш імовірних сценаріїв розвитку ситуації. Для вирішення цього завдання може бути використаний також метод «мозкової атаки». Найпоширеніші способи розробки сценаріїв передбачають формування переліку основних факторів, що впливають на розвиток ситуації. З використанням виявлених факторів формуються моделі розвитку ситуації.

Розроблені варіанти розвитку ситуації підлягають ретельному аналізу з точки зору виявлення основних небезпек, ризиків, сильних сторін, перспектив розвитку ситуації. Результатом роботи експертів на цьому етапі є розробка експертного прогнозу зміни факторів та індексів, що характеризують ситуацію, представленого у вигляді найбільш імовірних сценаріїв її розвитку. Цей етап завершується оцінкою очікуваної стійкості ситуації для розроблених альтернативних сценаріїв її розвитку.

На п'ятому етапі проводиться оцінка ситуації. Після того як визначені найбільш вірогідні сценарії можливого розвитку ситуації, виявлені основні небезпеки, ризики, сильні сторони і перспективи, експертами дається їх оцінка з точки зору можливості досягнення цілей, що стоять перед організацією. Основна мета проведення експертиз на цьому етапі – генерування для подальшого розгляду та аналізу обґрунтованих управлінських рішень і керуючих впливів для досягнення поставлених перед керівництвом цілей.

На шостому етапі проводиться обробка даних і оцінка результатів експертизи. Розробка сценаріїв можливого розвитку ситуації потребує відповідної обробки даних, у тому числі математичної, зокрема, обов'язкова обробка даних, отриманих від експертів, необхідна у процесі колективної експертизи, коли потрібно визначитися експертам.

Після того як попередні дані результатів експертиз при ситуаційному аналізі отримані, необхідне проведення роботи з їх аналізу. Отримана експертна інформація аналізується з точки зору узгодженості думок експертів, які брали участь в експертизі. Домогтися підвищення надійності отриманих у результаті експертизи рекомендацій та пропозицій можливо також шляхом зіставлення результатів порівняльної оцінки альтернативних варіантів стратегічних і тактичних рішень, отриманих із використанням різних методів обробки даних. На підставі рейтингу експертів приймаються рішення про подальше залучення експертів до проведення ситуаційного аналізу. Результатом роботи експертів на цьому етапі ситуаційного аналізу є оцінка отриманих під час проведеного ситуаційного аналізу альтернативних варіантів управлінських рішень, визначення рекомендацій та пропозицій для експертів за результатами проведеної роботи.

Сьомий етап завершальний, на ньому здійснюється підготовка аналітичних матеріалів за результатами ситуаційного аналізу. При цьому

підбивається підсумок всієї виконаної роботи. Основне завдання цього етапу полягає в тому, щоб підготувати аналітичні матеріали, які містять рекомендації щодо прийняття стратегічних і тактичних рішень в аналізованій ситуації, механізмів їх виконання, контролю за виконанням рішень, супроводження реалізації прийнятих рішень, аналізу результатів, що включає оцінку ефективності прийнятих рішень і їх виконання. Уся робота з організації та проведення ситуаційного аналізу на всіх етапах, його методичного та інформаційного супроводу здійснюється аналітичними та робочими групами відповідно до поставлених перед ними завдань і делегованих повноважень [3].

На сьогодні існують кілька технологій установа основних чинників, що впливають у результаті аналізу тієї чи іншої конкретної ситуації, одними з таких є *«мозкова атака» та двотурове анкетування.*

«Мозкова атака» при проведенні ситуаційного аналізу складається з двох турів. У першому турі відбувається генерування ідей, а в другому – обговорення виявлених ідей, їх оцінювання та вироблення колективної точки зору. Перший тур проводиться так, щоб кожен із присутніх міг вільно висловити свою думку про те, що визначає розвиток ситуації. У цьому турі керівник повинен підтримувати будь-яку висловлену думку, даючи можливість усім висловитися і представити свою точку зору.

У другому турі з виявлених у першому турі факторів необхідно залишити лише найістотніші. У проведенні другого етапу беруть участь фахівці, які діляться на прихильників і супротивників висловленої думки. Прихильники намагаються привести необхідні аргументи на користь висловленої точки зору, а супротивники – їх спростувати. Керівник, ґрунтуючись на результатах обговорення, приймає остаточне рішення про включення того чи іншого фактора в число дійсно визначних у розвитку ситуації.

У окремих випадках доцільнішим є використання *методу двотурового анкетування*, який передбачає індивідуальну роботу фахівців щодо встановлення найбільш важливих факторів.

У *першому турі двотурового анкетування* кожен із фахівців, запрошених керівником для участі в роботі щодо встановлення найбільш важливих факторів, що визначають розвиток ситуації, заповнює спеціально розроблену анкету, в якій указує такі фактори й обґрунтовує їх віднесення до найбільш важливих. Внесені в анкету чинники ранжуються фахівцем за ступенем їх впливу на розвиток ситуації. У *другому турі* проводиться перехресне рецензування заповнених у першому турі анкет. Це означає, що анкети, заповнені одним фахівцем, оцінюють інші й погоджуються або не погоджуються зі зробленими ним оцінками. Незгода з думкою фахівця обов'язково аргументується. Фахівці, які здійснюють оцінювання думки іншого фахівця, також роблять ранжування представлених в анкеті факторів.

Результати другого туру обробляються аналітичною групою, яка формує на підставі даних, представлених у анкетах, перелік чинників, які, на думку фахівців, визначають розвиток ситуації.

«Мозкова атака» і двотурове анкетування належать до універсальних методів аналізу і можуть використовуватися не тільки для встановлення

факторів, що визначають розвиток ситуації, а й для вирішення завдань ситуаційного аналізу.

Проведення ситуаційного аналізу на сучасному рівні вимагає розробки та використання банків даних (ситуацій, сценаріїв, експертів, результатів ситуаційного аналізу інформації, що надійшла) і спеціальних автоматизованих систем, призначених для обробки даних і супроводу основних процедур ситуаційного аналізу. До числа таких систем належать автоматизовані системи підтримки ситуаційного аналізу, засновані на методі аналогій, автоматизовані системи діагностики ситуацій, обробки статистичної інформації, багатовимірною шкалування, факторного аналізу, кластер-аналізу, автоматизовані системи оцінки ситуацій, автоматизовані системи експертного оцінювання (АСЕО), призначені для отримання, обробки та аналізу експертної інформації, і т.д.

Якщо у процесі вироблення управлінських рішень в організації чи в управлінні ситуаційний аналіз займає значне місце і проводиться регулярно, то доцільно створення спеціальної організаційної структури, основним завданням якої є забезпечення і супровід ситуаційного аналізу. Зокрема, може бути доцільним створення центру ситуаційного аналізу.

Ситуаційний аналіз дає змогу виходячи з більш глибокого розуміння ситуації і динаміки її розвитку виробляти і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, а також передбачити можливе виникнення кризових ситуацій і вживати своєчасних заходів щодо запобігання таким ситуаціям.

2.Методика діагностики кризової ситуації на підприємстві

Діагностувати поточної економічної ситуації, яка склалась на підприємстві, непросте завдання, оскільки потрібно застосувати комплексний підхід і виявити основні ознаки, які можуть вказати на передвісники появи певних проблем.

Досить багато науковців прагнуть розробити механізм оцінки ситуації, яка склалась, та означити її певним поняттям, щоб можна було попередити негативні її наслідки чи використати можливості та отримати переваги.

І. В. Кривов'язюк рекомендує як універсальний інструмент визначення стану підприємства для кожного етапу розвитку кризової ситуації в якості інструменту антикризового управління використовувати комплексну економічну діагностику підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 2.1

Процес розвитку та діагностики кризових явищ підприємства

Розвиток кризової ситуації	Методи діагностики кризового стану	Динаміка основних показників	Єдиний запобіжний захід
Передкризова ситуація	Аналіз економічних показників виробничо-господарської діяльності	Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді незначного зменшення найважливіших показників	Комплексна діагностика фінансово-господарської діяльності та
Виникнення кризового стану	Експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства	Зниження величини більшості фінансово-економічних показників діяльності підприємства	

Розвиток кризового стану	Комплексна економічна діагностика підприємства, оцінка ймовірності банкрутства	Величина фінансово-економічних показників діяльності підприємства нижче рекомендованих
Точка банкрутства	Діагностика банкрутства	Величина фінансово-економічних показників діяльності підприємства свідчать про необхідність порушення справи про банкрутство
Стабілізація кризового стану	Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості	Величина фінансово-економічних показників діяльності підприємства стабільно низька
Згасання кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Величина фінансово-економічних показників діяльності підприємства наближається до нормативних
Завершення кризового стану	Експрес-діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства	Величина фінансово-економічних показників діяльності підприємства перебуває в межах норми
Після кризовий стан	Аналіз виробничих та економічних показників господарської діяльності	Позитивна динаміка в зміні фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Однією з ознак настання проблем у виробничо-господарській діяльності є зниження платоспроможності, погіршення кредитоспроможності та зниження рентабельності. Тому варто визначати рівень і тип фінансової стійкості підприємства, виявляти чинник, які на неї впливають. Це допоможе виявити загрозу настання кризової ситуації, попередити та знешкодити можливі негативні наслідки.

Оптимальним для оцінки фінансової стійкості є агрегатний підхід, який передбачає виділення 4-х типів поточної фінансової стійкості підприємства. Використання методики передбачає проходження таких етапів:

1. Обчислення 3-х показників, що характеризують джерела формування запасів і витрат:

1.1. Наявність власних коштів (В), що є різницею між власним капіталом (ВК) та необоротними активами (НА) підприємства:

$$В = ВК - НА \quad (2.1)$$

1.2. Наявність власних та довгострокових позикових коштів (ВДК), що є сумою власних коштів (В) і довгострокових зобов'язань (ДЗ):

$$ВДК = В + ДЗ \quad (2.2)$$

1.3. Наявність загальних коштів (ЗК), що є сумою власних та довгострокових позикових коштів і короткостроковими кредитами банків (ККБ):

$$ЗК = ВДК + ККБ. \quad (2.3)$$

2. Розрахунок показників забезпеченості запасів джерелами їх фінансування, які відповідають величинам, обчисленим на попередньому етапі:

2.1. Надлишок (+) або дефіцит (-) власних коштів (Φ^B) як різниця власних коштів і запасів (Зп):

$$\Phi^B = B - \text{Зп}, \quad (2.4)$$

2.2. Надлишок (+) чи дефіцит (-) власних та довгострокових позикових коштів ($\Phi^{\text{ВДК}}$) як різниця власних та довгострокових позикових коштів і запасів:

$$\Phi^{\text{ВДК}} = \text{ВДК} - \text{Зп}, \quad (2.5)$$

2.3. Надлишок (+) чи дефіцит (-) загальних коштів ($\Phi^{\text{ЗК}}$) як різниця загальних коштів і запасів:

$$\Phi^{\text{ЗК}} = \text{ЗК} - \text{Зп}. \quad (2.6)$$

3. За обчисленими показниками визначається тип фінансової стійкості підприємства (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники за типами фінансової стійкості

Показники	Типи фінансової стійкості			
	абсолютна стійкість	нормальна стійкість	передкризовий стан	кризовий стан
Φ^B	Більше, рівне «0»	Менше «0»	Менше «0»	Менше «0»
$\Phi^{\text{ВДК}}$	Більше, рівне «0»	Більше, рівне «0»	Менше «0»	Менше «0»
$\Phi^{\text{ЗК}}$	Більше, рівне «0»	Більше, рівне «0»	Більше, рівне «0»	Менше «0»

Кожен з них має набір характерних ознак.

Абсолютна фінансова стійкість – це випадок, якщо власні кошти забезпечують запаси, а тому підприємство не залежить від банківських кредитів, має абсолютну ліквідність і платоспроможність.

Нормальна стійкість – випадок, якщо запаси забезпечуються власними коштами та довгостроковими позиками, у підприємства нормальна ліквідність і платоспроможність, рентабельна операційна діяльність.

Передкризовий стан – випадок, якщо запаси забезпечуються за рахунок власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів банків, низька ліквідність, виникають періоди неплатоспроможності, уповільнюється оборотність оборотних активів.

Кризовий стан – випадок, якщо запаси й витрати не покриваються джерелами їх формування і підприємство перебуває на межі банкрутства, має прострочену заборгованість перед кредиторами.

Для визначення настання кризової ситуації використовують такі моделі прогнозування настання банкрутства:

1. Модель Альтмана має вигляд:

$$Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (2.7)$$

де X_1 – відношення робочого капіталу до вартості активів;

X_2 – відношення чистого прибутку до вартості активів;

X_3 – відношення прибутку до оподаткування до вартості активів;

X_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;
 X_5 – відношення чистого доходу від реалізації до вартості активів.

2. Модель Спрінгейта має вигляд:

$$Z_C = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (2.8)$$

де X_1 – відношення суми оборотних активів і короткострокових зобов'язань до підсумку балансу;

X_2 – відношення прибутку до оподаткування до підсумку балансу;

X_3 – відношення прибутку до оподаткування до короткострокових зобов'язань;

X_4 – відношення чистого доходу від реалізації до вартості активів.

3. Модель Таффлера має вигляд:

$$Z_T = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.9.)$$

де X_1 – відношення прибутку до оподаткування до поточних зобов'язань;

X_2 – відношення поточних активів до поточних зобов'язань;

X_3 – відношення поточних активів до вартості активів;

X_4 – відношення чистого доходу від реалізації до вартості активів.

4. Модель О. О. Терещенка:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.10)$$

де X_1 – cash-flow/зобов'язання; cash-flow характеризує обсяг чистих грошових потоків, утворених в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, що залишаються в розпорядженні підприємства в поточному періоді;

X_2 – валюта балансу/зобов'язання;

X_3 – прибуток/валюта балансу;

X_4 – прибуток/виручка від реалізації;

X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації;

X_6 – оборотність основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу).

$Z > 2$ – не загрожує банкрутство;

$1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство не загрожує;

$0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не будуть проведені санаційні заходи;

$Z < 0$ – підприємство є напівбанкрутом.

5. Коефіцієнт Бівера розраховують як відношення суми чистого прибутку і нарахованої амортизації до величини довготермінових і поточних зобов'язань за формулою:

$$K_B = (ЧП + А) : (ДтЗ + ПЗ), \quad (2.11)$$

ЧП, А – чистий прибуток і амортизація (ф. № 2 «Звіт про фінансові результати»);

ДтЗ, ПЗ – довготермінові та поточні зобов'язання (ф. № 1 «Баланс»).

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, за якого протягом тривалого періоду (1,5–2 роки) K_B не перевищує 0,2, що відображає небажане зменшення частки прибутку, спрямованого на розвиток виробництва. Ця тенденція призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами становить менш ніж 0,1.

Отже, за допомогою запропонованих моделей можна виявити передумови виникнення небезпечних ситуацій. Вони дозволяють зробити висновок про ситуацію, що склалась на основі співставлення джерел необхідних коштів з потребами на здійснення безперебійної виробничої діяльності. Проте на майбутнє проводити дослідження для перевірки параметрів моделі та набору факторів, які до неї включені, в сторону їх збільшення, тому що умови, в яких працюють компанії суттєво змінилися і стали дуже динамічними.

3. Прогнозування в ситуаційному менеджменті

Методи прогнозування повинні забезпечувати можливість передбачення розвитку проблемних ситуацій. Важливість цього кроку в циклі керування полягає в тому, що він є, фактично, другим після ідентифікації ситуації кроком у вирішенні ситуаційних завдань керування.

Дійсно, розпізнавши ситуацію, визначивши причину і джерела її виникнення, необхідно відповісти на питання: як далі вона може розвиватися, до яких наслідків може привести? Це має істотне значення для ухвалення рішення на кожному етапі процесу ситуаційного керування.

Різноманіття можливих *методів і методик прогнозування*, як відомо, поділяється на:

евристичні (що використовують думку експертів);
математичні.

Математичні методи, в свою чергу, диференціюються на:

методи моделювання процесів розвитку (необхідна умова при цьому – наявність моделі процесу);

методи екстраполяції (систематичні методи).

Методи екстраполяції знаходять досить широке застосування в прогнозуванні ситуацій.

Математичний метод прогнозування є найбільш адекватним апаратом для реалізації ситуаційного керування. Для цього розробляється математична модель процесу, в основі якої лежить структура реально функціонуючої системи. Розробка і прийняття моделей даної групи вимагає великих витрат кваліфікаційної праці і часу. Тому розробляються і приймаються ці моделі, як правило, для оцінки глобальних явищ і процесів.

Найпростішим різновидом експертних методів у ситуаційному керуванні є проведення традиційних нарад з аналізу яких-небудь проблем, наприклад, «мозковий штурм», реалізований за допомогою спеціальних експертних груп.

Метод Дельфі – багатоетапна експертна процедура, що спрощено може бути представлена як ітераційне застосування методу «мозкового штурму».

Метод Дельфі дозволяє виключити вплив суб'єктивних факторів негативного характеру, що неминуче виявляються при взаємодії груп експертів, і в такий спосіб одержати погоджену групову оцінку параметрів проблеми, що розвивається.

Недоліком методу Дельфі є труднощі, а часом і неможливість поділу етапів структурної оцінки ситуації і кількісної оцінки її параметрів.

Морфологічний аналіз Цвеккі дозволяє здійснювати систематичне пере-рахування всіх можливих комбінацій структурних компонентів проблеми, що є основою для написання сценаріїв розвитку ситуацій.

Перспективним методом формування прогнозованих моделей складних ситуацій і моделей їхнього вирішення є *метод «дерева цілей»*, що дозволяє давати кількісну оцінку параметрів структурних компонентів ситуації.

Найбільш відомою концепцією методу «дерева цілей» є *метод ПАТТЕРН*.

Побудова «дерева цілей» зосереджує увагу на тих подіях, що повинні здійснюватися для настання бажаної, кінцевої події, тобто етапу розміщення ситуацій. При всіх перевагах цього методу варто помітити, що, акцентуючи увагу на кінцевій меті реалізації процедури ситуаційного керування, він не відображає ті причини і проблеми, що є джерелами виникнення ситуацій чи перешкоджають їх розміщенню.

Не враховуються структурні горизонтальні і вертикальні зв'язки керування, необхідні як для прогнозування ситуацій, так і для вироблення рішень. У цьому зв'язку доцільним є використання деяких методів теорії надійності, застосовуваних для прогнозування відмовлень складних систем.

Одним з методів, що ефективно вирішує цю проблему, є *метод «дерева несправностей»*, заснований на поєднанні експертних оцінок (на стадії побудови структури причинно-наслідкового «дерева несправностей») і кількісних оцінок – імовірностей виходу з ладу елементів системи.

«Дерево несправностей» показує, яким чином кінцева подія (вершина «дерева») зможе виникнути з послідовностей і комбінацій відмови елементів системи. Побудова такого «дерева» – експертна процедура, в результаті виконання якої будується «дерево» з подій різного рівня і поєднаних їхніх логічних блоків. Після розробки «дерева несправностей» виконується процедура його якісного аналізу – виявлення аварійних сполучень, наборів подій, що призводять до появи небажаної корінної події. Ця процедура може бути формалізована. Збільшення інформативності «дерева» досягається доповненням подій його низького рівня імовірностями їхньої появи. Обчислення імовірності різних шляхів, що приводять до вершини «дерева», дозволяє ранжувати ці шляхи.

Особливістю прогнозування в ситуаційному менеджменті є та обставина, що на відміну від інших випадків тут прогнозування носить практично постійний характер.

Функція прогнозування в ситуаційному менеджменті займає одне з провідних місць і її виконання повинно здійснюватися висококваліфікованими фахівцями різного профілю – системними аналітиками, економістами, менеджерами тощо.

Тема 3. Технологічне забезпечення ситуаційного менеджменту

1. Моделі і моделювання у ситуаційному менеджменті
2. Технологія розробки управлінських рішень в ситуаційному менеджменті
3. Технологічна схема процесу ситуаційного керування
4. Розробка управлінських рішень у ситуаційному менеджменті

1. Моделі і моделювання у ситуаційному менеджменті

З огляду на ієрархічну природу виникнення і розвитку ситуацій, з метою адекватного відображення функціонування виробничої організації необхідне формування набору ієрархічно пов'язаних моделей управлінських ситуацій. При формуванні системи моделей можна використовувати *три види моделей*.

Модель «знизу нагору» допускає моделювання процесів виникнення ситуацій, починаючи з нижнього рівня виробничої технології, тобто розробку моделей найпростіших окремих технологічних процесів з наступним їхнім ув'язуванням і переходом до моделювання більш високих рівнів виробничої ієрархії.

Модель «зверху вниз» вимагає формування моделей ситуацій вищого рівня керування, а лише потім їхнього розукрупнення і деталізації до рівня окремих технологічних процесів.

Модель допускає одночасне створення комплексу моделей як зверху, так і знизу; вимагає особливої уваги до понятійної єдності і спільності моделей усіх рівнів ієрархії.

Можливість використання основних положень методології «дерева неполадок» для прогнозування управлінських ситуацій визначається тим, що прогнозована подія — відмовлення нормального функціонування системи — є небажаною для виробничої організації. Саме ця аналогія дозволяє застосувати методи розробки і дослідження моделі, розвинуті в теорії надійності, для дослідження управлінських ситуацій.

У той же час варто зазначити, що характер функціонування соціально-економічних систем докорінно відрізняється від функціонування технічних систем. Ця відмінність полягає, насамперед, у здатності соціально-економічних систем самостійно формувати мету. В силу цього причинно-наслідкові зв'язки виникнення і розвитку управлінських (включаючи технологічні й ін.) ситуацій тут істотно інші. І якщо побудова моделі виникнення і розвитку ситуацій, що базується на ідеях «дерева неполадок», виявляється можливою для виробничих організацій, то «архітектура» моделі, зумовлена взаємозв'язками її елементів, повинна бути заснована на логіці взаємодії і настання тих подій, що

визначаються реалізацією у виробничій організації, її основних функцій – виробничо-технологічної, інтелектуального забезпечення і керування.

Першим підходом є методологія «дерева несправностей» є своєрідний підхід до побудови кількісних моделей надійності складних технічних систем. Цей підхід містить у собі графічний і текстовий способи опису того, яким чином подія – проблеми системи – може виникнути з комбінацій несправностей підсистем і елементів системи.

«Логічне дерево» складається з текстових блоків, що описують події – несправність елементів і підсистем, а також логічних блоків, що моделюють причинно-наслідкові відносини між несправностями різних рівнів ієрархії.

Побудова «дерева» виробляється за допомогою методології, відомої за назвою «зверху вниз». Насамперед фіксують і описують небажану подію – несправність системи. Цю подію називають основною. Потім визначають причини її виникнення. Далі, розглядаючи окремо кожну з подій, що є причинами настання основної, визначають причини їхнього настання. Цей процес повторюється до того моменту, поки подіями розглянутого рівня ієрархії не стануть елементарні події – несправності функціонування елементів системи.

Отримана в такий спосіб діаграмна модель несправностей проблемних ситуацій може бути подана у вигляді набору логічних рівнянь, що однозначно виводяться за висхідною графічною моделлю. Логічна модель може бути досліджена формальними засобами. Далі є можливість зібрати імовірні оцінки виникнення елементарних подій та обчислити імовірність появи основної події. Знаючи імовірність появи основної події, ризик її появи і збиток, нанесений її настанням, можна визначити очікувані втрати внаслідок можливих несправностей.

Другий підхід до моделювання у ситуаційному керуванні зводиться до сіткового планування.

Процес виготовлення виробу подається у вигляді сіткового графіка з укрупнених робіт. З кожної укрупненої роботи може бути визначена трудомісткість як сума трудомісткості виготовлення деталей, що входять у неї, і трудомісткість зборки, якщо зборка входить в укрупнену роботу.

Для того, щоб модель розподілу виробничої програми подати у вигляді моделі багатосіткового планування з обмеженими ресурсами, необхідно мати інформацію про кожну роботу і ресурси.

Найбільші труднощі – одержання достовірної інформації про тривалість виконання кожної роботи, яку необхідно закладати в графік. У графік на виробництві необхідно закладати не ту детерміновану величину, що дається в нормативах, а ту імовірну тривалість (з урахуванням можливих збоїв і простоїв виробу, яку необхідно прийняти для надійності виконання запланованого процесу.

Для визначення тривалості циклів укрупнених робіт часто застосовують експертні оцінки на основі нормативних (розрахункових) методів. При цьому, як правило, дається три оцінки – оптимістична, песимістична і найбільш імовірна.

Використання методів сіткового планування для розподілу виробничої програми базується на «поєднанні» цехових сіткових графіків з укрупнених видів робіт у єдиний графік. В результаті такої процедури виходить загальнозаводський графік проведення робіт по цехах – етапах, події якого є контрольними точками для спостереження за ходом виробничого процесу.

2.Технологія розробки управлінських рішень в ситуаційному менеджменті

Одним із етапів технології ситуаційного менеджменту виступає технологія розробки управлінських рішень, яка являє собою трудомісткий процес і включає наступні етапи:

1. Збирання інформації для діагностики ситуації в організації.
2. Проведення структурно-морфологічного аналізу.
3. Визначення доцільності виведення організації з кризи.
4. Визначення ресурсів для досягнення оставленої цілі.
5. Розробка заходів по реалізації поставленої цілі.
6. Перевірка можливості досягнення поставлених цілей.
7. Формування управлінського рішення.

Під час формування управлінського рішення доцільно враховувати фактори, що впливають на якість його прийняття. Так, розглянемо основні фактори, що потребують обов'язкового врахування в ситуаційному менеджменті:

1. Категорія проблем:
 - а) стандартні — їх вирішення потребує чіткого дотримання стандартів;
 - б) типові — вирішення на базі різноманітних правил, причому слід обрати конкретний набір правил та процедур;
 - в) евристичні — нові проблеми.
2. Умови використання:
 - а) квазістабільні умови — сприятливі;
 - б) екстремальні — умови, коли фахівці мають виявити свої найкращі якості;
 - в) кризові — виникнення небезпечної ситуації.
3. Ступінь достатності вихідної, або джерельної інформації:
 - а) недостатній;
 - б) достатній;
 - в) надлишковий
4. Ступінь достовірності вихідної інформації:
 - а) повністю достовірна;
 - б) псевдоінформація;
 - в) явно недостатня інформація.
5. Масштаби проблеми:
 - а) глобальні;
 - б) локальні;
 - в) мікролокальні.
6. Наявність технічного оснащення в організації:

- а) відсутнє;
- б) мається в недостатньому обсязі;
- в) мається в достатній кількості.

Таким чином, врахування зазначених факторів під час прийняття управлінського рішення дозволить підвищити його якість та позитивно вплине на технологію ситуаційного менеджменту, а також підвищить ефективність управління організацією взагалі.

3. Технологічна схема процесу ситуаційного керування

Передусім доцільно звернути увагу на категорію «технологія управління», тобто вибір і реалізацію визначеної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення (УР) в певній ситуації. Тобто побудова процесу управління за критеріями раціональності, економії часу та ресурсів, максимального ефекту правомірність назву технології менеджменту. Під *технологією ситуаційного* менеджменту доцільно розуміти – комплекс заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла, та зниження рівня її негативних наслідків, що передбачає дослідну аналітичну та соціально-організаційну діяльність.

Ознаки, що характеризують технологію ситуаційного менеджменту:

- 1) дефіцит часу;
- 2) конфліктність інтересів;
- 3) високий ступінь невизначеності та ризику;
- 4) тиск зовнішнього середовища;
- 5) зниження рівня керованості та конкурентоспроможності;
- 6) порушення балансу влади.

З метою успішного здійснення технології ситуаційного менеджменту доцільно дотримуватися умови керованості:

Умова керованості, що враховує час циклу управління:

$$t_{ін} + t_{пр.р.} + t_{п.у.р.} + t_{вик.} < t_{опер}, \quad (3.1)$$

де $t_{ін}$ — час на збирання, передачу та опрацювання інформації;

$t_{пр.р.}$ — час на прийняття рішення;

$t_{п.у.р.}$ — час на підготовку виконання управлінського рішення;

$t_{вик.}$ — час на безпосереднє виконання управлінського рішення;

$t_{опер}$ — час поточного виробничого циклу.

Загальну технологічну схему ситуаційного менеджменту можна подати у вигляді восьми блоків (рис. 3.1). Вони характеризують зворотно-поступальну послідовність різних операцій та їх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, – оптимальний варіант виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної чи такої, що вже настала).



Рис. 3.1. Загальна технологічна схема ситуаційного менеджменту

Блок 1. На цьому етапі ситуаційного управління створюється спеціалізована робоча група. Вона може складатися як із власних фахівців організації, так і запрошених зі сторони лише на період можливої чи реальної кризової ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка тощо. Члени спеціалізованої робочої групи повинні також володіти мистецтвом розв'язання проблем у процесах ситуаційного управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику та невизначеності, мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти і враховувати специфіку роботи підприємства в регіональній і галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо. Група може бути виділена в окрему структурну одиницю.

Блок 2. Це другий етап у технологічній схемі ситуаційного управління. Тут передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо ситуаційного управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації – пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності «включення» ситуаційного управління, відбувається перехід до блоку 3.

Блок 3. На цьому етапі проводиться розробка управлінських рішень ситуаційного характеру, що здійснюється, в свою чергу, за кількома етапами. Основними з них є збирання вихідної інформації про ситуацію в організації, структурно-морфологічний її аналіз, визначення шляхів виведення організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

Блок 4. На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень за висновком організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала потрібні рішення, визначаються їхні конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання ситуаційного управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією він повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів ситуаційного управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, а може й стати неможливим.

Блок 5. На цьому етапі ситуаційного керування здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених у ситуаційному керуванні.

Блок 6. На наступному етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін (позитивної чи негативної), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення готують нове з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів ситуаційного керування.

У випадку, якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто в роботі фірми намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тому обсязі, який необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє критерії ефективності, тобто воно виконано й отримані необхідні результати, у діяльності організації відбулися зміни до кращого, здійснюється перехід до наступного етапу ситуаційного керування.

Блок 6. На наступному етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін (позитивної чи негативної), розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих. Після визначення причин

незадовільного виконання управлінського рішення готують нове з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів ситуаційного керування.

У випадку, якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати, тобто в роботі фірми намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності, але не в тому обсязі, який необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

Якщо якість виконання управлінського рішення задовольняє критерії ефективності, тобто воно виконано й отримані необхідні результати, у діяльності організації відбулися зміни до кращого, здійснюється перехід до наступного етапу ситуаційного керування.

Блок 7. Тепер перевіряється доцільність проведення подальших робіт з висновку організації з кризової ситуації, що складається у визначенні того, на якій стадії виконання знаходиться ситуаційна програма.

Якщо фахівцями дається висновок про виконання ситуаційної програми, а ситуація кризового становища організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку ж, коли ситуаційна програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему ситуаційного керування адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виведення організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень ситуаційного характеру.

Блок 8. На заключному для даної технологічної схеми етапі ситуаційного керування розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є невід'ємною частиною технології ситуаційного керування. Воно дозволяє якщо не уникнути небезпечної ситуації, то підготуватися до неї і мінімізувати її наслідки.

Важливою є система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації:

1. Серйозним попередженням кризи підприємства може бути негативна реакція партнерів по бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на певні заходи, проведені організацією, і їхні пропозиції. Це реорганізації підприємства (організаційні, структурні, відкриття чи закриття підрозділів, філій, дочірніх фірм, їхнє злиття), часта і необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини і матеріалів й інші зміни в його стратегії. Іншою істотною ознакою, також контрольованою кредиторами, є зміна в структурі керування й атмосфері на вищому рівні менеджменті.

2. Ознаками кризової ситуації є зміни фінансових показників діяльності підприємства, несвоєчасність і якість подання фінансової звітності і проведення аудиторських перевірок. Предметом ретельного спостереження є:

1) затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість, що може свідчити або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу;

2) зміни в статтях балансу з боку пасивів і активів, порушення певної їхньої пропорційності;

3) збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання;

4) збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам;

5) зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію тощо.

Ознаками, що насторожують, є також позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування і вилучення ліцензії тощо.

4. Розробка управлінських рішень у ситуаційному менеджменті

Найбільш відповідальний етап при виході організації з кризової ситуації – розробка управлінських рішень.

Ситуаційні управлінські рішення – результат діагностики, ситуаційне прогнозування і планування.

Ситуаційне управлінське рішення повинне відповідати на такі питання:

- 1) що робити?
- 2) що робити в першу чергу?
- 3) як робити?
- 4) з якими виробничими витратами?
- 5) у якій кількості?
- 6) у які терміни?
- 7) де?
- 8) що дасть виконання рішення?

Процес ухвалення управлінського рішення включає такі операції: підготовку до роботи, виявлення проблем і формулювання цілей; пошук інформації і її обробку; виявлення можливостей ресурсного забезпечення; ранжирування цілей; дроблення цілей і формулювання завдань підлеглим; оформлення необхідних документів.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, які забезпечують реальність його реалізації. До таких параметрів відносяться:

- 1) показник ентропії, тобто кількісної невизначеності (при відсутності кількісних показників показник ентропії наближається до нуля);
- 2) ступінь ризику вкладення інвестицій;
- 3) імовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і термінів;
- 4) ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним, на підставі яких вона була розроблена.

Якість управлінських рішень, прийнятих в умовах кризи, залежить від таких значимих факторів.

1. Категорія проблем:

– стандартні проблеми. їхнє розв'язання вимагає чіткого дотримання визначених стандартів, в їхньому вирішенні головну роль повинні відігравати уміння і навички;

– типові проблеми – у ході вирішення потрібно вибрати конкретний набір правил, які дозволяють досягти успіху;

– евристичні проблеми – потрібно сформулювати нові правила їхнього вирішення.

Фахівці, що займаються антикризовим управлінням, добре підготовлені до вирішення стандартних і типових проблем. Сучасний менеджер повинен мати якості ефективного евристичного мислення.

2. Умови використання:

– квазістабільні чи сприятливі умови, коли перед фахівцем не виникає ніяких непередбачених ситуацій, він перебуває в звичайній, спокійній обстановці;

– екстремальні, тобто такі умови, коли фахівцеві потрібно показати усі свої якості, за якими зроблять висновок про його професійну придатність;

– кризові умови, тобто коли виникають непередбачені ситуації, що можуть повести до «зриву» звичайних показників діяльності, а в окремих випадках приводять до аварій, катастроф.

Сучасний менеджер повинен вміти передбачати можливі екстремальні ситуації і кризи.

3. Достатність вихідної інформації:

– недостатній обсяг вихідної інформації. Для розв'язання поставленого завдання необхідно знайти чи синтезувати вихідну інформацію;

– достатній обсяг вихідної інформації. Для вирішення поставленого завдання цілком достатньо тієї інформації, що є в розпорядженні фахівця. Більшість навчальних завдань будується за цим принципом;

– надлишковий обсяг вихідної інформації. Для вирішення поставленого завдання не потрібно всього обсягу інформації, представленої при описі вихідної ситуації. Фахівець повинен вміти виявити тільки необхідну інформацію і користуватися лише нею.

Здебільшого в реальній обстановці фахівцю приходится діяти з недостатнім обсягом вихідної інформації.

4. Достовірність вихідної інформації:

– явно недостовірною, не відповідає умовам завдання, виявити невірогідність якої не являється трудностю;

– псевдостовірною, що відповідає умовам завдання, однак не дозволяє одержувати правильне вирішення вихідного завдання;

– цілком достовірною дозволяє одержувати правильне вирішення вихідного завдання.

Менеджер найчастіше працює з інформацією, оцінити ступінь достовірності якої важко.

5. Масштаб проблеми:

- глобальні проблеми – від їхнього вирішення залежить життєдіяльність цілих регіонів;
- локальні проблеми – від їхнього вирішення залежить життєдіяльність невеликої групи людей, окремої людини;
- мікролокальні проблеми – від їхнього вирішення залежить конкретний вчинок окремої людини.

Сучасний менеджер пов'язаний з вирішенням завдань локального і глобального масштабів. Відповідальність, яку несе менеджер перед іншими людьми, повинна бути пов'язана з тим методичним апаратом, яким він володіє.

6. Технічне оснащення:

відсутнє. У наявності немає необхідних технічних засобів для постановки якісного процесу навчання;

недостатній обсяг. Технічних засобів бракує для стійкого, якісного процесу навчання;

достатньо. Технічні засоби присутні в повному обсязі і функціонують відповідно до вимог навчального процесу.

Загальна послідовність розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні може бути звичайною, застосовуваною у функціональному управлінні. Однак необхідно відзначити ряд специфічних рис розробки і прийняття рішень, властивих антикризовому управлінню. До них необхідно віднести наступні питання.

На етапі підготовки управлінських рішень проводиться морфологічний аналіз чи інший вид прогнозування, спрямований на визначення доцільності і шляху виходу організації з кризової ситуації. Це залежить від того, наскільки сильно криза вплинула на її діяльність.

На цьому етапі визначається конкурентоспроможність організації при нових умовах роботи. Її успіх багато в чому залежить від становища продукту на ринку збуту, дослідження якого дає можливість уявлення про сегменти ринку, виявити ті види продукту, що мають переваги в порівнянні з конкурентами.

У тому випадку, якщо криза сильно і негативно вплинула на господарську діяльність підприємства і подальше його існування, розробляють нові стандарти чи будують модель реструктуризації організації з забезпеченням розроблених заходів необхідними ресурсами.

Тема 4. Роль керівника у ситуаційному менеджменті

1. Роль людського фактора в керуванні
2. Керування як творчий процес
3. Психологічні аспекти прийнятих рішень
4. Неформальні аспекти розробки рішень

1. Роль людського фактора в керуванні

Подальше ускладнення управлінських завдань потребує вдосконалення методів і прийомів їх виконання, врахування суб'єктами управлінського процесу багатьох нюансів у підготовці та розробці управлінських рішень.

Процес прийняття управлінських рішень залежить від особистісних факторів.

До особистісних факторів належать психічні процеси, психічні стани й психічні властивості.

Психічні процеси поділяють на три основних види: пізнавальні, вольові, емоційні, мотиваційні. Найважливіше значення серед них у ході прийняття рішень мають пізнавальні, або когнітивні, процеси, а саме: інтуїція, сприйняття, пам'ять, мислення, увага й увага.

Психічні стани лежать в основі реакції особистості на зовнішні та внутрішні стимули, спрямовані на досягнення результату. Психічні стани дуже мінливі, залежать як від конкретної ситуації, так і від індивідуальних психологічних особливостей людини (бадьорість, втома, інформаційне перевантаження, депресія, стрес тощо).

Психічні властивості можна розділити на два класи: загальні (обмежена швидкість переробки інформації людиною) й індивідуальні (пороги відчуттів, особливості сприйняття, пам'ять, мислення, емоційну реактивність, вольові якості, темперамент, характер тощо).

Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності:

1. Індивідуальні якості людей сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення.

2. Усі індивідуальні якості людей реально взаємозалежні й нероздільні.

Менеджеру потрібен самоконтроль, уміння організувати себе, бути психологом, уміти формувати психологічні портрети підлеглих, володіти прийомами самоорганізації, самоконтролю для ефективного управління людьми й досягнення поставлених цілей.

Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, спрямований на вибір дій людини чи групи осіб, набувають рис психологічного процесу, в якому наявні такі аспекти, як логіка, інтуїція, судження, раціональність, емоційність тощо.

Прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних і несподіваних до логічних і розрахованих.

Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу.

Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень.

Досвід менеджера є певним бар'єром для зайвого виявлення в управлінській роботі «інтуїтивного», «емоційного» та інших підходів, водночас будь-який досвід моделює ситуацію в параметрах минулого. Питання в тому, чи здатний управлінець об'єктивно й точно виявити ступінь «збігу ситуацій» - минулої та теперішньої, і на цій основі визначити доцільність використання фактора досвіду.

Розглядаючи феномени впливу особистісних якостей керівника на процес розробки управлінського рішення, слід урахувувати склад та різний ступінь прояву окремих особистісних якостей.

Одна з важливих складових моделі успішного менеджера – темперамент, що має специфічний вплив на якість управлінських рішень:

1. Холеричний тип. Характеризується швидкістю, оперативністю та індивідуалізмом під час розробки управлінського рішення. Рішення часом мають спонтанний характер, характеризуються високим рівнем ризику, рішучістю і безкомпромісністю.

2. Сангвінічний тип. Характеризується швидкістю, оперативністю і колективним обговоренням ключових проблем у розробці управлінського рішення.

3. Флегматичний тип. Характеризується бажанням отримати великий (надлишок) обсяг інформації та думок щодо проблеми. Рішення характеризуються високим рівнем безпеки й обдуманості.

4. Меланхолійний тип. Характеризується високою відповідальністю щодо розробки управлінського рішення. Рішення, прийняте меланхоліком, відрізняється детальною опрацьованістю і реальністю виконання. Меланхоліки приймають ефективні рішення в галузі стратегічного планування, конструювання тощо. Робота в напружених ситуаціях їм протипоказана.

За допомогою тест-опитувальника Г. Айзенка визначаються дві основні характеристики особистості «екстраверсія – інтроверсія» і «емоційна нестійкість – стабільність».

Екстраверти потребують постійної стимуляції від навколишнього середовища. Вони товариські, прагнуть до нових вражень, люблять зміни, готові до швидких реакцій.

Інтроверти живуть своїм багатим внутрішнім світом, черпають зсередини стимули своєї життєвої активності. Вони замкнуті, нетовариські, повільні, серйозні, стримані, люблять порядок і схильні до самопоглядання. Інтроверти дружать віддано, але з деякими людьми, уникають шумних компаній.

Емоційну нестабільність характеризує емоційна постійна напруга, переживання особистої загрози, підвищена чутливість до невдач і помилок, схильність до самозвинувачень, прагнення до самовдосконалення.

Емоційна стабільність характеризується урівноваженістю, перешкодостійкістю, холодністю, негнучкістю, нездатністю співчувати іншим людям.

Екстраверсія може бути корисно в ситуаціях, де потрібна здатність брати ситуацію у свої руки. Такі люди в більшій мірі схильні діяти під впливом раптового спонукання, ніж по наміченій програмі.

Інтроверсія може допомогти в тих ситуаціях, де потрібна зосередженість і виконання кропіткої роботи. Такій категорії людей у більшій мірі властиві такі якості, як: схильність до самоаналізу, сором'язливість, соціальна пасивність.

Емоційна нестабільність (нейротизм). Такі люди не задоволені своєю здатністю розв'язувати життєві проблеми і досягати бажаних результатів.

Людам цієї групи властиві висока чутливість і підвищена чутливість до небезпеки.

Психологія управління – міждисциплінарний науково-практичний напрямок, що розробляє психологічне забезпечення вирішення проблем організації в умовах ринкової системи господарювання

Об'єкт психології управління – психічна реальність, що включає інтелектуальні, емоційні та вольові прояви свідомості людей, а також підсвідомі прояви їх психіки.

Предмет психології управління становлять психологічні явища організацій. Психологія управління вивчає традиційні соціально-психологічні явища (соціально-психологічний клімат, спілкування та ін.), психологічні стосунки та поведінку людей в організації (згуртованість, лідерство), психологію праці (функціональні психічні стани), психологічні закономірності управлінської діяльності (особливості прийняття індивідуальних та групових рішень, проблеми мотивації).

Основним завданням психології управління є сприяння формуванню у менеджерів відповідних психологічних якостей як необхідних умов їх повсякденної діяльності, удосконалення психологічних механізмів ділового спілкування.

2. Керування як творчий процес

Ефективність взаємодії суб'єкта й об'єкта керування визначається їхніми відносинами, які впливають на хід і результат керування, що є особливо важливим у період складних проблемних ситуацій.

Управлінські відносини – відносини між суб'єктом і об'єктом керування, без яких досягнення цілей організації принципово неможливо.

Управлінські відносини бувають:

- влади і змушеного підпорядкування (примусові);
- вільно-договірні (спонукальні).

Людство виробило три методи керування: командні, економічні і соціально-психологічні. У живих реальних господарських і соціальних системах вони завжди співіснують, активно впливаючи один на одного.

У сучасному суспільстві матеріально-економічні відносини панують над міжособистісними.

Соціально-психологічні методи керування за природою своєю не можуть повноцінно обслуговувати матеріалістичні ціннісні орієнтири й інтереси. Як основні вони стають можливими і бажаними в рідких випадках тимчасового відходу інтересів працівників з матеріальної сфери у сферу людських відносин.

Своєрідність організаційно-економічного механізму, його життєздатність і ефективність визначаються системою вироблюваних ним спонукальних мотивів, стимулів до високої якості праці колективу в цілому й окремих працівників. Ця система містить у собі дві підсистеми: командно-адміністративні і соціально-економічні стимули. Перші примушують до праці, другі – викликають інтерес учасників виробництва до високої якості й ефективної роботи.

Основна проблема, що виникає в процесі створення й налагодження організаційно-економічного механізму, полягає в раціональному поєднанні командно-адміністративних і соціально-економічних стимулів. Це поєднання викликало б максимальну зацікавленість і відповідальність усіх категорій працівників у забезпеченні високого рівня ефективності і якості досягнення цілей виробничої системи.

Крім того, організаційно-економічний механізм повинен погоджуватися з об'єктивно існуючою розбіжністю і суперечливістю інтересів різних ланок виробництва, груп і окремих працівників. Тому він повинен виробляти порядок застосування того чи іншого стимулу з урахуванням його впливу на поведінку конкретних груп людей і окремих осіб, до яких застосовується той чи інший стимулюючий вплив, оскільки ігнорування цієї вимоги може обернутися значними економічними, соціальними й екологічними втратами.

Чим ефективніший організаційно-економічний механізм, чим сильніший його стимулюючий вплив на процес виробництва, тим з меншими витратами живої й уречовленої праці може задовольнятися ринковий попит.

У загальному вигляді ефективність і якість функціонування виробничих систем виражається відношенням зміни за певний період ступеня досягнення цілей виробничої системи до зміни необхідних для цього трудових ресурсів і засобів виробництва. Чим вищий ступінь досягнення цілей і нижчі витрати, тим ефективніша трудова діяльність.

При цих обставинах перед керівництвом стоїть завдання створити такі умови, у яких підлегли, що працюють на успіх фірми, можуть безперешкодно задовольняти свої потреби чи хоча б бути впевненими в можливості це зробити. Тому що, поки люди вважають, що вони одержують справедливую винагороду, чи хоча б пов'язані з очікуваним ступенем задоволення своїх потреб, вони будуть відповідним чином трудитися. При цьому необхідно мати на увазі, що ефективна мотивація, прийнятна для всіх, у принципі неможлива, тому що людські цінності, потреби і чекання суголубо індивідуальні..

У сучасній системі підприємства найбільш актуальними стають відносини керування, що базуються на економічних відносинах. У менеджменті принциповими є два типи відносин: відносини, що виникають при поділі і кооперації праці в процесі спільної трудової діяльності асоційованих власників, і відносини наймання, що виникають між власниками і користувачами наявних засобів виробництва.

Особливий інтерес і певну складність являє собою мотиваційний механізм у неординарних ситуаціях, коли спостерігаються значні відхилення запланованого ходу виробництва від допустимого. Це відбувається практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні приводять до зриву графіків і зобов'язань фірми і змушують керівництво приймати негайні рішення. У цих умовах необхідний перехід на ситуаційну схему керування.

Основним завданням ситуаційного менеджменту є забезпечення відмінних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого

керування людьми і комунікаціями. Реалізація даного завдання полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Успіх чи невдача такого менеджменту, у першу чергу, визначається ступенем готовності керівника фірми до потенційних загроз і можливістю попередження їхнього кризового прояву на стратегічному рівні.

Система стимулів і мотивація повинні бути досить гнучкими і відповідати цілям, що змінюються. Цього можна досягти за допомогою трансакційного керівництва, суть якого полягає у своєчасному висновку одноразових угод з підлеглими при виникненні різних нестандартних ситуацій, не обговорених у контрактах. Досягнення підлеглими поставлених перед ними завдань у таких ситуаціях буде сприяти успішному досягненню кінцевої трансформованої мети підприємства.

3. Психологічні аспекти прийнятих рішень

Управлінські рішення приймаються в умовах виникнення ситуації чи виникненні проблеми, яка потребує рішення. Взагалі проблемна ситуація визначається як «співвідношення обставин і умов, що містять в собі протиріччя і не мають однозначного рішення, у яких розгортається діяльність індивіда чи групи».

Проблемна ситуація характеризує взаємодію суб'єкта і його оточення, а також психічний стан особистості, включеної в суперечливе по змісту середовище. Усвідомлення будь-якого протиріччя в процесі діяльності приводить до появи потреби в нових знаннях, що дозволили б розв'язати протиріччя, що виникло.

Достатньою умовою прийняття ефективного управлінського рішення є наявність у особистості, яка приймає управлінське рішення, психологічних якостей що відповідають чинникоутворюючій групі – рівня знань для оцінки ситуації, навичок за рішенням подібних проблем, певних здібностей, уміння знайти вихід із ситуації з урахуванням зовнішніх умов й умов в організації, уміння передбачати результат своєї діяльності й визначати своє відношення до проблеми.

Варто підкреслити, що якщо будь-яка психологічна характеристика особистості не повною мірою розвинена, але рішення приймається групою або з консультантом по даній проблемі й сукупні характеристики відповідають необхідній чинникоутворюючій групі, то рішення теж буде ефективним.

Розглянемо детальніше питання про природу впливу особистісних рис керівника (знань, умінь, навичок, мотивацій), тобто суб'єктивних чинників на процес прийняття управлінських рішень, які, в свою чергу, визначають ефективність діяльності організації.

На кожний етап процесу прийняття рішення впливає певна група суб'єктивних чинників, які пов'язані з відповідними характерними особливостями керівника. У випадку, коли керівник не володіє у повній мірі якоюсь якістю (наприклад, не вміє обговорювати питання з командою, не

досить гнучко використовує переліки колективного прийняття рішення, його стиль керівництва потребує удосконалення), цей недолік може негативно вплинути на прийняте рішення – «дефектні» рішення. При цьому, визначений недолік повторюватиметься у всіх наступних рішеннях, доки він не буде «виправлений» (відкоригований) шляхом самовдосконалення керівника; спеціальної підготовки керівника до прийняття управлінських рішень на рівні навчального процесу в системі післядипломної освіти; наданні психологічної допомоги керівникам в умовах діяльності конкретних освітніх організацій.

Якщо яка-небудь психологічна характеристика особистості не повною мірою розвинена або відсутня, то відповідний чинник не буде рушійною силою процесу (чинник, так би мовити, не буде «працювати») і прийняте рішення не буде ефективним. Такі рішення надалі ми будемо умовно називати «дефектними».

Чим більш прийняте рішення відповідає цілям чи завданням організації, тим більш зростає ефективність діяльності організації. Помилки і недоліки, допущені на різних етапах розробки управлінського рішення можуть призвести до невірному прийняттю рішення чи негативних результатів після його реалізації, а це позначитися на ефективності діяльності в цілому. Якщо не всі управлінські рішення є вірними, то можна говорити, що ефективність організації зростає повільно чи взагалі не зростає. Тобто, накопичення негативних рішень веде до зниження ефективності діяльності організації. Після «корекції» відповідного недоліку («дефекту») рішення відновлюється пропорційність зростання ефективності діяльності організації.

На поведінку керівника під час ухвалення рішення суттєво впливають мотив досягнення успіху й мотив уникнення невдачі. Залежно від домінування одного з цих факторів по-різному поведуть себе управлінці, ухвалюючи рішення в умовах конфліктної ситуації. Спостерігаються такі тенденції: процедура і практика ухвалення управлінських рішень в конфліктних ситуаціях механічно переноситься з управлінської практики, яка застосовується у звичайних або неконфліктних умовах; існують сильно виражені відмінності в ефективності (правильності, своєчасності) при ухваленні управлінських рішень у конфліктних ситуаціях різними суб'єктами управління (особами, які приймають індивідуальні управлінські рішення); суб'єкти управління, які приймають ефективні управлінські рішення в конфліктних ситуаціях відрізняються дуже характерними професійними й індивідуальними особливостями; ефективність управлінських рішень, що приймаються в конфліктних ситуаціях, в найбільшій мірі обумовлені психологічними і психофізіологічними особливостями особи, яка приймає управлінське рішення, тобто вирішальною є роль людського чинника; при ухваленні управлінських рішень у конфліктних ситуаціях суб'єкти управління діють перш за все інтуїтивно.

Конфлікт, виступаючи ситуаційним середовищем ухвалення управлінського рішення, суттєво впливає на уявлення учасників процесу про себе, про протилежну сторону, про образ ситуації, з приводу якої приймається рішення, утворюючи підґрунтя для реального протистояння. Конфліктна

ситуація характеризується актуалізацією протилежностей: смислів, значень, явищ, стосунків тощо. Оскільки розвиток будь-якого явища завжди має дихотомічний характер, тобто може отримувати протилежні «за знаком» напрями розгортання, то наявність конфліктної ситуації при ухваленні управлінського рішення може впливати як деструктивно, так і конструктивно. Конфліктна ситуація постає такою, в якій відбувається актуалізація антагоністичних ознак явищ, що вступають або перебувають у взаємодії. Коли йдеться про вчинкову конфліктну ситуацію, то насамперед мається на увазі особистісний, індивідуально відображений зміст антагоністичних ознак ситуації, що спричиняють конфлікт. Те, що для однієї особистості постає буденною, повсякденною ознакою суспільного життя, для іншої – глибинний сутнісний конфлікт, подолання якого є необхідним у зв'язку з потребою утвердити власний спосіб існування або захистити свою індивідуальність тощо.

Процес ухвалення управлінського рішення в умовах конфлікту завжди суто індивідуальний, хоча, звичайно, реальною є присутність впливів соціокультурного, етнічного, культурно-історичного та іншого характеру. Ухвалення рішення керівником у даній ситуації завершує процес мотивування і вибудови мотивації вчинку й зумовлює можливість розгортання наступного компонента структури вчинку – дійового.

Усвідомлення та переживання особистістю керівника змісту конфліктної ситуації, її можливих (як негативних, так і позитивних) наслідків, необхідності діяти з урахуванням усіх складових (як актуальних, що вже виявились, так і потенційно можливих, що можуть виявитись у процесі розвитку ситуації), зумовлює певне мотивування дій особистості. Управлінець здійснює вибір відносно того чи іншого вектора розв'язання критичної ситуації: редукції критичного змісту ситуації, коли управлінець намагається усунути конфліктну ситуацію за рахунок спрямованого пониження її суб'єктивного значення, суб'єктивного сприйняття конфліктних умов ситуації як нормальних, таких, що можуть мати місце, можуть бути звичними, або за рахунок свідомої відмови від домагань зберегти свою індивідуальність, цілісність, недоторканість; оптимального подолання конфліктності ситуації, коли керівнику вдається зберегти особистісний статус, не поступившись певними принципами діяння та поведінки і зумівши при цьому розв'язати протиріччя, яке зумовило дану ситуацію; трансцендентного виходу із конфліктної ситуації, коли управлінцю не тільки вдається розв'язати протиріччя та зняти ознаки критичності при ухваленні управлінських рішень, а ще й здійснити якісний стрибок у власному розвитку через набуття нових якостей як суб'єкта вчинкової активності через набування досвіду перетворення ситуації від деструктивної до позитивного знака «ініціації особистісного зростання» або через підпорядкування змісту даної ситуації ситуативному утворенню більш високого, узагальненого рівня, де конфліктний зміст (або актуалізоване протиріччя) є необхідною складовою певного циклу

4. Неформальні аспекти розробки рішень

У розробці управлінських рішень найбільш точний результат отримується шляхом застосування математичних методів на основі формалізації завдання. Проте цей шлях може виявитись досить складним. По-перше, дуже непросто точно побудувати модель досліджуваного об'єкта за обраним критерієм. По-друге, навіть точний математичний підхід до завдання може не враховувати можливі наслідки рішень у ряді аспектів. Тому дуже часто менеджеру доводиться інтуїтивно передбачати подальший розвиток подій, що можуть настати в результаті реалізації прийнятого рішення. По-третє, сама сутність управлінської діяльності має неформальний, творчий характер. Викладені вище судження, а також низка інших особливостей діяльності управлінця свідчать про необхідність урахування неформальних аспектів процесу розробки рішень.

Алгоритм управлінсько-аналітичної думки при неформальному підході:

- визначення суті проблеми та її реальної значущості для організації:
- пригадування, чи існувала схожа проблема в минулому і як вона розв'язувалась:
 - визначення складу «аналітичної групи», тобто тих людей, які здатні найкраще проаналізувати проблему:
 - організація роботи групи, виявлення шляхів розв'язання проблеми:
 - поєднання результатів роботи групи з «власним бажанням»:
 - вибір рішення.

На рис. 4.1 наведені деякі фактори соціально-психологічної властивості, що можуть викликати адекватну чи неадекватну реакцію керівника на ті чи інші ситуації. Індивідуальні якості керівника і його реакція тим чи іншим чином на виробничу ситуацію спричиняють адекватні чи неадекватні рішення і відповідні комунікаційні дії, наслідки яких можуть призвести до негативних результатів.

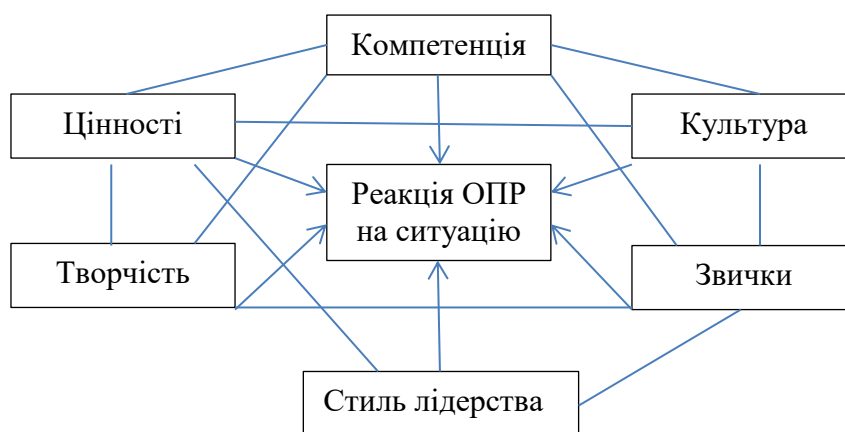


Рис. 4.1. Чинники, що формують реакцію керівника на ситуацію

Основні «психологічні» рекомендації щодо розв'язання проблеми прийняття управлінських рішень:

1. На початку «знайомства» з проблемою недоцільно акцентувати увагу на аспектах і деталях. Краще, насамперед, уявити проблему в цілому. Важливо побачити систему факторів, які впливають на її стан.

2. Важливий фактор часу: з одного боку, «швидке» рішення не завжди краще «повільного», а з іншого – «повільне» рішення може обернутись втратами для організації, в тому числі матеріальними. Треба знайти, виявити той момент, коли вже необхідно приймати рішення..

3. Критичність мислення та «позитивне» мислення – здатність бачити позитивні аспекти, сильні сторони, тобто передумова вибору правильного рішення – гармонійність мислення. Це прояви знань, досвіду та психологічних особливостей управління, тому менеджмент процесів прийняття рішення потребує контролю емоцій.

4. Досить часто корисним може бути «погляд зі сторони». Можливість залучити експерта – це один із шансів для забезпечення більш глибокого, незаангажованого погляду на проблему та можливі шляхи її розв'язання.

5. Аналітики, які вносять відповідні пропозиції щодо варіантів розв'язання проблеми, в тому числі до визначення найкращого, досить часто просто «закохані» у свої ідеї тільки через те, що багато часу витратили на їх аналіз та обґрунтування. Це «психологічна пастка». Топ-менеджери мають про це пам'ятати.

6. Нові ідеї дуже рідко отримують масове визнання. Брак масової підтримки у певної пропозиції щодо розв'язання проблеми ще не означає, що це погана пропозиція. Люди значною мірою консервативні в думках та діях. Мистецтво топ-менеджменту виявляється також у здатності оцінити новаторську ідею, креативну розробку певної управлінської проблеми.

Отже, прийняття рішень – головний момент у діяльності менеджерів, який потребує навичок системного мислення. Ефективний підхід до процесу ухвалення рішення припускає наявність вибору. Проте правильний спосіб прийняття рішень ще не гарантує правильного рішення, оскільки існують як різні типи рішень, так і різні умови, за яких вони приймаються.

Тема 5. Ситуаційні моделі лідерства

1. Ситуаційна модель лідерства Фідлера.
2. Ситуаційний підхід «шлях-ціль» Мітчела і Хауса.
3. Теорія життєвого циклу Херсі і Бланшарда.
4. Ситуаційна модель Врума-Йеттона-Яго.

1. Ситуаційна модель лідерства Фідлера

Ситуаційний підхід спочатку називався «цайтгейст» (Zeitgeist, що німецьки означає «дух часу»), де лідер розглядався як продукт часу і ситуації. Лідером стає особистість, яка володіє певними якостями і рисами, затребуваними в даній ситуації. Проте в подальшому, дослідники зосередили увагу на ситуаційних аспектах лідерства і розпочали пошук ситуаційних змінних, які впливають на лідерські ролі, навички, поведінку, а також задоволеність і ефективність діяльності їх послідовників.

Ситуаційна модель ефективного лідерства Фреда Фідлера (contingency model of effective leadership) поєднує стиль лідерства і сприятливість ситуації. Фідлер описав її за допомогою трьох емпірично виділених параметрів.

1. Взаємовідносини між лідером і членами групи; це найбільш значима змінна в оцінці сприятливості ситуації; характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо).

2. Ступінь структурованості завдання; це другий за значимістю фактор сприятливості ситуації; структура завдання підлеглому (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо).

3. Позиційна влада лідера, яка визначається його формальними повноваженнями; є третім за важливістю параметром ситуації; посадові повноваження керівника (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф.Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф.Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стабільному стилю керування даного менеджера. *Такий підхід і забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.*

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф.Фідлер запропонував проводити опитування керівників. *Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося би працювати* (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;

керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

У моделі Ф.Фідлера передбачається, що:

– відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;

– завдання може бути структурованим і неструктурованим;

– посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні комбінації цих факторів дають 8 потенційних стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (див. рис. 5.1).

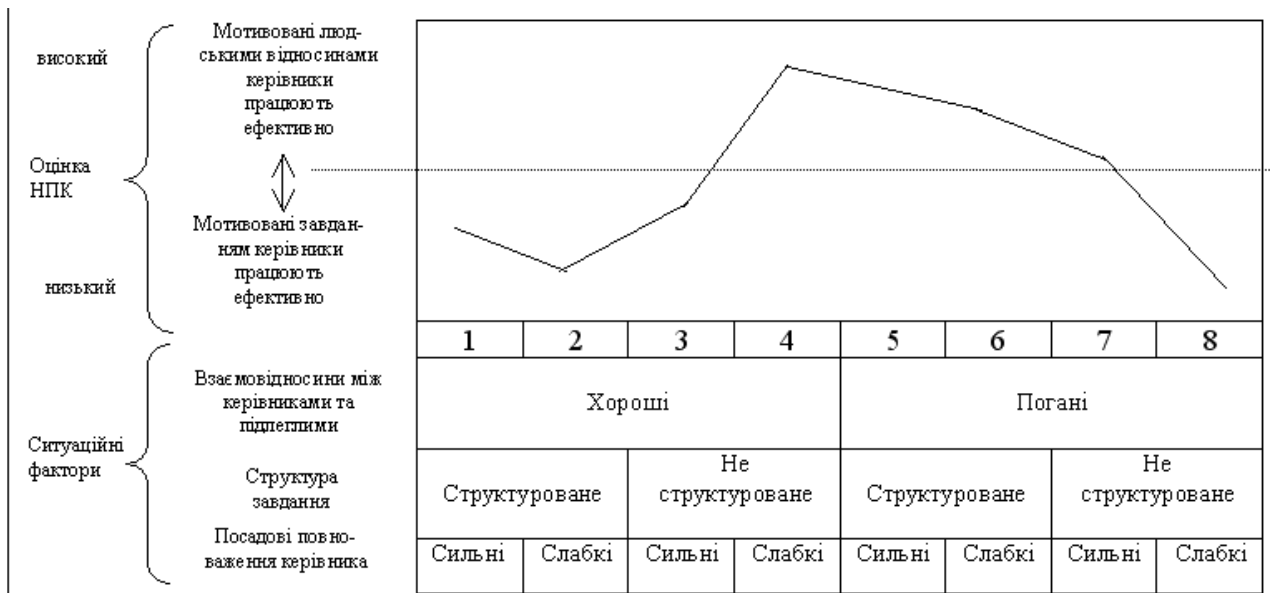


Рис. 5.1. Ситуаційна модель лідерства Фідлера

Висновки ситуаційної моделі лідерства Фідлера:

1. Керівники, орієнтовані на завдання, є ефективними у ситуаціях № 1-3 або у найменш сприятливих ситуаціях – № 8.

Оскільки у ситуаціях 1-2 керівники усвідомлюють детермінованість, передбачуваність результатів роботи і вважають краще не втручатись у роботу підлеглих, оскільки вони з нею справляться самостійно.

Ситуація 3 є дещо гіршою щодо структурованості, але хороші стосунки з підлеглими і сильні владні позиції дають змогу керівнику розподілити роботу між підлеглими, встановити стандарти її виконання і, здійснюючи контроль, координувати їх дії. У найменш сприятливій ситуації (8) керівники втручатимуться в роботу підлеглих, вказуючи їм, що і як слід робити.

Керівник, орієнтований на стосунки, буде ефективнішим у ситуаціях 4-7.

Зокрема, за поганих стосунків, але високій структурованості завдань (5-6) він більше уваги приділятиме емоціям працівників, оскільки впевнений у тому, що способи виконання роботи їм зрозумілі.

У ситуації 4, коли керівника поважають, але завдання слабо структуроване і повноваження керівника обмежені, він цілковито залежить від бажання працівників виконати завдання і їх активності у досягненні бажаних результатів, тому повинен зосередитись на психологічних аспектах мотивації, орієнтуватися на творчий пошук, заохочення ініціативи тощо.

Ситуація 7 – одна з найгірших. Погані стосунки з групою і слабо структуроване завдання перешкоджатимуть керівникові ефективно контролювати ситуацію. Але широкі владні повноваження дадуть змогу йому перевести увагу зі стосунків у групі на роботу.

Іншими словами, ситуація сприятлива, якщо лідер в цілому прийнятий своїми послідовниками, якщо завдання добре структуровано і всі питання обговорені, узгоджені і прийняті групою і якщо з позицією лідера формально пов'язані достатні повноваження і влада.

Проаналізувавши результати досліджень, Фідлер впевнений, що сприятливість ситуації у поєднанні зі стилем лідерства визначають ефективність лідерства.

В теорії когнітивних ресурсів (cognitive resource theory) Фідлер визначає ситуації, в яких значення для діяльності групи і організації мають когнітивні ресурси лідера, такі, як інтелект, досвід і технічні знання.

Фідлер і його колеги, передбачають, що:

1. Інтелектуальніші лідери краще розробляють плани, приймають кращі рішення і виробляють кращі стратегії дій, ніж менш інтелектуальні лідери.

2. Інтелект має більше значення для діяльності групи, якщо лідер директивний, а члени групи мотивовані і підтримують лідера.

3. Міжособистісні конфлікти відволікають лідера від завдання, і інтелект лідера приносить більше користі, якщо його відношення з керівництвом і підлеглими відносно безконфліктні.

Згідно з теорією Ф. Фідлера, поведінка керівника змінюється залежно від сприятливості конкретної ситуації, яка визначена структурою завдання, взаєминами лідера з працівниками і владою лідера.

Якщо керівника не влаштовує той рівень керованості групою, якого він досяг, він може вжити певних заходів, щоб ситуація стала контрольованішою і сприятливішою щодо впливу на поведінку підлеглих.

Заходи для зміни рівня відносин керівника з підлеглими:

- виділяти час для неформального спілкування керівника з підлеглими;
- обирати персонал за якостями, важливими для керівника;
- підбирати наставників тим підлеглим, у кому не впевнений керівник;
- підняти моральний дух підлеглих.

Заходи для зміни рівня структурованості роботи.

1. За бажання мати менш структуровану роботу: взяти важке і незвичне завдання; передати частину рішень, що стосуються роботи, підлеглим.

2. За бажання мати більш структуровану роботу: заручитися інструкціями з вищого керівництва; поділити роботу на дрібніші і структурованіші частини або етапи.

Заходи для зміни рівня власних владних позицій у організації.

1. Посилити владу: застосовувати адміністративно-розпорядчі методи; забезпечити одержання інформації послідовниками тільки за своїм посередництвом.

2. Послабити владний вплив: залучити підлеглих до участі в управлінні; делегувати частину влади заступникам і помічникам.

Незважаючи на певні недоліки (складність в ідентифікації належності керівника до певного типу поведінки), модель можна успішно використовувати для поліпшення практики керівництва. Вона дає змогу підбирати керівника відповідно до ситуації, що склалася в групі, або підказує шляхи зміни ситуації, якщо з якихось причин змінити керівника не можна.

2. Ситуаційний підхід «шлях-ціль» Мітчела і Хауса

Теорія «шлях-мета» пов'язана з іменами Мартіна Еванса та Роберта Гауса, і є продовженням мотиваційної теорії очікувань. Згідно з моделлю «шлях-мета» Гауса-Мітчелла існує прямий зв'язок між ефективністю лідерства і рівнем мотивації послідовників.

Лідер впливає на мотивацію послідовників такими способами:

- пояснює підлеглим можливі способи досягнення винагороди;
- збільшує цінність бажаної для них винагороди.

На думку авторів моделі, ефективний лідер той, хто допомагає послідовникам іти шляхом досягнення мети, тобто пояснює підлеглим, як найкраще і найзручніше виконати завдання і завдяки цьому збільшити персональну винагороду.

Теорія Т. Мітчела та Р. Хауса «шлях-мета» виділяє чотири типи поведінки керівника, які менеджер може використовувати для тлумачення підлеглим способу досягнення поставленої мети.

Відповідно до теорії поведінка керівника характеризується таким чином.

1. Директивне лідерство, яке дозволяє з допомогою настанов і розпоряджень дати підлеглим чітко зрозуміти, чого від них очікує керівник. Рівень структуризації роботи є високим. Керівник визначає мету, характеристики роботи, стандарти виконання і здійснює жорсткий контроль. Керівник чітко роз'яснює підлеглим що і як робити, результат, який від них очікують.

2. Лідерство, орієнтоване на підтримку, базується на дружніх стосунках з працівниками. Керівник є доступним для підлеглих, турбується про їх добробут, ставиться до всіх членів колективу як до рівних. Керівник приділяє максимум уваги підлеглим, старається підтримувати сприятливий мікроклімат, атмосферу довіри та взаємоповаги.

3. Лідерство, орієнтоване на залучення до участі, передбачає консультації з підлеглими, заохочення їх ініціативності, участь працівників в ухваленні рішень.

4. Лідерство, орієнтоване на досягнення, полягає у окресленні складних завдань, очікуванні від підлеглих високих результатів, заохоченні їх до виконання завдань та виявленні впевненості в їх можливостях; встановлення напружених, але привабливих цілей, значна увага приділяється якості роботи. Керівництво засноване на плануванні, контролі за якістю та модернізації виробничого процесу

Модель «шлях-ціль» стверджує, що лідерство передбачає виконання трьох основних завдань з метою ефективного використання стилів керівництва:

- пропонування підлеглим способу, яким найкраще і найзручніше можна досягти поставлених цілей;
- координація та спрямування – визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації в роботі;
- встановлення періодичності інтенсивності та полегшення навантаження підлеглих у процесі виконання роботи.

Для оцінки ситуації в моделі «шлях-мета» використовуються два типи ситуаційних факторів:

1) характеристики підлеглих (здібності, досвід, кваліфікація, схильність до підпорядкування, уявлення щодо впливу на їх винагородження власних зусиль при виконанні завдання);

2) характеристики організаційного середовища (зміст і структурованість завдання, природа формальної системи влади в організації, групова динаміка і норми в робочому колективі).

Важливі особисті характеристики підлеглих охоплюють усвідомлення ними власної спроможності виконувати завдання та відчутті контролю.

Якщо працівники усвідомлюють, що вони неспроможні самостійно виконувати завдання, то вони можуть надавати перевагу директивному стилю керівництва, що допоможе їм краще зрозуміти взаємозв'язок «шлях-мета».

Особи, які мають внутрішнє відчуття контролю, вважають, результат їхньої праці безпосередньо залежить від їхніх власних зусиль і поведінки.

Працівник з внутрішнім відчуттям контролю, звичайно, надає перевагу партнерській лідерській поведінці. Менеджери не можуть суттєво впливати на особисті риси підлеглих, однак вони можуть вплинути на середовище з метою використання цих ознак, визначаючи винагороду або структуруючи завдання.

Характеристики середовища охоплюють чинники, які перебувають поза контролем підлеглих. Один з таких чинників – *структура завдання*. Коли завдання добре структуроване, то директивне лідерство є менш ефективним, ніж у випадку, коли завдання структуроване погано.

Чим більша *формальність влади*, тим менш директивну лідерську поведінку сприймають підлеглі.

На вибір лідерської поведінки також впливає *характер робочої групи*. Якщо робоча група забезпечує працівника соціальним захистом і сприяє задоволенню його потреб, то підтримувальна лідерська поведінка є менш важливою. Якщо ж соціальної підтримки і задоволення не отримано в групі, то працівник може звернутися за підтримкою до лідера.

Модель «шлях-мета» передбачає, що лідери залежно від ситуації здатні змінювати свою поведінку, застосовувати будь-який із зазначених типів поведінки, демонструвати гнучкість у діях, що і дозволяє досягти кращих результатів.

3. Теорія життєвого циклу Херсі і Бланшарда

П. Херсі і К. Бланшард розробили ситуаційну теорію управління, яку назвали теорією життєвого циклу. Застосування стилю залежить від ступеня зрілості підлеглих, їхньої здатності відповідати за свою поведінку, освіти і досвіду вирішення конкретних завдань, бажання досягти поставлених цілей.

Херсі і Бланшард сформулювали чотири основних стилі управління: давати вказівки, заперечувати, брати участь, делегувати, використання яких залежить від стадії зрілості підлеглих (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Взаємозалежність стилю лідерства і досконалості послідовників

<i>Стадії досконалості послідовників</i>	<i>Стиль лідерства</i>
М.1 – люди не здатні і не	S1 – Вказуючий, «давати вказівки» – висока

бажають працювати, вони або некомпетентні, або невпевнені в собі	директивність, нагляд за роботою. Це сполучення низького рівня орієнтації на людину і високого – на задачу.
М.2 – люди не здатні, але бажають працювати, вони мають мотивацію, але не мають навичок і вмінь	S2 – Запевняючий, «продавати» – директивність і підтримка. Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі бажають приймати відповідальність, але не спроможні внаслідок середнього рівня «зрілості»
М.3 – люди здатні, але не бажають працювати, їм не цікаво те, що пропонує керівник	Б.3. – Участь, стиль, який ґрунтується на залученні підлеглих до прийняття рішень – мотивація і залучення. У такій ситуації підлеглі спроможні, але не бажають відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки
М.4 – люди здатні і бажають робити те, що їм пропонує керівник	Б.4. – Делегуєчий – розвиток творчого підходу до роботи. Підлеглі і спроможні, і бажають приймати відповідальність. Поведінка керівника за такої ситуації може поєднувати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини

Теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара наведена на рис. 5.2.

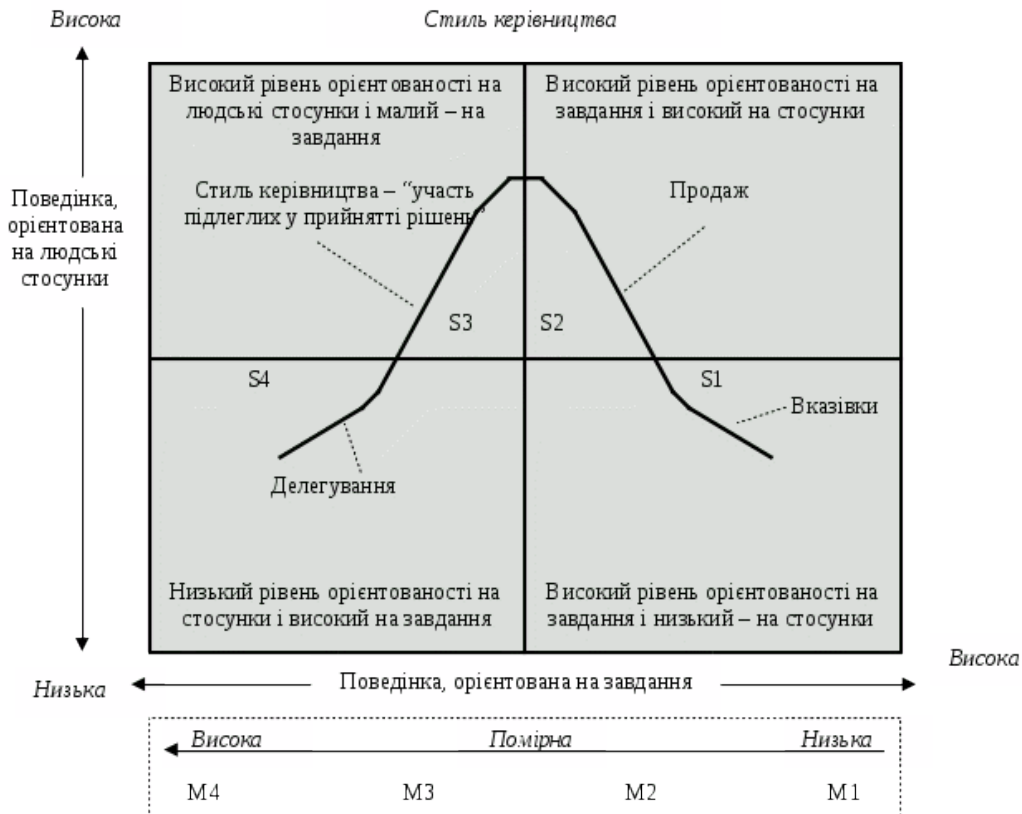


Рис. 5.1. Теорія життєвого циклу П.Герсі та К.Бланшара

Отже, ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає на неї «працювати» внаслідок дії стереотипів.

Визнання лідером в окремій ситуації та здобутий завдяки цьому авторитет є передумовами обрання індивіда на лідерські ролі й наступного разу.

Ситуаційна теорія лідерства ґрунтується на положенні, що в одних умовах від лідера вимагається одна лінія поведінки, в інших – зовсім інакша.

Однак практика показує, що при зміні ситуації часті зміни лідерів не відбувається. Крім того, багато людей, чия компетенція цілком задовольняє вимоги ситуації, не здатні до керівної діяльності. Попри ці недоліки ситуаційної теорії прогресивним є визнання того, що для лідера важливі не тільки визначені якості особистості, але й інші фактори.

4. Ситуаційна модель Врума-Йеттона-Яго

Однією з найбільш сучасних в поясненні ситуаційного лідерства є модель, запропонована Віктором Врумом і Філіпом Йеттоном, яка пізніше була істотно доповнена за участю Артура Яго. Модель пропонує визначати ефективний лідерський стиль залежно від ситуації. Передбачається також, що один і той же лідер може використовувати різні стилі. Основною відмінністю моделі є її орієнтованість тільки на один аспект лідерського поведінки – залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень.

Відповідно лідеру пропонується концентрувати увагу на *проблемі*, яка повинна бути вирішена, і на *ситуації*, в якій проблема виникла. Мається на увазі також, що ряд соціальних процесів може вплинути на рівень участі підлеглих у вирішенні проблем.

Головною ідеєю моделі є те, що ступінь або рівень залучення підлеглих до участі в прийнятті рішення залежить від характеристик ситуації. Відповідно до моделі не існує одного єдино вірного способу прийняття рішення, придатного для всіх ситуацій. Після аналізу і оцінки кожного аспекту проблеми лідер визначає, який стиль, з точки зору участі підлеглих в ухваленні рішення, йому краще використовувати.

У моделі *ефективність рішення* ($P_{\text{еф}}$) визначається на основі рівняння, що показує, що вона залежить від *якості рішення* ($P_{\text{як}}$) і рівня прийнятих підлеглими *зобов'язань по виконанню рішення* ($P_{\text{зобов}}$), а також від *ступеня терміновості вирішення* ($P_{\text{час}}$). Передумовою моделі є уявлення, що час, відведений ситуацією для вирішення, поряд з іншими двома є критичним фактором. Ситуація, в якій обмеження часу не грає ролі, визначає цей показник на нульовому рівні.

Ефективність рішення визначається:

$$P_{\text{еф}} = P_{\text{як}} + P_{\text{зобов}} - P_{\text{час}} \quad (5.1)$$

Повна критеріальна основа «загальної ефективності рішення» ($O_{\text{еф}}$) – оцінка ефективності рішення – передбачає врахування в ній факторів «вартості» і «розвитку»:

$$O_{\text{еф}} = P_{\text{еф}} - \text{Вартість} + \text{Розвиток} \quad (5.2)$$

У наведеній формулі (5.2) показник «вартість» означає втрачений через рішення час, яке в іншому випадку могло принести більше користі. Показник «розвиток» відображає той вииграш, який отримано за межами одноосібно прийнятого рішення.

Останній розроблений варіант моделі пропонує використання *дерева рішень* для визначення лідерського стилю, найбільш відповідного ситуації, що склалася. При використанні моделі менеджер повинен прямувати по гілках цього дерева зліва направо. Менеджер отримує *10 проблемних ситуацій*.

Оцінка ситуацій здійснюється за *7 аспектам проблеми* з вибором по кожному з них відповіді: високий / висока або низький / низька. Ці відповіді виводять менеджера на конкретну проблемну ситуацію і рекомендований для неї стиль прийняття рішення.

Критерії проблеми за моделлю Врума-Йеттона-Яго.

1. Значення якості рішення.
2. Наявність достатньої інформації або досвіду у керівника для прийняття якісного рішення.
3. Ступінь структурованості проблеми.
4. Значення згоди підлеглих з цілями організації та їх причетності для ефективного виконання рішення.
5. Визначена на підставі минулого досвіду імовірність, що автократична рішення керівника отримає підтримку у підлеглих.
6. Ступінь мотивації підлеглих досягти цілей організації, якщо вони виконають завдання, сформульовані при викладі проблеми.
7. Ступінь імовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи.

Кожен критерій перетворюється на питання, який керівник задає собі при оцінці ситуації. Перші три питання відносяться до якості рішення, а останні чотири до факторів, що обмежують згоду підлеглих.

Таблиця 5.2

Критерії проблеми за моделлю Врума-Йеттона-Яго.

Позначення	Параметри проблеми	Проблемна ситуація
ВМ	Вимоги до методу	Який рівень вимог до методу прийняття рішення?
СП	Структурованість проблеми	Який рівень структурованості проблеми?
ВЗ	Вимоги до зобов'язань	Який рівень зобов'язань підлеглих в пропонованому рішенні?
ІЛ	Інформованість лідера	Якою мірою лідер володіє необхідною інформацією для прийняття рішення?
ЙП	Ймовірність підпорядкування	З якою ймовірністю можна чекати, що підлегли візьмуть на себе зобов'язання щодо виконання одноосібного рішення?
СЦ	Спільність цілей	Якою мірою підлегли згодні з тим, що рішення даної проблеми в інтересах всієї групи чи організації?
ЙК	Ймовірність конфлікту	Якою мірою існує ймовірність конфлікту між підлеглими в разі прийняття даного рішення?
ІП	Інформованість підлеглих	Якою мірою підлегли володіють необхідною інформацією для прийняття рішення?

Для прийняття рішень в моделі в залежності від ситуації і ступеня залучення підлеглих пропонується використовувати п'ять стилів:

автократичний (АІ) – менеджер самостійно вирішує проблему або приймає рішення, використовуючи наявну на даний момент інформацію;

автократичний (АІІ) – менеджер отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, і потім сам вирішує проблему. Отримуючи інформацію, менеджер може сказати або не сказати своїм підлеглим, в чому полягає проблема. Роль підлеглих у прийнятті рішень – надання необхідної інформації, а не пошук або оцінка альтернативних рішень;

консультативний (КІ) – менеджер викладає проблему індивідуально тим підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їх ідеї та пропозиції, але не збирає їх разом в одну групу. Потім менеджер приймає рішення, яке відображає або не відображає впливу підлеглих;

консультативний (КІІ) – менеджер представляє проблему групі підлеглих, вислуховує всі ідеї та пропозиції. Потім менеджер приймає рішення, яке відображає або не відображає впливу підлеглих;

груповий (ГІІ) – менеджер представляє проблему групі підлеглих. Разом з колективом менеджер знаходить і оцінює альтернативи і намагається досягти згоди (консенсусу) щодо вибору альтернативи. Менеджер не намагається вплинути на групу, а хоче прийняти і виконати рішення, яке колектив вважатиме найбільш прийнятним.

Ситуаційна теорія керівництва Врума-Йеттона-Яго відрізняється від попередніх тим, що дозволяє зменшити суб'єктивну думку керівника щодо вирішення певного питання шляхом заохочення підлеглих до прийняття управлінських рішень. Для підвищення ефективності рішення зазначена модель пропонує менеджерам, залежно від ситуації, скористатись одним із запропонованих стилів ухвалення рішення: авторитарним, консультативним і повної участі.

Таким чином, вибираючи поведінку із підлеглими, керівник відповідно до ситуації має можливість застосовувати методи управління, що орієнтовані на завдання чи на потреби людини. Їх збалансоване відповідно до ситуації поєднання дає змогу якнайефективніше впливати на роботу виконавців і досягати найкращих результатів діяльності. Найбільшої продуктивності в умовах зростання невизначеності середовища підприємства можна досягти за рахунок прийняття до уваги соціально-психологічних методів управління, що базуються на таких інструментах, як створення належного робочого місця, формування сприятливого психологічного клімату у колективі, турбота про умови праці.

Окремі науковці пропонуються такі методичні положення, що визначають основні етапи вибору та використання ситуаційних стилів керівництва:

– ідентифікація ситуації на підприємстві та оцінювання рівня організаційного розвитку;

– виділення ситуаційних чинників, які здійснюють найбільший вплив на результати діяльності підприємства і першочергове врахування яких дозволить успішно вирішувати поставлені управлінські завдання;

– вибір методу управління, що дозволяє раціонально поєднати командно-адміністративні та соціально економічні стимули керівництва;

- вибір стилю керівництва, що відповідає конкретній ситуації та дозволить використовувати методи менеджменту із врахування рівня невизначеності середовища підприємства;
- обґрунтування рішення щодо залучення сторонніх фахівців на засадах аутсорсингу і аутстафінгу;
- розроблення та застосування ефективного мотиваційного механізму, який би на основі використання системи внутрішні і зовнішні винагород спонукав працівників, в тому числі керівників, до вирішення поставлених завдань.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 6. Управління за «слабкими сигналами»

1. Сутність системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства
2. Етапи проведення моніторингу зовнішнього середовища
3. Методи оцінки зовнішнього середовища підприємства
4. Модель управління за «слабкими сигналами»

1. Сутність системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства

Важливість формування системи моніторингу зовнішнього середовища підприємства є основою для розроблення стратегічних напрямів розвитку, вибір відповідної стратегії, розроблення можливостей для її реалізації.

Таблиця 6.1

Підходи до трактування поняття «моніторинг»

<i>Автор</i>	<i>Трактування поняття</i>
Всеукраїнська електронна енциклопедія	Моніторинг розглядається як процес систематичного або безперервного збирання інформації про параметри складного об'єкта або діяльності для визначення тенденцій зміни параметрів, яка може бути використана для поліпшення процесу прийняття рішень, побічно для інформування громадськості, а прямо як інструмент зворотного зв'язку задля здійснення проєктів, оцінювання програм або вироблення політ
Побурко Я.О.	Моніторинг – метод контролю за процесом діяльності, а не результатом, виявлення тенденцій динаміки її розвитку. Моніторинг є спеціально організованим, систематичним спостереженням за станом об'єктів, явищ, процесів з метою їх оцінки, контролю або прогнозу.
Ізраель Ю.А.	Моніторинг – функція управління, яка передбачає організацію спостереження, яке доповнює необхідністю оцінки і прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища
Сельський А.А.	Моніторинг формалізована процедура отримання інформації, що забезпечує зворотний зв'язок у процесі стратегічного управління
Пан Л.В. і Романченко Н.В.	Моніторинг з точки зору стратегічного планування – система управління зв'язками із середовищем функціонування організації
Ратушний Ю.М.	Стратегічний моніторингу – комплекс стратегічних досліджень, призначений для відстеження, аналізу та оцінки складників оточення організації в реальному масштабі часу, прогнозу тенденцій його розвитку, діагностики взаємозв'язків та формування інформаційної бази реакції організації
Бланк І.О.	Моніторинг – система, яка на підприємстві виступає як механізм, який розроблено для постійного спостереження за підконтрольними показниками певного виду діяльності, визначення розмірів відхилення фактичних результатів від передбачених та виявлення причин цих відхилень
Борецька Н.П., Півторак Д.І.	Моніторинг ринку, який призначений для раннього попередження та надання допомоги під час формування фінансової стратегії компанії. Це система заходів, спрямованих на: збирання ринкових сигналів з різних джерел; перетворення цих сигналів на необхідний формат; доведення перетворених сигналів до осіб, які приймають рішення

Колектив авторів – Солнцев С.О., Москаленко О.Д., Черненко О.В. – розглядають систему моніторингу маркетингового середовища, пропонуючи його визначати як адаптивну систему збору, обробки, аналізу внутрішніх та зовнішніх даних у реальному часі з метою вчасного виявлення симптомів маркетингових управлінських проблем та відстеження необхідності коригування тактичної та операційної діяльності підприємства. Автори наголошують на особливостях, які вкладені у зміст моніторингу маркетингового середовища:

- адаптація системи до змін у маркетинговому середовищі відбувається постійно;
- система функціонує в режимі реального часу;
- для моніторингу використовуються внутрішні і зовнішні дані;
- чітко визначення мети моніторингу, щоб вчасно виявити симптоми можливих проблем.

Цікавими є визначення моніторингу зовнішнього середовища зарубіжних авторів. Дж. Гелбрейт використовує до опису зовнішнього середовища неієрархічний підхід, У.Ділл, А.Томпсон, Л.Буржуа, Г.Олдріч – ієрархічний підхід, що дозволило окреслити загальну тенденцію досліджень у стратегічному моніторингу за напрямками:

зовнішнє середовище (яке має опосередкований вплив) – сукупність неконтрольованих факторів: економічних, політичних, соціальних, демографічних, технологічних, конкурентних, географічних, правових, міжнародних, що формують довгострокову прибутковість або збитковість підприємства;

проміжне середовище (яке можна назвати «середовище завдань») – сукупність факторів, що формують довгострокову прибутковість або збитковість підприємства і на які організація може впливати через наявність ефективних комунікацій.

М.Портера розробив модель, яка поєднує в систему проміжне середовище для пояснення механізму «галузевої конкуренції», яка складається з таких компонентів як: споживачі, що визначають попит та формують сегмент ринку; товари-замінники; постачальники; конкуренти, що створюють «бар'єри входу» та «бар'єри виходу» в галузь; партнери, та організації-регулятори підприємницької діяльності;

внутрішнє середовище – сукупність чинників, що формують довгострокову прибутковість або збитковість підприємства і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу підприємства .

Наступним нашим завданням є встановлення сутності зовнішнього середовища та його класифікацію.

Вітчизняні вчені-економісти ґрунтовно досліджували поняття «зовнішнього середовища», яке визначається певними чинниками, які мають такі спільні риси:

- взаємозалежність чинників, тобто один чинник змінюючись призводить до зміни інших;

- взаємопов'язаність чинників, тобто між ними існує тісний причинно-наслідковий зв'язок;
- складність зовнішнього середовища, яка визначається значною кількістю різнонапрямлених чинників, на зміну яких підприємство має реагувати для забезпечення свого виживання та розвитку;
- варіативності кожного чинника;
- динамічність та мінливість зовнішнього оточення – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;
- невизначеність зовнішнього оточення – обмежений доступ до інформації стосовно дії кожного чинника та впевненості в її достовірності.

У таблиці 6.1 представлено класифікація чинників зовнішнього середовища

Таблиця 6.1

Класифікація чинників зовнішнього середовища

Класифікаційна ознака	Чинники зовнішнього середовища
Чинник непрямой дії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Технологічні 2. Економічні 3. Політичні 4. Соціально-культурні 5. Міжнародні 6. Демографічні 7. Довкілля 8. законодавство
Чинники прямої дії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Споживачі 2. Постачальники 3. Конкуренти 4. Партнери 5. Ринок капіталу 6. Органи державної влади 7. Орган місцевої влади
За напрямом дії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивні 2. Негативні
За методами впливу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Економічні 2. Неєкономічні
За структуру впливу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Одиничні 2. Комплексні
За підходом до визначення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Реальні 2. Потенційні
За рівнем дії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регіональні 2. Національні 3. Міжнародні
За часом дії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійні 2. Тимчасові 3. Епізодичні
За механізмом виникнення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Об'єктивні 2. Суб'єктивні
За рівнем керованості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керовані 2. Некеровані

Отож, основні чинники зовнішнього середовища розподіляють на дві групи:

- 1) чинники макросередовища (непрямої дії);
- 2) чинники мікросередовища підприємства (прямої дії).

Чинники макросередовища підприємства розглядаються як чинники непрямого впливу, тобто до них належить соціальні, правові, політичні, економічні, інноваційні та технологічні чинники.

Чинники мікросередовища розглядаються як чинники прямого впливу на діяльність підприємства, тобто це постачальники, споживачі, конкуренти, державні органи, з якими безпосередньо співпрацює підприємство, кредитно-фінансові установи, зовнішньоекономічні партнери та ін.

Доценко І.О. пропонує елементи макросередовища поділити на два рівні:

1) систематичні, які один раз виникнувши, існують завжди (або тривалий час) і завжди впливають на діяльність підприємства: економічна ситуація; політико-правова обстановка в національній економіці; кон'юнктура ринку; рівень інфляції;

2) несистематичні, які впливають на діяльність підприємства або випадково, або з визначеним періодом виникнення: технологічне середовище; соціально-культурний розвиток у країні; демографічна ситуація; географічне середовище; економічна обстановка.

Такий підхід дає можливість дослідити подібність із виділенням макросередовища діяльності підприємства та непрямих чинників його впливу.

Одним із головних компонентів зовнішнього середовища діяльності підприємства є ринок, на якому працює підприємство. Ринок повинен бути об'єктом регулярного спостереження. Самі по собі ринкові дослідження значення не мають, якщо вони не пов'язані з прийняттям управлінських рішень, тому результатом спостережень ринку виступає інформація, що відповідає на питання, що цікавлять суб'єктів ринку.

Моніторинг зовнішнього середовища підприємства повинен виконувати такі функції:

- виявляти стан критичних явищ або процесів оточуючого середовища, відповідно до змін яких буде вироблено план майбутніх дій;
- встановлювати стійкі та зрозумілі відносини зі своїм оточенням, забезпечуючи зворотний зв'язок щодо попередніх успіхів та невдач певної політики або програм;
- встановлювати відповідність правилам та контрактним зобов'язанням.

Отож, враховуючи наукову думку та дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, моніторинг зовнішнього середовища підприємства можна трактувати як комплексну систему досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки зовнішнього середовища у реальному часі, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилення фактичного стану середовища від прогнозованого.

2. Етапи проведення моніторингу зовнішнього середовища

Для аналізу впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства доцільно використати методику дослідження зовнішнього середовища, яка включає такі етапи:

- 1) структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження;
- 2) визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища;
- 3) збирання інформації, необхідної для проведення дослідження;
- 4) визначення методичного інструментарію дослідження;
- 5) проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

На рис. 6.1 представлено схема моніторингу зовнішнього середовища.



Рис. 6.1. Схема системи моніторингу зовнішнього середовища

Для організації системи моніторингу зовнішнього середовища, яка буде слідкувати за змінами факторів бізнес-середовища, які можуть привести до виникнення ризиків або ознак банкрутства, необхідно виконати нижче зазначені умови.

1. Визначення мети спостереження за зовнішнім середовищем, яка може знайти своє вираження в розвитку або згортанні діяльності, продажу або

трансформації бізнесу, придбанні або продажі акцій свого чи іншого підприємства.

2. Вибір сфери спостереження; вихідними пунктами для побудови будь-якої системи раннього попередження є чітке уявлення про цілі підприємства та характеристики складових за межами підприємства й всередині підприємства, які здатні бути потенційним джерелом небезпеки, тобто служити причиною кризового розвитку підприємства, а можуть, навпаки, створити сприятливі можливості діяльності; зовнішніми сферами спостереження можуть бути, наприклад, специфічні ринки та технологічні сфери, конкуренти, продукція або продуктові групи.

3. Застосування індикаторів раннього попередження, які вказують на розвиток можливих небезпек для підприємства, зокрема інформація про надходження замовлень, зміну товарообігу, зміну цін на ринках постачання, зміну інвестиційного клімату, зміну законодавства, зміни на фінансових ринках тощо.

4. Визначення цільових показників, вимірювачів та порогових значень для кожного індикатора. До переліку цільових показників можна включити різні види рентабельності, вартість акцій, вартість бізнесу, будь-які вартісні показники та межі їх допустимих значень, які корелюють із зовнішнім середовищем діяльності підприємства.

5. Формування або вибір інформаційних каналів, які будуть діяти між зовнішнім середовищем та підприємством в системі раннього попередження, а також всередині системи, менеджерами та керівниками всіх рівнів.

6. Визначення завдань спостереження за змінами чинників зовнішнього середовища. Завдання можна поділити на зовнішні, які мають на меті формування дезінформації про діяльність підприємства або відстеження дезінформації про конкурентів, та внутрішні, пов'язані з підготовкою пропозицій менеджерам та керівникам.

Отже, процес моніторингу зовнішнього середовища задля раннього попередження та надання допомоги під час формування стратегії підприємства повинен складатися з трьох основних етапів.

1. Пошук інформації. Оцінювання ступеня відповідності і ступеня практичного застосування сигналу про зміни може бути недостатнім, тому доцільніше отримати якомога більше сигналів та відфільтрувати їх на стадії оброблення, ніж обмежити вхідний потік сигналів. Перший етап передбачає формування системи інформаційного забезпечення, яке має містити інформаційні показники, що характеризують зовнішнє середовище функціонування підприємства, тобто формується «інформаційне поле», яке дозволяє виокремлювати і розраховувати необхідні підконтрольні показники, створює базу для оцінки відхилень на подальших етапах моніторингу.

2. Оброблення інформації та перетворення її на готовий продукт. Вхідні сигнали про зміни потрібно ідентифікувати, відфільтрувати, зарахувати та перетворити шляхом редагування, зміни формату та маркування. Другий етап – це вибір і формування системи підконтрольних показників та їх диференціація за періодами. Зважаючи на тлумачення моніторингу як системи підтримки

планування, що спрямована на реалізацію розроблених прогнозів і досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства, – диференціація періодів моніторингу повинна відповідати трирівневій системі планування, яка містить стратегічний, поточний та оперативний плани.

3. Представлення результатів дослідження. Надані результати дослідження необхідно адаптувати до діяльності менеджера. Формат (електронні листи, документи, RSS-канали, текстові повідомлення тощо), канал і час представлення результату необхідно вписати в робочий процес менеджера.

На третьому етапі побудови системи моніторингу зовнішнього середовища здійснюється формування внутрішньої документації (звітності), яка висвітлює масштаби і причини відхилень, місця їх виникнення та відповідальних за їх появу, що фіксується у відповідних документах. Цей етап побудови моніторингу зовнішнього середовища на підприємстві полягає в прийнятті управлінських рішень за результатами проведеного моніторингу.

3. Методи оцінки зовнішнього середовища підприємства

Моніторинг зовнішнього середовища здійснюється за допомогою таких методів:

1. Методика T.E.M.P.L.E.S.
2. STEP-аналіз, STEEPLE-аналіз.
3. SWOT-аналіз.
4. Аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера.
5. Бенчмаркінг.
6. PIMS-аналіз.
7. Сценарний аналіз.
8. Система раннього попередження.

Для структурування зовнішнього середовища доцільно використати методику T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society). Основні фактори зовнішнього середовища та їх групування за даною методикою наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Основні фактори зовнішнього середовища за методикою T.E.M.P.L.E.S.

Група факторів	Основні фактори групи	Напрямок аналізу факторів
Технології	<ul style="list-style-type: none"> – нові інформаційні технології; – нові стандарти обладнання; – нові види продукції та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз реакції персоналу, споживачів на використання нових методів отримання, обробки і зберігання інформації; – здатність підприємства вводити і використовувати нові технології; – аналіз новітніх розробок в сфері функціонування підприємства; – вплив зміни вартості обладнання на діяльність підприємства та ін.

Економіка	<ul style="list-style-type: none"> – темпи росту економіки країни і галузі; – динаміка розвитку ринку і його насиченість; – вартість кредитів; – рівень інфляції і безробіття; – політика в області заробітної плати і ціноутворення; – рівень доходів населення 	<ul style="list-style-type: none"> – коливання валютних курсів та їх вплив на покупців; – вплив зміни попиту на підприємство; – залежність підприємства від ставок кредитування; – оцінка внутрішньогалузевої конкуренції; – оцінка рівня зайнятості в галузі діяльності
Політика	<ul style="list-style-type: none"> – політична ситуація в країні; – стабільність; – лояльність влади; – протекціонізм в галузі; – адміністративні бар'єри; – система охорони власності. 	<ul style="list-style-type: none"> – очікувані політичні рішення; – вплив нових урядових програм; – аналіз зовнішньої політики; – оцінка наслідків для підприємства політичних змін
Законодавство	<ul style="list-style-type: none"> – законодавчі та інші нормативні акти з питань трудових відносин; – законодавчі та інші нормативні акти в сфері оподаткування та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> – потенційні зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність підприємства; – законодавчі зміни, які належать до повноважень місцевих органів влади; – сприятливість законодавства в конкурентній боротьбі та ін.
Оточуюче середовище	<ul style="list-style-type: none"> – законодавство в сфері екології; – зв'язок технологій з екологічною безпекою та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз екологічних проблем, які пов'язані з діяльністю підприємства; – діяльність конкурентів в сфері екології; – використання підприємством вторинної сировини; – вплив обладнання підприємства на екологію
Суспільство	<ul style="list-style-type: none"> – рівень освіти і культури; – чисельність та динаміка населення; – стан народжуваності і смертності; – статеві-вікова структура населення 	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз моральних цінностей суспільства; – структура населення за національністю, віросповіданням; – вплив динаміки чисельності населення на діяльність підприємства та ін.

STEP-аналіз – один з інструментів в системі менеджменту, завдання котрого полягає у визначенні впливу зовнішніх факторів та яким чином вони можуть допомогти чи зашкодити в досягненні довготермінових цілей. STEP-аналіз включає в себе:

- 1) S-соціальні фактори;
- 2) T-технологічні фактори;
- 3) E-економічні фактори;
- 4) P-політичні фактори.

Предметом STEP-аналізу являється поведінка зовнішніх суб'єктів. Усі компоненти являються взаємопов'язаними, аналіз кожного з них має нести системний характер. Цей тип аналізу дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів, які можуть бути загрози зі сторони зовнішнього середовища. STEP-аналіз допомагає сформулювати стратегію розвитку, уникнути сумнівних рішень та завоювати свою частку на ринку.

Дещо вдосконаленою системою оцінки зовнішніх процесів є STEEPLE-аналіз. Він охоплює 7 груп факторів та використовується у випадках, коли в країні нестабільна економіка чи наявні ряд інших факторів, що дестабілізують ситуацію в країні:

- 1) S-соціальні та культурні чинники;
- 2) T-інновації у сфері технологій;
- 3) E-економіка та конкуренція на ринку;
- 4) E-освіта, навчання і працевлаштування;
- 5) P-політичні чинники;
- 6) L-юридичні фактори;
- 7) E-охорона навколишнього середовища.

Розглянемо варіанти інтерпретації PEST-аналізу у рис. 3.1.

SWOT-аналіз базується на визначенні внутрішніх та зовнішніх факторів об'єкта. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, позитивний та негативний вплив включає в себе оцінку таких параметрів:

- 1) Strengths (сили);
- 2) Weaknesses (слабкості);
- 3) Opportunities (можливості);
- 4) Threats (загрози).

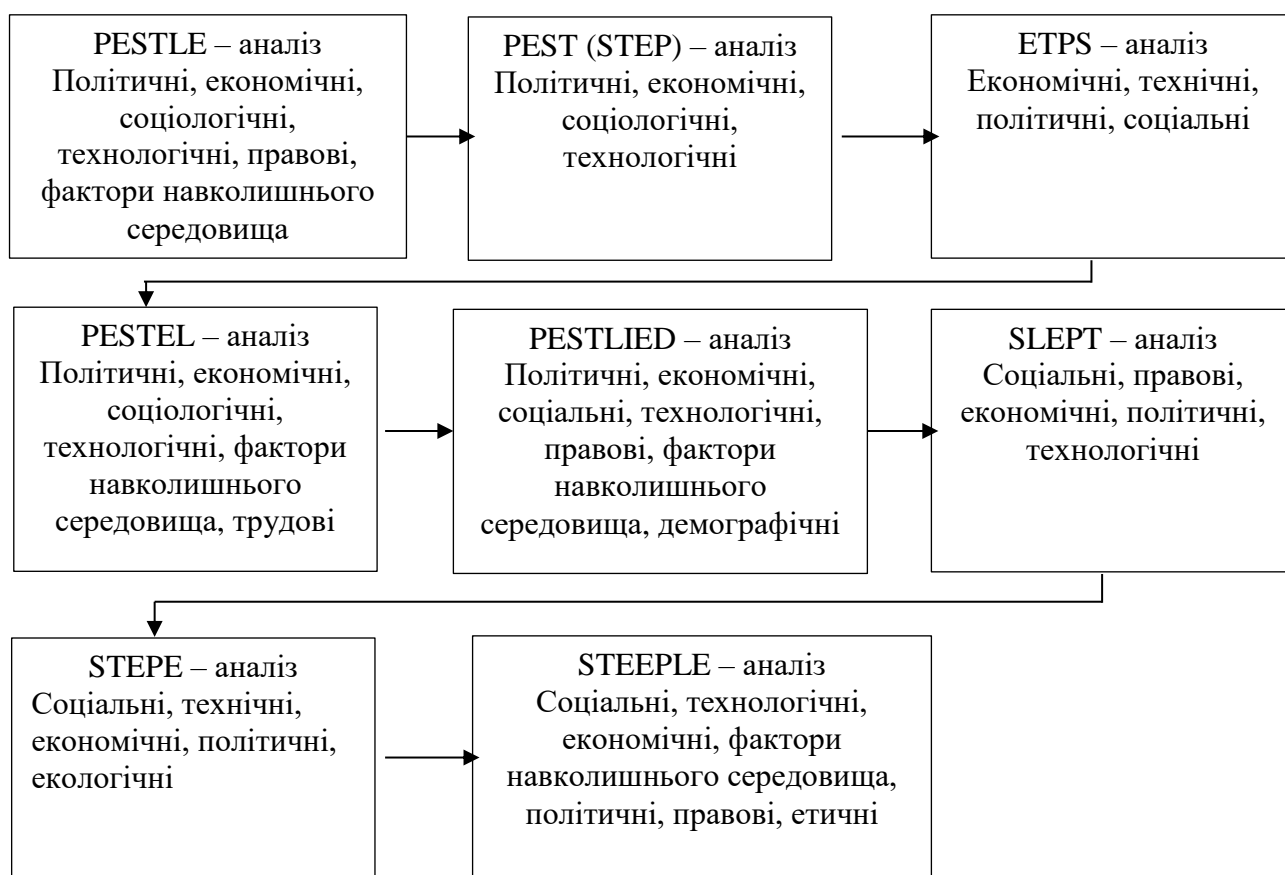


Рис. 6.2. Варіанти інтерпретації PEST-аналізу

З допомогою SWOT-аналізу можна детально вивчити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу,

повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера дає можливість провести аналіз наявності чи відсутності конкуренції на визначений вид діяльності. Модель дає можливість визначити, натиск різноманітних факторів на бізнес. Такий вид дослідження буде корисним при виході на нові ринки товарів чи послуг. Модель може враховувати ряд додаткових факторів під час аналізу, наприклад, фактор корупції чи специфіку певної держави. Основною метою аналізу п'яти сил Портера – знайти баланс дії позитивних та негативних факторів.

1. Перша сила. Нові конкуренти.
2. Друга сила. Ринкова сила постачальників.
3. Третя сила. Ринкова сила покупців.
4. Четверта сила. Доступність альтернативних продуктів;
5. П'ята сила. Суперництво наявних конкурентів .

Бенчмаркінг – передбачає пошук схожого по виду діяльності більш успішного підприємства, та спроба перейняття досвіду, щоб на його прикладі уникнути помилок в управлінні.

Методика бенчмаркінгу включають в себе 10 етапів:

- 1) визначення об'єкта порівняльного аналізу;
- 2) виявлення закладу охорони здоров'я для порівняння;
- 3) обґрунтування методу збору даних і безпосередньо збір даних;
- 4) визначення поточного конкурентного розриву;
- 5) визначення майбутнього проекту змін для вдосконалення;
- 6) отримання результатів і їх презентація;
- 7) встановлення функціональних цілей;
- 8) розробка плану дій;
- 9) реалізація плану і відстеження нових прогресивних технологій;
- 10) коригування контрольних критеріїв.

PIMS (Profit Impact of Market Strategies) передбачає побудову багатофакторних моделей, з допомогою котрих існує можливість порівняти дані, в яких відображається діяльність організації чи закладів зі схожим видом діяльності. Такий аналіз найбільшою мірою дозволяє розрахувати довготермінову прибутковість галузі. Суть даного методу полягає в тому, що відбувається співставлення діяльності певного закладу сфери охорони здоров'я за рядом показників по аналогічній, середньозваженій моделі галузі. Розраховується усереднена по галузі рентабельність та враховуються фактори, котрі можуть вплинути на успішність закладу.

Сценарний аналіз передбачає комплексний методичний передплановий аналіз, котрий доповнюється додатковими аналізами, дотичними для розробки можливого сценарію, застосування динамічної моделі, в якій описується каскад можливих подій, доповнений зазначенням ймовірностей їх реалізації.

Сценарій – це прогнозування багатовекторної характеристики можливого розвитку подій, а не визначення єдиної бажаної події, котра відбудеться в майбутньому. Розробка сценаріїв є одним з етапів розробки стратегічних

планів. Сценарії можуть розроблятися як відносно певних об'єктів, так і для окремих регіонів.

Для розробки сценарію використовуються якісні та кількісні методи. Найчастіше складається кілька сценаріїв із зазначенням найбільш імовірного.

Система раннього попередження та реагування — це модель аналізу потенційних ризиків та оцінки можливих шансів, моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ. Такий метод включає в себе оперативне повідомлення адміністрації організації про потенційні загрози та можливості. Аналіз системи ідентифікує приховані обставини, настання котрих може генерувати негативний вплив чи втрату потенційних шансів на успіх. Найважливішою функцією системи є рання діагностика негараздів в організації та прогноз можливого банкрутства. Даний аналіз слугує базою для побудови системи управління ризиками, їх ранню ідентифікацію, всебічну оцінку та шляхи знешкодження.

Система виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних можливостей. Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення ознак кризи на підприємстві, тобто прогнозування можливого банкрутства. З іншого боку, за допомогою вказаної системи виявляються додаткові шанси для суб'єкта господарювання. На базі системи раннього попередження та реагування будується система управління ризиками, яка включає в себе ідентифікацію ризиків; їх оцінку та нейтралізацію.

Система може включати запропоновані нижче етапи.

1. Виявлення сфер для спостереження – найчастіше такими сферами виступають фінансова, виробнича, збутова, організаційна (внутрішні чинники) та стан ринку, рівень економічного зростання та розвитку в країні (зовнішні чинники).

2. Визначення індикатора для раннього сповіщення про небезпеку.

3. Розрахунок модальності індикаторів та безпечні при цьому граничні показники.

4. Формування конкретних цілей для аналізу.

5. Розробка інформаційного зв'язкового апарату.

6. Підсумування отриманих в процесі дослідження висновків, розроблення плану для посилення сильних та нейтралізацію слабких сторін з наступною розробкою управлінських рішень.

Надалі визначимо рівень ефективності системи моніторингу, який полягає в тому, щоб за найменших витрат на проведення моніторингу отримати економію витрат або збільшення доходу внаслідок прийняття рішень на основі результатів моніторингу, на підставі показників, наведених в табл. 6.3.

Проведення моніторингу – досить затратний процес, який включає в себе як витрати на впровадження, так і витрати на проведення моніторингу. Моніторинг взаємодії суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів проводять переважно із застосуванням документації на електронних носіях. Такі витрати необхідно розраховувати, взявши до уваги форму організації

моніторингу економічних показників результативності підприємства. Специфіку розрахунку витрат на проведення моніторингу можна побачити у табл. 6.4.

Таблиця 6.3

Показники оцінювання ефективності системи моніторингу зовнішнього середовища

Показник	Формула обчислення	Характеристика	Нормативні значення	Характеристика управлінського рішення
Ефективність системи моніторингу (Е)	Відношення суми зменшення витрат підприємства внаслідок проведеного моніторингу, і збільшення доходів, отриманих внаслідок проведеного моніторингу до суми витрат на проведення моніторингу	Характеризує рівень ефективності витрат на проведення моніторингу	>0, збільшення	Управлінське рішення приймається в системі управління підприємством та спрямоване на оптимізацію витрат
Коефіцієнт використання результатів моніторингу в процесі прийняття управлінських рішень	Відношення кількості управлінських рішень, прийнятих на підставі даних моніторингу; до загальної кількості управлінських рішень	Характеризує рівень використання результатів моніторингу у розробленні та прийнятті управлінських рішень	[0-1], збільшення	Управлінське рішення формується в системі управління моніторингом та спрямоване на забезпечення функціонального призначення моніторингу.

Таблиця 6.4

Розрахунок витрат на проведення моніторингу зовнішнього середовища

Форма організації моніторингу	Розрахунок витрат на проведення моніторингу
Запровадження додаткових обов'язків існуючого персоналу у вигляді спеціальних завдань	$B = \Sigma T * (ЗП * (100 + \% \text{ЄСВ}) / 100),$ де В – витрати на проведення моніторингу, грн.; Т – час, витрачений на проведення моніторингу, год; ЗП – тарифна ставка, грн./год; %ЄСВ – відсоткова ставка єдиного соціального внеску, %;
Створення спеціалізованих груп для проведення моніторингу в межах існуючих підрозділів	
Створення окремого підрозділу	
Залучення аутсорсингової компанії	$B = B_d,$ де В _д – вартість проведення моніторингу згідно договору між підприємством та аутсорсинговою компанією (не включаючи непрямі податки), грн.;
Комбінована форма організації із залученням фахівців аутсорсингових компаній та працівників підприємства	$B = B_d + \Sigma T * (ЗП * (100 + \% \text{ЄСВ}) / 100).$

На основі результату аналізу складових зовнішнього середовища та оцінки ефективності функціонування побудованої системи моніторингу зовнішнього середовища менеджмент підприємства повинен приймати відповідні рішення.

Менеджмент підприємства відносно свого зовнішнього середовища може діяти таким чином:

- повністю ігнорувати своє зовнішнє середовище, приймати рішення таким чином, як менеджмент вважає за необхідне, не враховуючи зовнішні умови;

- сприймати своє середовище екзогенно, як щось таке, що сформовано ззовні, і яке не має вагомого впливу на діяльність компанії. Результатом цього стає прийняття рішень відносно внутрішніх запитів із епізодичним реагуванням на зовнішні сигнали;

- сприймати зовнішнє середовище як постійне джерело сигналів, викликів, дій, на які необхідно формувати відповідну реакцію, але при цьому середовище виступає екзогенним і на нього впливати майже не можливо;

- намагатися активно взаємодіяти із суб'єктами зовнішнього середовища, у першу чергу, на рівні оточення прямого впливу. У такому контексті підприємство проводить активний моніторинг зовнішнього середовища, намагається спрогнозувати його розвиток і розробляє відповідні плани або сценарії заходів на випадок певних подій зовнішнього середовища;

- зовнішнє середовище сприймається як суб'єкт управління, при цьому воно вивчається, коригується і навіть створюється.

Отже, для оцінки зовнішнього середовища розроблено достатньо багато результативних методик, які допоможуть підприємству оцінити можливості та загрози, і відповідно прийняти превентивні заходи та раціональні управлінські рішення.

4. Модель управління «за слабкими сигналами»

Ідеологія побудови моделі управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією І. Ансоффа.

І. Ансофф виділяє два види управління: стратегічний і оперативний. Діяльність зі стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою продуктивних взаємин між організацією та її бізнес-середовищем. Це дозволяє організації досягати своїх цілей, відповідати її внутрішнім можливостям і допомагає залишатися стійкою до зовнішніх викликів.

Загалом стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг організації і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

Розглянемо поняття «слабкі сигнали» у таблиці 6.5.

Таблиця 6.5

Дослідження поняття «слабкі сигнали»

Автор	Визначення поняття
-------	--------------------

І. Ансофф	Слабкі сигнали – фактори, що зумовлюють необхідність пошуку ефективних механізмів адаптації підприємства до умов нестабільного середовища.
М.А. Дядюк	Слабкі сигнали – це неповна інформація щодо можливих змін у зовнішньому середовищі, пов'язана з ранніми та неточними ознаками настання важливих подій
М.І. Копитко	Слабкі сигнали – це початкові ознаки майбутніх змін у внутрішньому і/або зовнішньому середовищі, які свідчать про ймовірне настання та джерела негативних наслідків для організації.
О.Г. Мельник	Слабкі сигнали – це інформаційні повідомлення кількісного і якісного характеру, які вказують на початкові зміни тенденцій розвитку потенційних явищ або виникнення нових тенденцій у середовищі функціонування організації.
О.Є. Кузьмін	Слабкі сигнали – незавершені за змістом, нечіткі та зрозумілі повідомлення та дані, що потребують адекватного розпізнавання, оброблення та інтерпретації.
Т.М. Пахомова, В.В. Мошко	Слабкі сигнали – первісна інформація про ранні ознаки дисбалансу в господарюючій системі організації. Якщо не врахувати такі зміни та не вжити превентивних заходів, організація стане банкрутом із високим ступенем ймовірності.
О.В. Стельмашенко	Слабкі сигнали – ранні та неточні ознаки настання важливих подій, які з часом стають більш достовірним та перетворюються на сильні сигнали.

Непередбачуваність, нестабільність і швидка зміна умов господарювання, неповне уявлення адміністрації про внутрішні проблеми, визначають найбільшу зацікавленість в оцінці факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності організації як одного з етапів стратегічного управління та необхідності формування стратегії в дійсних умовах.

Отже, слабкі сигнали – це провісники проблем у організації, точний аналіз яких може змінити хід розвитку подій.

Багато науковців досліджували особливості, сутність та переваги «управління за слабкими сигналами». Ці результати ми представили в таблиці 6.6.

Таблиця 6.6

Дослідження сутності управління за слабкими сигналами

Автор	Визначення поняття «управління за слабкими сигналами»	Переваги управління за слабкими сигналами
І.М. Білецька	Управління, за якого фірма повинна вміти відчувати зміни, які не настали, але перебувають у стадії зародження.	Випередження конкурентів, швидке реагування на зміни ринкових умов.
М.А. Дядюк	Управління за слабкими сигналами є потужним засобом конкурентної боротьби.	Завчасне інформування про зміни у зовнішньому середовищі; своєчасна реакція на важко передбачувані події; вжиття заходів на ранніх стадіях небезпек або нових можливостей.
М.І. Копитко	Управління слабкими сигналами є різновидом стратегічного	Отримання більшого часу на прийняття управлінських рішень;

	управління.	забезпечення захисту від впливу змін.
А.М. Штангрет	Випереджаюче управління на базі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування змін та розвитку організаційної гнучкості в процесі прийняття рішення.	Врахування впливу факторів середовища на діяльність організації; визначення необхідності певних дій ще до виникнення ситуації, що дає змогу реагувати на важко передбачувані події.

Слабкі сигнали можна визначити як кількісні та якісні індикатори, які інформують про ймовірне настання подій та ймовірні джерела негативних наслідків або потенційних можливостей для організації. Управління за слабкими сигналами – цілеспрямована діяльність організації, пов'язана з швидкою реакцією на слабкі сигнали, для застосування превентивних заходів для недопущення негативних наслідків та найефективнішого використання потенційних можливостей.

Динамічні та несподівані зміни в усіх суспільно-економічних сферах стали поштовхом до пошуку нових моделей управління або перегляду уже розроблених. Зокрема, в умовах невизначеності на особливу увагу заслуговує модель управління за слабкими сигналами (за І. Ансоффом).

Концепція побудови моделі управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива появи можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників або «слабких сигналів», за термінологією І.Ансоффа.

Автор концепції та її прихильники під «слабкими сигналами» розуміють ранні і не зовсім точні ознаки настання важливих подій, які з часом стають більш достовірним та перетворюються на сильні сигнали. Така модель управління підприємствами орієнтована на роботу в мовах нестабільності зовнішнього середовища. Таке управління передбачає визначення додаткових можливостей, створення механізму адаптивності до змін та умов гнучкості, збільшення запасу часу для прийняття і реалізації превентивних заходів на ймовірні загрози.

За методикою І. Ансоффа кожен фактор спочатку оцінюється якісно відповідно до кожної характеристики (звичність подій, темп змін та передбачуваність), а потім на основі даної матриці кожна якісна характеристика переводиться в бали (табл. 6.7).

Для кожного з рівнів нестабільності І. Ансофф запропонував відповідний вид стратегічного управління. Чим вищий рівень нестабільності, тим складніше управління та більше зусиль необхідно для переходу на новий вид управління. Вищий рівень нестабільності передбачає менше часу, який відводиться на реакцію фірми.

Таблиця 6.7

Матриця оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища (за І. Ансоффом)

Характеристика	Стадії				
	Стабільність	Реакція на зміни	Передбачення	Дослідження	Творчість

Звичність події	Звичні	У межах екстраполяції досвіду	Неочікувані, ті, що мають аналогії	Неочікувані та повністю нові	
Темпи змін	Повільніший, ніж реакція організації		Відповідає реакції організації	Швидший за реакцію організації	
Передбачуваність	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Передбачувані значні проблеми та нові можливості	Часткова передбачуваність за слабкими сигналами та непередбачувані зміни	
Шкала нестабільності	1	2	3	4	5

I. Ансофф виділяє такі види стратегічного управління, що використовуються залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища:

– управління на основі екстраполяції тенденцій (довгострокове планування), що застосовується в умовах порівняно невисокого ступеня нестабільності (оцінка нестабільності – 2,5–3,0);

– управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій), що застосовується за середніх значень ступеня нестабільності (оцінка – 3,0–3,5);

– управління на основі гнучких експертних рішень (ранжування стратегічних завдань; управління за слабкими сигналами; управління в умовах стратегічних несподіванок), що застосовується для умов істотної нестабільності зовнішнього середовища (оцінка вище 3,5).

Як ключові принципи концепції слабких сигналів I. Ансофф запропонував:

1. Проінформованість і розуміння поточних подій.
2. Незбіжність у часі моменту виникнення сигналу та моменту вжиття заходів у відповідь.
3. Завчасне створення запасу гнучкості.
4. Ліквідація небезпеки або загроз ще до їх виникнення, у т.ч. і від невикористаних сприятливих можливостей.

Головна теоретична засада зазначеної концепції полягає у властивості слабких сигналів перетворюватися на сильні і наявності залежності антикризового управління від швидкості й сили сигналу. З моменту виникнення слабого до формування сильного проходить певний час, упродовж якого перший набирає силу і в результаті з прихованої форми переходить у явну. Частина сигналів при цьому відсіюється як несуттєва або як така, що є наслідком нормальних коливань у процесі господарської діяльності. Таким чином, завдання зводиться до того, щоб простежити процес переходу від слабого сигналу до сильного, виявити закономірності цього переходу через характерні особливості динаміки показників, що описують параметри зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Якщо результати аналізу системи показників свідчать про стійку тенденцію до зростання сигналу, то його можна вважати чіткою ознакою розвитку кризової ситуації.

Метод використання механізму слабких сигналів забезпечує підприємству завчасне накопичення запасу гнучкості, що дозволяє ліквідувати небезпеку на ранній стадії. Чим слабший сигнал, визначений та ідентифікований підприємством, тим раніше воно фіксує шанси і ризики із зовнішнього та внутрішнього середовища, тим більший у нього часовий ресурс (що дуже важливо) для прийняття й реалізації попереджувальних або нейтралізуючих рішень.

Якщо рівень нестабільності зовнішнього середовища знаходиться в межах 3,5-4,0, підприємство ще може собі дозволити дочекатися більш «сильного сигналу», тому що в нього вистачить часу підготувати рішення до моменту, коли проблема назріє. Але при значеннях нестабільності 4,0-5,0, коли ситуація міняється швидко, підприємство може спізнитися з ухваленням раціонального рішення. Порядок дій у такій ситуації показаний у табл. 6.8.

Таблиця 6.8

Дії фірми при «слабких сигналах»

<i>Характер заходів для наростання їхньої діяльності</i>						
Рівні сигналів із зовнішнього середовища	Спостереження за зовнішньою обстановкою	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості всередині фірми	Розробка підготовчих планів та їхнє здійснення	Плани практичних заходів та їхнє здійснення
	A	B	C	D	E	F
1. Небезпека чи нова можливість усвідомлюється						
2. Джерела небезпеки чи нової можливості стають ясні						
3. Масштаби небезпеки, відсутність нової можливості приймають конкретні обриси						
4. Шляхи вирішення проблеми визначаються						
5. Результати намічених контрзаходів передбачувані						

У лівому стовпчику перераховані п'ять стадій наростання інформації про нову проблему. Рухаючись зверху вниз, видно, як слабкі сигнали стають все сильніші. Спочатку (рівень сигналу 1) можна бути впевненим тільки в тому, що зовнішнє середовище готує якісь несподіванки. На рівні 5 відомо вже стільки багато, що можна підрахувати прибутки та збитки як від виниклої ситуації, так і від намічених контрзаходів.

На рівні 4 відомо досить, щоб вжити конкретних заходів у відповідь на виниклу небезпеку чи можливість, що відкрилася, навіть якщо підприємство ще не в змозі оцінити фінансові наслідки своїх рішень.

По горизонталі перераховані наростаючі за силою контрзаходи.

Найслабкіші (рівень A) полягають в обстеженні тієї галузі, у якій виникає нестабільність.

З іншої сторони (рівень F) подані найдужчі, прямі контрзаходи у відповідь на небезпеки чи нові можливості, наприклад, рішення про виведення на ринок

нової продукції, перехід до нової стратегії маркетингу, розгортання чи згортання виробництва.

Щоб надходила інформація, повинно бути налагоджене спостереження, чутливе до попереджуючих сигналів. Крім того, повинно бути вироблене позитивне відношення до змін, готовність до прийняття ризикових рішень, уміння спиратися не на минулий досвід, а на новий, що накопичується.

Вибір моделі управління «за слабкими сигналами» залежить від типу обраної стратегії, специфіки її реалізації, очікуваних умов, у яких організація здійснюватиме свою діяльність у відповідний період часу (табл. 6.9).

Таблиця 6.9

Моделі стратегічного управління за слабкими сигналами

Модель стратегічного управління	Типи змін		Оптимальні умови реалізації моделі
	Поступовий	Періодичний	
Реакційна	Метод спроб та помилок	Пошук виходу з кризової ситуації	Ефективна в умовах стабільного зовнішнього середовища, коли зміни повторюються і є можливість для використання традиційно сильних сторін організації
Активна спеціальна	Зміни рухаються знизу вверху, епізодичні, логічні, поступові. Ініціаторами є відділи досліджень та маркетингових розробок	Пошук методом спроб та помилок. Реакція на перервні зміни. Очікування епізодичних змін (управління за обставинами, кризове управління)	Вважається пріоритетною у поживленому середовищі, що поступово розвивається, а швидкість змін ринкового середовища не буде випереджати реакцію організації
Активна систематична	Періодична екстраполяція в масштабі різних тенденцій діяльності (довгострокове стратегічне планування, планування досліджень і розробок)	Періодична та систематична екстраполяція майбутнього розвитку (стратегічне планування, стратегічний менеджмент)	1. Довгострокове планування необхідне, коли швидкість змін починає перевищувати швидкість реакції закладу. Коли в зовнішньому середовищі очікуються періодичні зміни, дві останні моделі стають менш ефективними. Стратегічний менеджмент необхідний, коли зовнішнє середовище вимагає від організації розвитку нових можливостей

Модель управління за слабкими сигналами дасть можливість підвищити ефективність функціонування організації, врахувавши слабкі передвісники настання певних подій.

Тема 7. Антисипативний підхід у ситуаційному менеджменті

1. Реактивний менеджмент
2. Керування в умовах стратегічних несподіванок
3. Реструктуризація підприємства як спосіб запобігання банкрутства

1. Реактивний менеджмент

Реактивним називається тип антикризового управління, що характеризується запізненням управлінської реакції на формування та розвиток кризових явищ на підприємстві.

При *реактивному антикризовому управлінні дії менеджменту* спрямовуються на ліквідацію наслідків кризи, на визначення процедур, що сприятимуть виведенню підприємства із кризового стану.

Здебільшого це інструменти фінансового оздоровлення підприємства, інструменти, що сприяють відновленню фінансового стану, ліквідності, платоспроможності підприємства.

Такі інструменти спрямовані на реалізацію тактичних управлінських рішень і, як правило до них відносять контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, аудит бізнес-процесів тощо.

Виконання *завдань при реактивному антикризовому управлінні* є багатокритеріальною задачею, яка часто вимагає прийняття рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів, високого ступеня відповідальності особи, що приймає рішення.

Необхідність прийняття рішення в таких умовах може стати причиною неправильної оцінки ситуації, що склалась, та призвести до необґрунтованого рішення.

Основною *метою при реактивному управлінні* є виведення підприємства із кризової ситуації, в якій воно опинилось.

Попереджувальне антикризове управління спрямоване на передбачення можливості виникнення кризових явищ та розроблення заходів щодо недопущення кризи.

Несподіванки, якими сповнена життя як за межами фірми, так і всередині її, не в змозі передбачити в повній мірі жоден навчений досвідом менеджер. Але враховувати мінливі внутрішні і зовнішні умови діяльності фірми і швидко до них пристосовуватися необхідно. Причому організації повинні не тільки бути готовими до змін, а й мати здатність піддаватися їм. Відсутність цієї здатності, невміння оперативно і своєчасно вирішувати проблеми – основна причина появи кризових ситуацій.

Практика показує, що реагувати на що відбуваються навколо нас зміни недостатньо швидко і ефективно – це рівнозначно не реагування взагалі, так як прийняті з запізненням рішення можуть ставитися до тих проблем, яких вже не існує, що тільки посилить відставання від життя.

Тому, незважаючи на всі труднощі, проблеми, бажано, по можливості, передбачати заздалегідь і бути готовим зустріти їх у всеозброєнні. Це вимагає від фірми володіння хорошою *реактивністю*, тобто здатністю реагувати на нестабільність оточення, яка багато в чому залежить від:

організаційного клімату – готовності керівництва діяти певним чином (вітати зміни, контролювати їх, прагне уникнути);
компетентності та здатності до роботи;
управлінського потенціалу – обсягу завдань, з яким керівництво може впоратися.

Для несподіваних ситуацій характерно те, що проблеми виникають раптово, абсолютно «незапланованих» і при цьому не вкладаються в рамки накопиченого досвіду, вимагають термінових і нестандартних рішень, затягування з якими загрожує неприємностями.

Проблеми, що виникають в рамках несподіваних ситуацій, бувають *явними і неявними*, тому інформація про них може надходити у вигляді сильних, а в інших – у вигляді *слабких сигналів про небезпеку*, що насувається.

Зазвичай на слабкі сигнали уваги не звертають. Але саме вони виявляються першими провісниками біди. Тому вже при слабких сигналах необхідно встановити ретельне спостереження за ситуацією, щоб завчасно виявити джерело і ступінь небезпеки.

Недооцінювати її не можна ні в якому разі, хоча на практиці це зустрічається досить часто.

Існує ще один шлях для раннього виявлення загрожуєть небезпек, якщо фірма постійно ставить перед собою перспективні завдання і під них здійснює необхідну аналітичну діяльність, зазвичай достатньо багатосторонню, то попутно можна виявити і певні ознаки прийдешнього неблагополуччя, так що в цьому випадку цілеспрямованим стеженням займатися зовсім не обов'язково.

Завчасне виявлення небезпек збільшує час можливої реакції на них. Однак це зовсім не означає, що можна сидіти «склавши руки» і чекати поки накопичиться якомога більше інформації, або поки «грим не вдарить».

Вже на основі первинних відомостей можна визначити, які послідовні кроки можна здійснити при тому чи іншому варіанті розвитку подій, реального ступеня загрози та ресурсах, якими володіє фірма для її відображення.

Якщо конкретні джерела небезпеки визначені і відомі приблизні терміни її настання, відбувається перегруповання сил усередині фірми. За рахунок тимчасового ослаблення стратегічної невразливості посилюється внутрішня гнучкість, що дозволяє більш оперативно діяти в критичних ситуаціях. При концентрації масштабів небезпеки розробляються спеціальні підготовчі плани та оперативні заходи.

Вибір конкретних кроків залежить від термінів настання небезпеки і її масштабів, а їх черговість визначається об'єктом необхідних дій. А самі кроки можуть бути при цьому дуже різноманітними:

- повна бездіяльність;
- пасивне очікування того, як події розвиватимуться далі;
- уважне спостереження, постійний контроль над обстановкою, в результаті чого знання про неї постійно збільшуються;
- активні дії, спочатку обережні, але в міру збільшення інформованості стають все більш і більш впевненими.

Самі дії можуть мати два напрямки:

наступальні;

оборонні – які знижують вразливість фірми і підвищують її гнучкість.

Останні напрями дозволяють, найчастіше, завчасно і організовано запобігти небезпека вже при найперших її ознаках.

Проблему стратегічної вразливості фірми можна вирішувати шляхом її диверсифікації. Фірма вибирає для себе господарські стратегічні форми, джерела ресурсів, партнерів, види продукції, що випускається тощо, які пов'язані з різними технологіями, економічними, політичними, культурними умовами, в результаті чого несподівані неприємності в одній сфері не завдають смертельного удару по іншим.

Зазвичай там, де використовуються перевірені досвідом методи, ризику менше, але менше і прибутку, і тому стійкість фірми багато в чому забезпечується зрівноважуванням зон з високою і низькою ступенями ризикованості операції, а, відповідно, і прибутковості. Крім того, зовнішня стратегічна стійкість компанії залежить і від умілого балансування набору товарів, що випускаються з різним «життєвим циклом», тобто періодом від «запуску» ідеї до зняття продукту з виробництва.

2. Керування в умовах стратегічних несподіванок

Необхідність моделі управління в умовах стратегічних несподіванок виникає, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу.

Умови стратегічних несподіванок характеризуються наступною ситуацією:

- проблема виникає раптово і всупереч очікуванням;
- проблема ставить нові завдання, які відповідають минулому досвіду підприємства;
- невміння прийняти контрзаходи призводить або до великого фінансового збитку, або до погіршення можливостей отримання прибутку;
- контрзаходи повинні бути прийняті терміново, але звичайний, існуючий на підприємстві порядок дій цього не дозволяє.

Самі великі труднощі виникають при поєднанні всіх чотирьох чинників. Колишні стратегії і плани не годяться, задачі нові, інформація, яку треба освоїти і вивчити, йде потоком. Підприємству загрожують інформаційні переваження. Раптовість і імовірність великої втрати усвідомлюється настільки широко, що виникає загроза загальної паніки.

Ініціатива знизу, в звичайних умовах прискорює прийняття контрзаходів, при стратегічній несподіванці втрачає дієвість і навіть може виявитися небезпечною.

Керівники нижчих ланок, виявившись без вказівок до дії, починають приймати рішення і створюють плутанину.

Нарешті, турботи про збереження здорового морально-психологічного клімату і складності, пов'язані з несподіваною ситуацією, відволікають увагу від повсякденної роботи виробництва, збуту, розподілу.

Якщо рівень зовнішньої нестабільності може наблизитися до високого рівня, потрібно зайнятися *підготовкою системи надзвичайних заходів при стратегічній несподіванці*.

Система рішень в непередбаченій ситуації.

1. Комунікаційна мережа для надзвичайних умов.
2. Центр оцінки і розподілу інформації.
3. Обов'язки вищого керівництва: контроль і підтримка здорового морального клімату; продовження звичайної роботи; вживання надзвичайних заходів.
4. Мережа (мережі) оперативних груп для вживання стратегічних заходів: формування груп стратегічної дії; складання системи зв'язків по схемі «зірки»; створення стратегій, що координуються з центра; децентралізоване виконання.
5. Новий порядок розв'язання проблем: творчий підхід; уміння аналізувати ситуацію.
6. Система випробувань в некризових ситуаціях.

Характеристика непередбачуваних ситуацій:

1. Неясність поставлених цілей.
2. Небезпека виникнення паніки.
3. Інформаційне перевантаження
4. Руйнування ієрархії пріоритетів.
5. Одночасна необхідність тому, щоб заспокоїти персонал; продовжувати звичайну роботу; підготувати стратегічні контрзаходи.
6. Плани, підготовлені для надзвичайної ситуації, непридатні.
7. Стратегія, що є, непридатна.
8. Структура і прийом роботи неприйнятні.
9. Передача права рішення нижчим ланкам веде до плутанини.
10. Гостра нестача часу.
11. Колишній досвід не можна використати.

Характеристика можливих рішень

1. Комунікаційна мережа зв'язків в надзвичайних ситуаціях. На час надзвичайних ситуацій необхідно провести структурну реорганізацію підприємства для оперативного дозволу ситуації, що виникла.

2. Центр оцінки і розподілу інформації. На час надзвичайних станів організують особливий центр збору, аналізу, обробки, фільтрації і перерозподілу інформації, мета якого забезпечення точною, своєчасною і необхідною інформацією всіх підрозділів підприємства.

3. На час надзвичайного стану необхідно перерозподілити обов'язки вищого керівництва:

а) одна група присвячує свою увагу контролю і збереженню здорового морального клімату на підприємстві;

б) інша група веде звичайну роботу з мінімальним рівнем зривів;

в) третя група займається вживанням надзвичайних заходів.

4. Для вироблення системи рішень в непередбаченій ситуації вводиться в дію мережа оперативних груп:

а) керівники і члени оперативних груп, незважаючи на канали внутрішньо організаційних зв'язків, що склалися, складають підрозділи або групи стратегічної дії, а не просто планування;

б) зв'язок між оперативними групами і групою керівників вищої ланки будується по схемі «зірки»;

в) група керівників, що належать до вищого керівництва, формулює загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями і координує управління;

г) низові оперативні групи виконують роботу на своїх ділянках в рамках загальної стратегії (децентралізоване виконання).

Оперативні групи і зв'язок між ними формуються заздалегідь і проходять випробування; може бути заздалегідь організовано декілька систем зв'язку різного призначення: перша для розв'язання несподіваних проблем в області збуту, друга в області технологій, третя в області політики

5. Оперативні групи навчаються швидко реагувати на принципово нові проблеми, поєднуючи точні методи аналізу з творчим підходом.

6. Зв'язки проходять випробування в некризових умовах, причому вирішуються реальні стратегічні задачі, як якби вони виникли несподівано.

Основні риси системи, описаної вище, відповідають реальному досвіду рішення непередбачених задач на підприємствах. Це алгоритм дій, який передбачає, що робити в умовах виникнення стратегічних несподіванок, і одночасне припущення, що підприємствам, працюючим на рівні невизначеності найвищого рівня, доведеться застосовувати системи управління, подібні описаної вище.

У міру того як зовнішнє середовище ставало все менш передбачуваним, передові підприємства розробляли все більш складні і швидкодіючі системи.

У той же самий час керівники багатьох інших підприємств і нарівні з ними ряд вчених запропонували протилежне рішення: спростити, зменшити період довгострокового планування, відмовитися від планування на користь інтуїції і досвіду.

Обидва підходи заслуговують уваги, оскільки, для того щоб успішно протистояти середовищу, складність і швидкість прийняття рішень повинні відповідати складності і швидкості змін, що відбуваються в середовищі. Підприємство нічого не доб'ється спрощеними або дуже складними рішеннями. Таким чином, для того щоб справлятися з все більш складними проблемами свого оточення, менеджменту треба будувати все більш складні системи.

Однак для виправдання прихильників простоти необхідно зазначити, що, вивчаючи принципи управлінської поведінки, лауреат Нобелівської премії м. Саймон зробив висновок про те, що як окремі люди, так і підприємства не в змозі справитися з проблемами, складність яких перевищує деякий певний рівень (концепція обмеженої раціональності). Коли цей рівень перевищений, керівники вже не в змозі ні зрозуміти, що відбувається навколо, ні здійснювати раціональну стратегію підприємства.

У наші дні багато що говорить про те, що складність суспільства перевищила міру розуміння тих, хто відповідає за керівництво їм, а масштаби і

складність діяльності деяких підприємств вже перевершили всі можливості керівників.

Якщо керівництво не хоче ускладнювати управлінські системи підприємства до рівня, відповідного умовам середовища, воно повинно піти по лінії спрощення стратегічної позиції, покинувши нестабільні сфери діяльності.

Послідовність дій при виборі системи управління для підприємства представлена передбачає:

1) визначити характерні риси, які в найближчі 5-7 років будуть такими, що визначають оточення підприємства;

2) визначити рівень нестабільності середовища підприємства по 2-3 чинниках (міра стійкості, темп змін, передбачуваність майбутнього);

3) користуючись значенням ступеня звичності, визначити, яку систему дій потрібно вибрати підприємству;

4) користуючись середніми значеннями темпу змін і передбачуваність, вибрати систему, необхідну з точки зору реакції на несподіванку і швидкості змін у зовнішній середовищі.

Зростаюча нестабільність середовища вимагала від підприємств розробки все більше складні і деталізовані системи управління. Склалося два типи систем: пов'язані з визначенням позицій (довгострокове і стратегічне планування, управління за допомогою вибору стратегічних позицій); пов'язані зі своєчасною реакцією (управління по сильних сигналах, по слабких сигналах, в умовах несподіванки), що дають відповідь на швидкі і несподівані зміни в оточенні підприємства.

Вибір співставлень різних систем для конкретного підприємства залежить від нестабільності середовища, в якій воно діє або має намір діяти. Вибір необхідної системи визначення позицій залежить від складності і новизни задач, які витікають з навколишнього оточення. Вибір системи своєчасної реакції залежить від темпу змін і передбачуваність задач.

3. Реструктуризація підприємства як спосіб запобігання банкрутства

Реструктуризація підприємства – здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Основними варіантами проведення реструктуризації підприємства є: створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; об'єднання підприємств з утворенням нової юридичної особи; перепрофілювання підприємства; виділення окремих структурних підрозділів; передача структурних підрозділів в управління іншого органу управління; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням юридичних осіб.

Надалі більш досконало розглянемо наведені *етапи процесу реструктуризації*.

Етап перший: підготовча робота щодо проведення реструктуризації. Основне значення для успішної реалізації програми реструктуризації на

практиці її ефективності мають мобілізація, організація і створення зацікавленості працівників (ініціаторів проекту), що будуть її здійснювати. При цьому необхідно постійно враховувати те, що реструктуризація підприємства є процесом не тільки організаційно технічним, а й соціальним, що зачіпає інтереси різних груп: власників, керівництва і працівників підприємства. Результатами робіт на даному етапі повинні стати розробка для всієї організації своєрідного «дозволу на проведення реструктуризації», що передбачає наступні види робіт: формування організаційної структури проектної групи (відділу), розробка положення про відділ, що буде безпосередньо займатися перебудовою, план заходів щодо проведення першого етапу реструктуризації.

Завдання менеджменту підприємства на першому етапі – сформулювати і навчити проектну управлінську групу методології проведення реструктуризації; забезпечити керівництво і підтримку даного проекту.

Етап другий: збір інформації і визначення проблем Завдання даного етапу – дослідження ринку товарів чи послуг, які потребує споживач, зокрема: формується клієнтура (споживачі), визначаються їхні довгострокові і поточні потреби; визначаються види діяльності, які не є перспективними і які необхідно ліквідувати, та перспективні напрями в діяльності підприємства, уточнюються необхідні ресурси, обсяги і періодичність випуску нової продукції чи надання послуг; проводиться систематизація процесів реструктуризації. На даному етапі важливим є проведення маркетингових досліджень з метою систематизації запитів і побажань споживачів і обґрунтування доцільності заходів з реструктуризації підприємства, які безпосередньо орієнтовані на задоволення споживчого попиту та забезпечення ефективних і безвідмовних каналів зв'язку і взаємодії з постачальниками.

Етап третій: розробка і доведення до виконавців визначених проблем.

Завдання цього етапу - розробка такого бачення проблем, яке здатне привести до якнайшвидшого досягнення мети. Цей етап дозволяє виявити основні і допоміжні види діяльності, які будуть охоплювані процесом реструктуризації порядок, в якому вони будуть виконуватися; необхідні ресурси; сильні і слабкі сторони кожного виду діяльності; рівень взаємодії з діловими партнерами, споживачами, постачальниками, стратегічними союзниками; специфічні завдання з поліпшення нововведень; шляхи доведення концепції реструктуризації до всіх працівників. На цьому етапі розробляється оцінка впливу кожної операції процесу реструктуризації на одержання кінцевого результату; проводиться порівняння процесу реорганізації усередині підприємства і рівня управління ними в аналогічних підприємствах та виявлення аналогічних показників їхньої діяльності та основних розходжень в процесах; можливості використання кращих елементів і прийомів; визначення факторів, що гальмують проведення реструктуризації.

Етап четвертий: організаційно-технічне проектування Завдання етапу – розробка технічної характеристики процесу реструктуризації, при якому надається опис технології, планів, систем і видів контролю, які доцільно використовувати у процесі реструктуризації; складаються попередні планів систем і процедур розвитку, програмного забезпечення і обслуговування,

переозброєння виробничих потужностей підприємства. При реалізації даного етапу удосконалюються існуючі зв'язки та розподіл обов'язків всередині організації, визначаються нові координаційні механізми різних видів діяльності, ліквідуються дублюючі функції та зайві інформаційні потоки і операції з їхнього узгодження.

Етап п'ятий: соціальне проектування Метою даного етапу є виявлення соціальних аспектів процесу реорганізації, при якому здійснюється опис підприємства, його кадрового складу, характеру робіт, кар'єри, стимулів, які використовуються у період реструктуризації, створюється план взаємодії соціальних і технічних елементів, складаються плани по найму працівників, навчанню та розміщенню персоналу. Під час цього етапу визначаються: технічні та трудові ресурси, які необхідні для проведення реорганізації; можливості для термінової реалізації програми; цілі та заходи в соціальній сфері; нові обов'язки працівників та програми навчання; перешкоди; новий вигляд підприємства чи структурного підрозділу. В межах дослідження особливу увагу приділено етапу соціального проектування, оскільки від позитивного сприйняття і проведення реорганізаційних процедур персоналом буде залежати швидкість та результативність реструктуризації. На даному етапі важливим елементом є проведення необхідних змін в розподілі обов'язків, повноважень, кваліфікації з метою надання можливостей персоналу поліпшити свою діяльність при виконанні поточних і проєктованих обсягів робіт. При цьому розробляється набір вимог до навичок, знань і орієнтації персоналу, які необхідні для процесів, що реорганізуються; вирішуються питання погодженості характеристик поточних видів робіт і тих, котрі необхідно буде виконувати, виявляються нові види робіт і нові групи виконавці; визначаються труднощі при переході від старого типу робіт до нового. Доцільно зазначити, що у випадку, коли окремі види робіт не відповідають вимогам оновленого процесу, повинні формуватися нові групи виконавців. При цьому варто визначити обсяги відповідальності з управління виробництвом і розвитком персоналу, виявити керівників груп першого і другого рівнів управління організації і нову організаційну структуру управління.

Етап шостий: перетворення (розробка технічного проєкту реорганізації) Мета даного етапу – розробка експериментальної версії закінченого виробничого реорганізаційного проєкту. При реалізації даного етапу керівництву підприємства та керівнику проєкту варто врахувати ключові питання, як можуть виникнути при розробці даного проєкту, зокрема механізми, які необхідно розробити для вирішення неочікуваних проблем; гарантії збереження підприємства в період переходу; засоби, які можуть бути використані для реорганізації організації в цілому.

Тема 8. Адаптивний підхід у ситуаційному менеджменті

1. Особливості прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності

2. Адаптивні плани роботи організації

1. Особливості прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності

Розглядаючи питання щодо особливості прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності, слід згадати те, що кризи, хоча і не є бажаним атрибутом будь-якого підприємця, за своєю природою – закономірне явище. Вони є зворотним боком одній медалі, на лицьовій стороні якої зображена стабільність. Але це слабка розрада. Кожна розсудлива людина намагається уникнути їх, в крайньому випадку – пом'якшити негативну сторону їх вплив.

Як правило кризова ситуація не з'являється миттєво. Таке може статися тільки в результаті аварії чи стихійного лиха.

Кризи виникають у результаті дій або людей, або природних катастроф – пожежі, повені, землетруси тощо.

Якщо криза викликана людьми, це значить, що вони могли нанести фірмі шкоди ззовні навмисно або, знов-таки, ззовні вчинити дії, що опосередковано створили для неї велику проблему.

У середині організації кризи можуть бути викликані навмисно людьми, які намагаються нав'язати свою точку зору, або випадково, в результаті будь-якої групи помилок при прийнятті рішень чи тривалого нагромадження помилок.

З іншого боку, криза може бути не чим іншим, як раптовою, непередбаченою подією, якій, певно, можна було уникнути.

В ідеальному розумінні кризи не повинні б відбуватися. Людина повинна була б знати, куди вона хоче прийти і що вона хоче знайти, і тільки невеликі відхилення можуть трапитися на його шляху. Проблеми мають бути передбачувані, методи вирішення – теж. На жаль, такого ідеального порядку не має в реальному житті. Закон Мерфі наготові в будь-який момент, – якщо що-небудь погане може відбутися, воно відбудеться.

Кризи можуть виглядати як щось таке, що відбувається раптово, але це не значить, що вони непередбачувані. До того, як криза пошириться, як правило, з'являються тривожні ознаки катастрофи, що наближається. Навіть виверження вулкана можна передбачити.

Ситуаційний менеджмент у значній частині розв'язуваних проблем є ризиковим. У кризових ситуаціях виникає безліч ризиків, різноманітних за змістом, джерелом прояву, ступенем ймовірності і розміру можливих втрат та негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді й економіки в цілому. Це зумовлює потребу створення системи управління ризиком із залученням кваліфікованих «ризикових менеджерів» - фахівців з управління в ризикових ситуаціях. Управління ризиком найбільш наочно можна розглянути на методологічній основі процесу вироблення і реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими, як уже відзначалося, є рішення, при певній ймовірності досягнення результату. Отже, кризова ситуація – переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, в процесі якого вона піддається

впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи.

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

Людські фактори, що враховуються при прийнятті управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності:

- 1) знання і попередній досвід;
- 2) стать;
- 3) вік;
- 4) мотивація;
- 5) ступінь сприйняття ризику.

Схильних до ризику людей називають ризик-тейкерами. Багато дослідників підкреслюють, що ставлення людини до ризику залежить від психологічного його сприйняття. З огляду на це виділяють противників ризику, тих, хто ставить до нього нейтрально, та аматорів ризику.

Особи, які серйозно займаються бізнесом, давно зрозуміли, що підприємництво неможливе і не має бути без виправданого ризику. Як кажуть, «ризик не має, якщо нічого не починати, але тоді ви і не доможетеся успіху».

Тому, готуючи менеджерів, у США, наприклад, одночасно готують ризик-тейкерів, тобто людей, готових ризикувати. Проблема взаємозв'язку успіху і ризику останнім часом приділяють багато уваги

Крім того, сам керівник, менеджер, його особисті якості, стиль управління і психологічний клімат у колективі можуть привести до помилкових рішень і дій. Тому, одним із завдань ситуаційного менеджменту є забезпечення позитивних функціональних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації (тобто колективу, що працює у 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 післякризового управління – це саме ті питання, які необхідно враховувати в першу чергу

В узагальненому вигляді джерелами кризових (проблемних) ситуацій можуть бути:

- природні явища;
- екологічні проблеми;
- виробничо-технічні (техногенні) процеси;
- державна і міжнародна політика;
- фінансово-економічна діяльність;
- соціально-психологічні відносини.

2. Адаптивні плани роботи організації

Проте одним із завдань ситуаційного менеджменту є передбачення проблемних ситуацій та їх попередження.

Підсистема ситуаційного менеджменту повинна включати такі моменти:

1. Постійний моніторинг за зовнішньою і внутрішньою обстановкою. Причому зовнішні загрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними і можуть призвести до повного руйнування підприємств, фірм, організацій. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки.

2. Розробку заходів для зниження зовнішньої вразливості фірми. Сюди можна віднести створення дублюючих організаційних форм керування. Завчасне створення дублюючих організаційних форм керування дозволяє підприємству оперативно перекинути вільні фінансові засоби і перевести туди працюючих.

3. Підвищення гнучкості всередині фірми. Наприклад структурної, за рахунок забезпечення всередині підприємства дивізіональної структури з досвіду США, дочірніх підприємств, а також малих підприємств шляхом виділення їх з великих.

4. Розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій і проблем, здійснення попередніх заходів для їхнього забезпечення. До таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного керування з кращих менеджерів, у разі потреби розв'язання проблемних ситуацій.

Впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації. У цих умовах менеджер повинен володіти:

- умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань;
- приймати ризикові і нестандартні рішення у випадку відхилення розвитку ситуацій від допустимого ходу подій;
- координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів і їхні результати.

Необхідність створення підсистеми ситуаційного менеджменту для кожної конкретної організації може бути обґрунтовано за допомогою спеціальної матриці рис. 8.1), яка характеризує стан стабільності зовнішнього та внутрішнього середовища.

По горизонталі розглядається стан зовнішнього середовища, точніше його крайні стани – стабільний й нестабільний, по вертикалі стан внутрішнього середовища, залежно від поєднання яких стає очевидним застосування ситуаційної підсистеми менеджменту та розробки відповідних адаптивних планів

Нестабільна (складна) ситуація	Внутрішнє середовище	Функціональні методи керування з посиленням окремих функцій і зв'язків (обліку, контролю, регулювання, мотивації підвищення гнучкості виробництва і розширення горизонтальних зв'язків)	Гнучкі функціональні і ситуаційні методи керування. Створення підрозділів із штабною системою керування і чітких коротких зв'язків
Стабільна (проста) ситуація		Функціональні методи керування, звичайна планова орієнтація діяльності	Функціональні методи керування з посиленням функцій керівництва, координації вертикальних зв'язків. Можливий перехід на адаптивний план ба ситуаційний менеджмент
Зовнішнє середовище			
<i>Стабільна (проста) ситуація</i>		<i>Нестабільна (складна) ситуація</i>	

Рис. 8.1. Матриця-визначник форми управління

Очевидно, що немає особливої необхідності глибоко аналізувати дану проблему, варто обмежитися лише основними поняттями. Насамперед, відзначимо, що функціональні методи управління базуються на звичайних планах діяльності підприємства.

Ситуаційні методи управління спираються на адаптивні плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи для їх запобігання і управління виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

На думку В.О. Василенка, антикризові плани розробляються безпосередньо з виникненням кризових чи надзвичайних обставин. Інакше кажучи, останнє здійснюється в період початку, розгортання та настання проблемних ситуацій і пов'язане з їх ліквідацією чи переходом до нового стану.

Однак, при цьому адаптивні плани формуються в обов'язковому порядку, можливі ситуації негативного характеру обов'язково прогнозуються, а наслідки – аналізуються.

Складання адаптивних планів стає доцільною і необхідною справою, що знаходиться в компетенції керівника.

Адаптивні плани (їх ще називають альтернативними) повинні відображати прогнозовані варіанти розвитку подій у якісному і кількісному вираженні і являють собою альтернативу дій з досягнення поставлених цілей.

Особливістю адаптивних планів роботи фірми є те, що вони повинні містити наступні варіанти розвитку ситуацій:

- варіанти, коли можна дотримуватися запланованого графіка шляхом ефективних дій менеджера за рахунок визначеного росту витрат;
- варіант плану, на основі якого антикризове управління забезпечує позитивні результати;
- варіант прийняття альтернативи, що відрізняється від основної і спрямованої на досягнення нової мети, що задовольняє підприємство у разі тих чи інших кризових ситуацій.

Процес розробки адаптивних планів містить наступні етапи:

- аналіз діяльності фірми і зовнішнього середовища організації;

- виявлення проблем фірми на основі аналізу роботи підприємства за звітний період;
- виділення головної проблеми і постановка цілей;
- прогнозування (коротко- і довгострокове);
- вибір методів і можливих альтернатив досягнення цілей підприємства;
- визначення можливих техніко-економічних показників для кожного варіанта дій (2-3 найбільш імовірних);
- визначення можливих витрат на розробку того чи іншого плану (варіанту);
- розробка альтернативних (адаптивних) планів та їх забезпечення;
- ситуаційний менеджмент на базі складених варіантів адаптивних планів і шляхів їх реалізації.



Рис. 8.2. Адаптивний план у системі планування організації

Потрібно створити можливість складати і реалізовувати одноразові плани, прийняті у період існування проблемної ситуації.

В адаптивних планах особливе місце має приділятися соціально-психологічним факторам, питанням мотивації, інформаційному забезпеченню і комунікаціям.

Отже, комплексне розв'язання завдань на основі продуманих адаптивних планів та грамотної технології ситуаційного менеджменту дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах стратегічних та тактичних несподіванок.

Тема 9. Ризик у ситуаційному менеджменті

1. Суть господарського ризику. Облік границь і зони господарського ризику.

2. Керування ризиками в проблемних ситуаціях.

3. Кризові ситуації на підприємстві. Характеристика кризової ситуації.

1. Суть господарського ризику. Облік границь і зони господарського ризику.

Невизначеність означає неможливість оцінки майбутнього розвитку подій як з точки зору ймовірності їх реалізації, так і з точки зору видів їх прояву.

В економічній сфері «невизначеність» пов'язана з обмеженістю інформаційного ресурсу та означає недостатність інформації про умови, у яких буде здійснюватися економічна діяльність чи реалізовуватися проект.

Невизначеність слугує необхідною та достатньою умовою виникнення ризику. Тільки за умови багатоваріантності розвитку майбутнього та наявності елементів непередбаченості можна говорити про існування ризику (за умови визначеності ризику відсутні).

У ринкових умовах ризик зазвичай пов'язаний з результатами господарської діяльності, які можуть бути як позитивними (у даному випадку ризик виступає можливістю), так і негативними (ризик виступає загрозою). Відтак ризик виникає тільки за умови наявності мінімум двох сценаріїв розвитку подій, відповідно двох і більше можливих результатів.

Альтернативні наслідки реалізації ризику дозволяють визначати його передусім як ймовірність:

- 1) виникнення негативних наслідків дій;
- 2) будь-якого відхилення від запланованих результатів;
- 3) виникнення як позитивних, так і несприятливих наслідків.

Одним із поширених наслідків реалізації ризику є помилковість прийнятих рішень, що призводить до втрат.

Втрати можуть бути:

– матеріальними (у вигляді виникнення непередбачених витрат на утримання обладнання, придбання сировини, оплати енергії тощо); – трудовими (вимірюються втратою робочого часу внаслідок виникнення непередбачених обставин);

– фінансовими (оцінюються завданою грошовою шкодою, пов'язаною з виплатою непередбачених платежів, податків, а також недоотриманими доходами);

– втратами часу (визначається годинами, днями, місяцями затримання необхідного результату);

– специфічними втратами (наприклад, моральними – втратою репутації, соціальними – втратою довіри з боку споживачів тощо).

Об'єктом ризику виступає зазвичай матеріальний об'єкт (індивідуум або майно) чи майновий інтерес (нематеріальна властивість об'єкта, наприклад, прибуток).

Ризик це не лише результат певних дій чи ймовірність настання певної події, сутність ризику розкривається також і через причини його виникнення (джерело ризику).

З точки зору природи походження ризик має три сторони: об'єктивну, суб'єктивну, об'єктивно-суб'єктивну.

Об'єктивна сторона передбачає притаманність ризику реально існуючим явищам та процесам незалежно від його усвідомлення та врахування індивідуумом.

Суб'єктивна сторона означає індивідуальність оцінювання величини ризику внаслідок моральних, психологічних та ідеологічних принципів тощо.

Об'єктивно-суб'єктивна сторона ризику означає його визначеність процесами як суб'єктивного, так і об'єктивного характеру.

До основних джерел виникнення ризику належать:

– невизначеність природних процесів та явищ (проявляється у вигляді стихійних сил природи – землетрусів, ураганів, граду тощо, та, як наслідок, негативного впливу на результати економічної діяльності);

– випадковість подій (обумовлена ймовірнісною сутністю соціально-економічних та технологічних процесів та неможливістю передбачення настання певного результату);

– суперечливість інтересів та тенденцій (наприклад, конкуренція);

– інформаційна обмеженість (неповнота чи недостатня якість інформації);

– неможливість однозначного пізнання об'єктів, процесів та явищ;

– різноманітність соціально-психологічних установок та оцінок індивідуумів у процесі прийняття рішень.

Структурно ризик – взаємопов'язана сукупність таких складових, як джерело ризику (події або групи подій, які несуть у собі загрозу виникнення втрат або шанс отримання додаткових вигод порівняно з ситуацією відмови від ризику); об'єкт ризику (те, на що впливає джерело ризику); наслідки реалізації ризику (результат реалізації загрози або шансу).

Структурно ризик можна описати за допомогою таких характеристик:

– небезпека;

– охоплення ризиком;

– вразливість (чутливість до ризику);

– ступінь взаємодії ризиків.

Небезпека – потенційна загроза виникнення збитків або іншої форми реалізації ризику, обумовлена специфікою об'єкта, особливостями ризикової ситуації і природою зазначеної шкоди. Небезпека є ключовою характеристикою ризику, без неї ризик просто неможливий.

Охоплення ризиком – характеристика ситуації, яка загрожує виникненням збитків або іншої форми реалізації ризику. У технічному сенсі це кількість одиниць спостереження. Залежно від особливостей ризику під ним можуть розумітися різні речі: при аналізі смертності це може бути кількість осіб у досліджуваній групі; а при аналізі ризику природних катастроф – площа небезпечної території.

Уразливість – інтенсивність, з якою може виникнути збиток різного розміру відносно розглянутого об'єкта. По суті уразливість являє собою з одного боку кількісний вимір ризику, а з іншого – виявлення впливу різних чинників на величину ризику.

Взаємодія з іншими ризиками – розгляд групи ризиків (портфеля ризиків). При цьому взаємозв'язок ризиків розуміється в самому широкому сенсі слова, а не тільки в значенні наявності або відсутності статистичної залежності.

Господарський ризик – це результат прийняття рішень в умовах невизначеності, пов'язаний з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, обмінними операціями, підприємництвом, здійсненням проектів, у процесі яких є можливість оцінити ситуацію й досягти певних результатів або зазнати збитків.

Категорія економічного розвитку пов'язана з такими питаннями й поняттями економічної науки, як прибуток, прийняття рішень, планування й організація виробництва і т. ін. в умовах невизначеності.

Основні риси, які властиві ризику:

- ймовірнісна природа;
- економічна природа;
- альтернативність;
- невизначеність результатів;
- коливання рівня ризику;
- постійність.

Область ризику – певна зона загальних втрат підприємства, в межах якої втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

Виділяють чотири області економічного ризику:

- 1) область нормального ризику;
- 2) область високого ризику;
- 3) область максимального ризику;
- 4) область критичного ризику.

Безризикова зона – область, в якій втрати не очікуються.

Область нормального ризику характеризується рівнем втрат (РВ), який не перевищує величини чистого прибутку (ЧП).

$$РВ < ЧП \quad (9.1)$$

Область високого ризику характеризується рівнем втрат (РВ), які не перевищують розміри валового прибутку:

$$РВ < ВП \quad (9.2)$$

Область максимального ризику – можливі втрати величини загальних доходів підприємства (Д), але менші за власні кошти підприємства (ВК):

$$Д < РВ < ВК \quad (9.3)$$

Область критичного ризику можливі втрати в розмірі власних коштів (ВК), тобто наступ повного банкрутства:

$$PB > BK \quad (9.4).$$

Кожна з областей ризику відповідає певній зоні ризику.

Економічні границі, межі ризику визначаються, з одного боку, тим, якою мірою готовий підприємець йти на ризик, якщо ресурси, якими він розпоряджається, відповідають цілям, завданням конкретного проекту або розвитку підприємства в цілому, дозволяють здійснити проект. До числа таких параметрів, що впливають на границі ризику, можна віднести стійкість виробництва і реалізації продукції, прибутковість бізнесу, платоспроможність, чіткий облік. З іншого боку, господарський керівник йде на ризик, якщо він вважає, що надійно керує наявними ресурсами.

Ризик – імовірна категорія, тому найбільш обґрунтовано його вимірювати не тільки величиною можливих втрат, а й імовірністю їхнього виникнення.

Виходячи з цього головними показниками ризику вважають зони ризику і криву імовірностей втрат – криву ризику.

Область, в межах якої втрати не очікуються, називають *безризиковою зоною* (див. рис. 8.1). Їй відповідають нульові або негативні втрати (перевищення розрахункового, тобто прогнозного рівня прибутку).

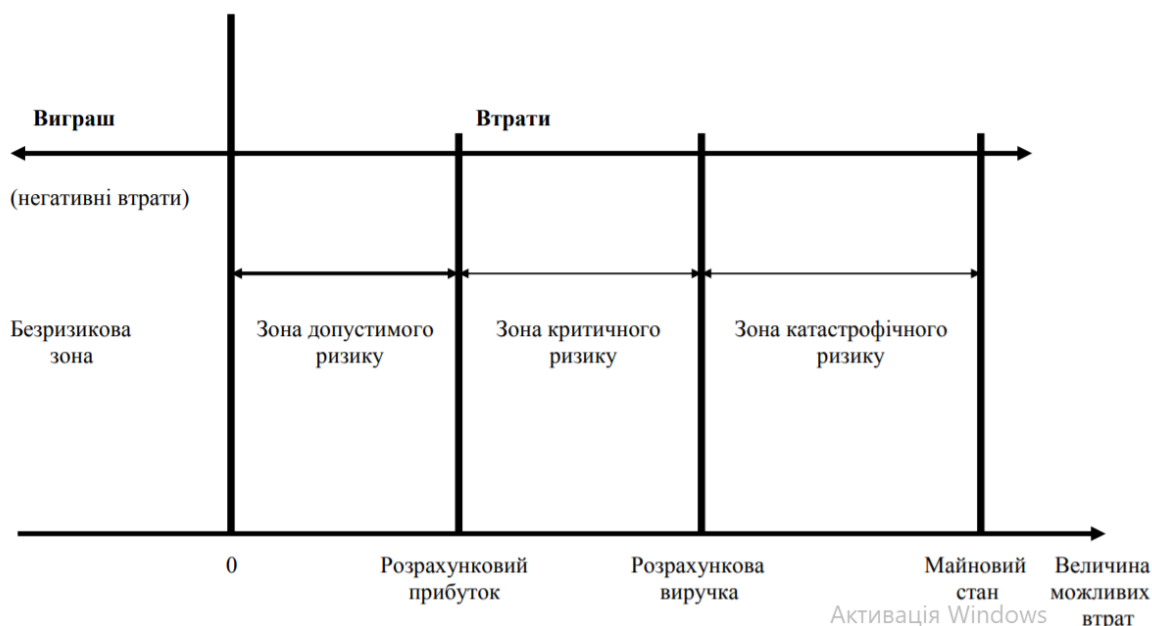


Рис. 8.1. Зони ризику

Під зоною допустимого ризику розуміють область, в межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність. Межа зони допустимого ризику відповідає рівню втрат, що дорівнює розрахунковому прибутку від підприємницької діяльності.

Основні риси зони допустимого ризику такі:

- часті випадки настання ризику;
- незначний розмір втрат, що випадає на одну ризиковану ситуацію;
- велика ймовірність виникнення втрат певного рівня;

- втрати піддаються точному розрахунку в межах одного року;
- настання ризикованих подій не приводить систему до зміни певних цілей.

Зона критичного ризику – це область, що характеризується можливістю втрат, які перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки від підприємництва.

Характерними ознаками критичного ризику є:

- нечасті випадки настання ризику;
- середній рівень імовірності виникнення певного рівня втрат;
- порушення системи такою мірою, яке призводить до зміни поставлених цілей.

Зона катастрофічного ризику – це область втрат, що за своєю величиною переважають критичний рівень і можуть досягати величини, рівної майновому стану підприємця.

Основними рисами зони катастрофічного ризику є:

- вкрай рідкісні випадки настання ризику;
- дуже низька ймовірність виникнення втрат певного рівня;
- низький рівень передбачуваності ризику або навіть і сумнівність його передбачення;
- настання ризику може призвести до банкрутства чи ліквідації фірми.

Крива ймовірностей розподілу втрат (крива ризику) – це графічне зображення залежності імовірності втрат від їхнього рівня, що показує, наскільки певне виникнення тих або інших втрат.

2. Керування ризиками в проблемних ситуаціях.

Будь-яка система управління має розроблені політику та цілі. У свою чергу, ризик являє собою вірогідність події, яка може впливати на досягнення цих цілей. Для того щоб досягти поставлених цілей, необхідно ризиками управляти. Завдання керівника полягає не в тому, щоб уникати будь-якого виду ризику, а в тому, щоб уміло управляти ризиком, тобто обирати оптимальне співвідношення між прибутковістю дій (безпечністю продукції, рівнем безпеки), які плануються, і рівнем ризику. Якщо управляти ризиком за допомогою стандарту, це дає можливість зробити процес управління більш ефективним. Тому в Україні назріла проблема впровадження національного стандарту з управління ризиками.

Управління ризиком – це такий процес дії на суб'єкт господарської діяльності, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх розумне (обґрунтоване) прийняття і зведення ступеня їхнього впливу на нього до мінімально можливих меж, а також розроблення стратегії поведінки даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків.

Управління ризиком – це підсистема загальної системи управління організацією, що складається з об'єкта і суб'єкта управління.

Під об'єктом управління розуміють сукупність ризиків, а під суб'єктом – групу людей, яка за допомогою різних прийомів і методів здійснює цілеспрямоване функціонування суб'єкта господарювання.

Алгоритм управління ризиками для організації, яка впроваджує інтегровану систему управління (ІСУ) на базі стандартів.

1. Інформаційно-аналітичний етап.
2. Ідентифікація небезпечних ситуацій та небезпечних чинників.
3. Перевірка на місцях.
4. Оцінювання ризиків.
5. Зниження ступеня ризику і розроблення забіжних заходів
6. Моніторинг процесів.
7. Валідація ризиків.
8. Верифікація ризиків.
9. Документування процесів.

На першому етапі підприємство оцінює можливість виникнення всієї сукупності ризиків (небезпечних ситуацій, невідповідностей) незалежно від того, чи може воно впливати на них. Збирається інформація із різних джерел, відомості про нещасні випадки, професійні захворювання, аналізується технічна документація, виявляються залишкові ризики.

Під час виробництва харчових продуктів, наприклад, доцільно використовувати системну ідентифікацію небезпечних чинників, бо саме такий підхід дозволяє захистити продукцію від фізичних, хімічних та біологічних факторів. На цьому етапі робоча група відповідає на запитання: що? де? коли? як? чому може виникнути ризик? Визначаються усі можливі джерела небезпеки. Робоча група з упровадження ІСУ перевіряє на місцях умови виробництва продукції, стан безпеки та гігієни праці. За результатами детального аналізу складається повний перелік потенційних небезпек, які виникають на усіх етапах життєвого циклу. Оцінювання ризику проводиться у двох напрямках: якісний та кількісний аналіз. Якісне оцінювання ризику базується на судженнях, які повинні бути підтверджені методами якісного аналізування. Його головне завдання полягає у визначенні чинників ризику й етапів життєвого циклу, на яких він може виникнути. Під час впровадження систем управління це завдання виконує робоча група, використовуючи вимоги та рекомендації НД, законодавчих актів, інструкцій, методик, досягнення науки і техніки.

Кількісне оцінювання ризику полягає у приписуванні ризику числового значення і проводиться за допомогою певних методів: аналітичного, експертних оцінок, аналізу доцільності витрат, статистичних.

Аналітичний метод ще називають методом використання аналогій. Як аналогії використовуються дані про ризик аналогічних проектів. Під час аналізування ступеня ризику використовують дані про розвиток аналогічних напрямків у минулому. Одержані дані обробляються з метою виявлення залежності між ними та плановими результатами діяльності фірми з урахуванням потенційних ризиків.

Недоліки методу: дані минулих періодів є застарілими з огляду на те, що підприємницька діяльність перебуває у постійному розвитку. Переваги: метод можна використовувати під час виявлення ступеня ризику інноваційного напрямку підприємницької діяльності, коли відсутня певна статистична база.

Під час використання *методу експертних оцінок група експертів*, проводячи аналіз, висловлює власні суб'єктивні думки щодо минулої ситуації та перспективи її розвитку. Застосовується, якщо кількість інформації є недостатньою або проект не має аналогів. Метод не потребує великих математичних розрахунків, під час аналізу визначаються оцінки у балах за ймовірністю виникнення того або іншого виду ризику, а також ступеня його впливу. *Недолік методу* полягає у його суб'єктивності. *Переваги* – метод не потребує складних математичних побудов і доказів оптимальності одержуваного результату. Для одержання кількісних оцінок використовується людина як вимірювальний прилад.

Метод аналізу доцільності витрат ґрунтується на тому, що у процесі підприємницької діяльності витрати за кожним конкретним напрямком не мають однакового ступеня ризику. Для аналізу доцільності витрат за кожним з елементів витрати мають бути поділені на сфери ризику. Умови: конкретні витрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

У сфері *нормальної стійкості* елемент витрат характеризується мінімальним ступенем ризику. Максимальні витрати не перевищують межі планового чистого прибутку.

Мінімальний ступінь ризику забезпечує фірмі «покриття» усіх її витрат й отримання такої частини прибутку, яка дозволяє покрити всі податки.

Сфера *нестійкого стану* характеризується підвищеним ризиком. Рівень витрат не перевищує розмірів розрахункового прибутку. У найгіршому випадку підприємець одержить прибуток, розмір якого буде меншим за розрахунковий рівень, але при цьому буде можливість провести покриття усіх своїх витрат.

У межах *сфери критичного стану* можливі втрати у межах валового прибутку. За такого ризику підприємство може не просто втратити прибуток, а і не покрити повністю свої витрати. У сфері кризового стану прибуток не покриває усіх витрат. Ступінь ризику: неприпустимий.

Недоліками методу аналізу доцільності витрат є те, що на підприємстві не аналізуються джерела походження ризику, а приймається ризик як цілісна величину, без урахування його складових. Переваги: знаючи статтю витрат, у якій ризик є максимальним, можна знайти шляхи його зниження.

Статистичні методи застосовуються у тих випадках, коли під час аналізу спеціалісти у своєму розпорядженні мають значний обсяг статистичної інформації за n періодів часу. Ступінь ризику визначається величиною середнього квадратичного відхилення від очікуваних величин. Сутність статистичного методу оцінення ступеня ризику ґрунтується на теорії ймовірності розподілу випадкових величин.

Кожний ризик повинен мати свого власника, який несе відповідальність за управління ризиком, а також має повноваження для прийняття рішень. Це може бути власник або керівник процесу, керівник структурного підрозділу. Такий

підхід допоможе виконавцям процесу краще зрозуміти, що є головним у їхній діяльності, на що вони повинні звертати особливу увагу.

Високе коливання – високий (критичний, екстремальний) ризик, потребує призупинення ведення робіт, негайного реагування. Для зниження ступеня ризику передбачається: заміна обладнання, капітальний ремонт, заміна постачальників, заміна технології, перепідготовка кадрів.

Помірне коливання – середній (підвищений) ризик, потребує реагування. Для зниження ступеня ризику передбачається: поточний ремонт обладнання, поточний ремонт приміщень, часткова заміна постачальників, перепідготовка кадрів.

Слабке коливання – мінімальний ризик, здійснюється управління шляхом виконання існуючих процедур. Це той ступінь ризику, який супроводжує успішні організації.

Для того щоб знизити ризик з мінімальними витратами та у найкоротший термін, використовують статистичні методи аналізування. У випадку, який досліджувався, доцільно застосувати діаграму Ісікави, діаграму Паретто за причинами, дерево рішень та інші методи. Це дасть можливість встановити дійсні причини невідповідності продукції та розробити відповідні заходи. На цьому етапі визначаються критерії припустимого ризику

Для ефективного управління ризиками визначають точки, в яких необхідно проводити моніторинг. Якщо впроваджено систему НАССР (Аналіз небезпечних чинників та критичні точки контролю), то ці точки можуть збігатися з критичними точками контролю. Система НАССР забезпечує контроль на усіх етапах процесу виробництва, збереження і розподілу продукції, де можуть виникнути небезпечні ситуації. Кожний ризик повинен мати свого власника, який несе відповідальність за управління ризиком, а також має повноваження для прийняття рішень. Це може бути власник або керівник процесу, керівник структурного підрозділу. Такий підхід допоможе виконавцям процесу краще зрозуміти, що є головним у їхній діяльності, на що вони повинні звертати особливу увагу. Дії з управління ризиками протоколюються.

Контроль та зниження ризиків передбачають процедури валідації, верифікації та документування. У рамках цих заходів передбачається затвердження встановлених припустимих ризиків та заходів керування. Виконується повторне оцінювання ризиків, необхідне для того, щоб перевірити результативність вжитих заходів. На цьому етапі переглядаються критерії припустимого ризику, замінюються експерти, вносяться зміни до заходів управління. У результаті можна досягти зниження рівня ризику. Документація з управління ризиками розробляється відповідно до вимог.

3. Кризові ситуації на підприємстві. Характеристика кризової ситуації.

Враховуючи різні підходи до визначення кризи, під *кризовий стан підприємства* – сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства.

Кризове явище – погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності.

Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем.

Такі протиріччя виникають між:

необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;

кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту;

можливою та необхідною виробничими потужностями підприємства;

між фактичним та запланованим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток;

ринковою вартістю продукції та обсягом витрат на її виробництво тощо.

Аналітичним забезпеченням своєчасного прогнозування та попередження кризи на підприємстві є:

- 1) аналіз ймовірності вияву кризи,
- 2) аналіз причин виникнення кризи,
- 3) аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи,
- 4) аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі,
- 5) вибір обґрунтованої антикризової стратегії підприємства.

Аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві може здійснюватися на основі оцінки узагальнювальних критеріїв визначення ймовірності банкрутства (критерій Альтмана, критерій Бівера та ін.), але такі дослідження можуть не дати обґрунтованих результатів оцінювання, оскільки ці критерії розроблено для інших умов діяльності підприємства, тому значення можуть бути інтерпретовано некоректно для підприємств певних видів діяльності. Також ймовірність настання кризи можна розрахувати на основі комплексного економічного аналізу ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства. При цьому використовується система показників, які аналізуються із використанням методів імовірних оцінок (метод чутливості, методи критичних значень, методи експертних оцінок, метод аналітичного графу тощо). Недоліками такого аналізу є складність і трудомісткість, до того ж результати оцінки свідчать про настання кризового стану, що не дозволяє попереджати кризової ситуації. Сьогодні у практиці використовуються коефіцієнтний, рейтинговий, факторний методи діагностики кризового стану підприємства. Коефіцієнтний метод надає найбільш повну та детальну оцінку фінансового стану підприємства, охоплюючи всі фінансові показники, до того ж характеризується простотою розрахунків. Але цей метод потребує значної кількості розрахунків та детального аналізу отриманих результатів, які складно порівнювати й узагальнювати. Ранговий метод, у свою чергу, дає можливість порівнювати результати діяльності підприємства за кілька періодів або з іншими підприємствами з метою визначення рейтингу організації залежно від фінансового стану. Цей метод також має певні недоліки, оскільки його результати надають неточну оцінку, якій притаманна суб'єктивність. Цей метод нескладний для використання, не потребує розрахунку значної кількості коефіцієнтів, надає загальну оцінку фінансового стану підприємства. За

допомогою рейтингового методу керівництво не має можливості виявити проблему прогнозування кризового стану. Що стосується використання факторних моделей Альтмана, Ліса, Таффлера для діагностики кризового стану підприємства, вони не враховують галузевих особливостей діяльності підприємства, розроблялися для інших економічних умов діяльності, тому їх використання не дасть достовірних результатів. Отже, ці моделі потребують суттєвого коригування з урахуванням сучасних тенденцій та закономірностей в економіці. Одним із методів діагностики стану підприємства є моделі теорії автоматів – це мережеві моделі, які дозволяють відстежувати зміни у стані об'єкта управління. Такому інструментарію на сьогоднішній день приділено недостатньо уваги у сфері прогнозування настання кризових явищ, тому доцільною є розроблення експертних моделей прогнозування кризи на підприємстві. Отже, аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві потребує розроблення відповідного інструментарію, придатного для дослідження кризового стану на підприємствах різких сфер діяльності.

Таким чином, на сьогодні існує потреба розроблення дієвої методики прогнозування ймовірності настання кризи на підприємстві наступного етапу аналізу кризової ситуації на підприємстві, характеризуючи причини, що зумовлюють виникнення кризи, слід виділити чинники зовнішнього та внутрішнього впливу.

Чинники зовнішнього впливу зумовлюються станом зовнішнього середовища суб'єктів господарювання і класифікуються за різними критеріями. Масштаби та інтенсивність дії цих чинників визначаються: досконалістю правового поля діяльності підприємств, ефективністю макроекономічної політики, державного управління, визначеністю національних пріоритетів науково-технічної, природоохоронної, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності.

Внутрішні чинники, що зумовлюють кризові явища, можуть бути пов'язані з неякісним менеджментом та проблемами ресурсного забезпечення діяльності підприємства.

Внутрішні чинники настання кризового стану обумовлюються у сфері фінансів – неоптимальною структурою капіталу, неефективною фінансовою стратегією формування активів підприємства та джерел фінансового забезпечення, недосконалістю фінансового планування, поганим контролем бюджету, необґрунтованими інвестиційними рішеннями тощо; у сфері виробництва – місцезнаходженням підприємства, дефіцитом або надлишком капіталу, нераціональним рухом результатів виробництва, незадовільним рівнем виробничого потенціалу, використанням недосконалої технології, низькою якістю обслуговування тощо; у сфері маркетингу – низькомаржинальним асортиментом продукції, недовершеним позиціонуванням продукції та стимулюванням попиту, недосконалою ціновою політикою, неефективністю служби маркетингу, незбалансованою маркетинговою стратегією тощо; у сфері управління – незадовільним рівнем планування та контролю, нераціональною структурою управління підприємством, недосконалою системою інформаційного забезпечення,

диспропорціями в кадровій структурі та іншими причинами. Оскільки перелік причин нестабільної роботи підприємств доволі значний, доцільним є виявлення основного переліку характеристик кризового стану підприємства. Характеристиками кризового стану підприємства вважатимемо, по-перше, зменшення рентабельності та розмірів прибутку, погіршення фінансового стану, джерел та резервів розвитку. По-друге, збитковість виробництва, неплатоспроможність – тобто відсутність коштів фінансування виробництва та необхідність сплачувати за минулими зобов'язаннями. По-третє, зростання кредиторської заборгованості та дефіцит оборотних коштів. Але такий перелік не є вичерпним

Наступним етапом проведення аналізу кризової ситуації є аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи, який передбачає оцінку втрати вартості підприємства у цілому і його окремих активів; визначення суми зобов'язань (боргів); оцінку очікуваних фінансових наслідків виникнення кризової ситуації. Подібний аналіз дозволяє прийняти рішення щодо вибору антикризової стратегії підприємства та оцінити варіанти наслідків кризи за певними сценаріями розвитку.

Під час аналізу ресурсних можливостей запобігання кризі або її подолання проводиться діагностика рушійних сил, які доцільно мобілізувати для протидії кризовим явищам чи для виходу із кризи. Відповідно до обраного сценарію розвитку кризи оцінюються можливості підприємства. Отже, комплексний аналіз стану підприємства повинен складатися із стратегічного аналізу – аналізу зовнішнього середовища та управлінського внутрішньогосподарського аналізу, і діагностики фінансового стану. При проведенні детального аналізу необхідно звернути увагу на інформаційне забезпечення. Джерелами інформації для зовнішнього аналізу є публічна звітність та публікації у спеціальних виданнях. Джерелами інформації управлінського аналізу та діагностики фінансового стану є дані бухгалтерського обліку та звітності, матеріали виробничого та управлінського обліку. У процесі комплексного аналізу використовуються не лише матеріали звітної інформації, заслуговують на увагу техніко-економічна, маркетингова, прогнозно-фінансова інформація, статистичні матеріали, результати аудиту. Джерела необхідної інформації для визначення імовірності настання кризи на підприємстві наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Джерела інформації щодо визначення імовірності настання кризи на підприємстві

<i>Напрями дослідження імовірності настання кризи</i>	<i>Джерела інформації</i>	<i>Показники та параметри діяльності, які аналізують</i>
Склад та структура продукції підприємства	Бізнес-план, план маркетингу, господарські контракти, дані бухгалтерського обліку	Ринки збуту, ціни, покупці, асортимент продукції, динаміка обсягів реалізації, динаміка виторгу від реалізації
Конкурентоспроможність продукції	Бізнес-план, статистичні матеріали, галузеві дані, акти реклаमाцій, стандарти якості,	Ринкові ціни, динаміка обсягів продукції на експорт, кількість реклаमाцій на продукції,

	контракти на експорт продукції	кількість угод
Наявність виробничих ресурсів	Форми бухгалтерської звітності, статистичні форми з кадрів, технологічна документація, план матеріально-технічного забезпечення, звіти про використання матеріалів, контракти на реалізацію продукції	Структура активів підприємства, рух грошових коштів, структура заборгованості, структура працівників, розмір ФОП, вартість використаних матеріалів, оборотність оборотних активів, виторг від продажів
Фінансові результати діяльності підприємства	Матеріали бухгалтерського обліку, фінансовий план	Структура витрат, витрати на 1 грн виробленої продукції, структура доходів, прибуток
Фінансовий стан підприємства	Бухгалтерська звітність, кредитні договори, прогнозна фінансова інформація	Власний та позичковий капітал, структура кредиторської заборгованості, структура капіталу, прибуток і збитки, виторг
Ефективність управління фінансовими ресурсами	Установчі документи, штатний розклад, форми бухгалтерської звітності	Структура акціонерів, розподіл дивідендів, дебіторська заборгованість, грошові потоки
Якість управління	Договори про співпрацю між клієнтами та банками, акти перевірок	Прострочена заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів, санкції

Використання наведених матеріалів (табл. 9.1) дозволяє визначити причини кризи, обґрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства. Результативність комплексного аналізу залежить від якості, повноти та достовірності інформації, яка використовувалася для діагностики.

При формуванні аналітичного забезпечення для прогнозування кризового стану підприємства вирішуються такі завдання, як визначення необхідного грошового потоку для подолання кризи, вибір стратегії розвитку підприємства для подолання кризових явищ, оцінка потенціалу підприємства щодо протидії банкрутству та виживанню підприємства. Така оцінка дозволяє виявити здатність підприємства до нормалізації стану, забезпечення ефективної діяльності та підтримки конкурентоспроможності. Отже, остаточним етапом в аналізі кризової ситуації є вибір антикризової стратегії розвитку підприємства, яка передбачає визначення конкурентних можливостей. Чітке визначення сильних та слабких сторін дозволяє визначити внутрішні резерви протидії банкрутству, наявні фінансові запаси для подолання кризових явищ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беялов Т.Е., Олійник А.В. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. № 12 (22). С. 22-26. URL: [mnj_2016_12\(2\)_6.pdf](#).
2. Божидарнік Т. В., Кривов'язюк І. В. Обґрунтування господарських рішень і діагностика промислового підприємства: сучасний формат: монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 160 с.
3. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
4. Гірняк Г. С. Зошит-практикум з курсу «Психології управління» для студентів спеціальності «Психологія». Тернопіль: Економічна думка, 2017. 104 с.
5. Гросул В., Круглова О., Рачкован О. Комплексне оцінювання адаптаційного потенціалу в системі адаптивного управління підприємств торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 213–222. DOI: 10.21272/mmi.2017.1-19.
6. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Шкробот М. В. Сучасні концепції управління організаціями [Електронний ресурс]: навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 2,46 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 278 с.
7. Дядюк М. Управління за слабкими сигналами в системі адаптаційного управління підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 2. С. 74–83.
8. Козлова О.С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 914-918. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/207.pdf>
9. Кащена Н.Б. Концепція адаптивного управління економічною активністю підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 4 (109). С. 99-103.
10. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
11. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст]: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 456 с
12. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
13. Копитко М. І., Томаневич Л. М. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 128 с.
14. Менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб.; уклад.: Т.В.Лазоренко, О.В. Гук. Електронні текстові дані (1 файл: 1,08 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 105 с.

15. Милько І.П. Ситуативний менеджмент [Електронне видання]. Методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2021. 48 с.

16. Милько І.П. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. *Економіка та суспільство*. №27. 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27->

17. Милько І.П., Нагорнова О., Ожема В. Стратегічні напрями розвитку спортивного туризму в Карпатах в умовах нестабільності. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. Том 2 (30). 2022. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-108-117>

18. Милько І.П. Особливості розробки стратегії антикризового управління. *Міжнародна науково-практична конференції «Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки»*. Луцьк, 15 грудня 2021 р.

19. Милько І.П. Особливості побудови організаційних структур управління ТНК в умовах змінного середовища. *Міжнародна науково-практична конференція «Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти»* (28-29 жовтня 2021 р.). Львів. 2021. С. 54-57.

20. Милько І. Ситуативні моделі лідерства. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / resp. ed. Ondrej Mikulaš, Kostiantyn Pavlov, Karol Viktor, Olena Pavlova, Ladislav Viera, Liudmila Shostak, Anton Milan, Alla Lyalyuk*. European institute of further education, Podhájska, 2021. Pp. 66-68.

21. Mylko I. Formation of the management system for weak signals in healthcare institutions. *Modern management technologies: monograph*. Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2022. P.157-184.

22. Мороз В.М., Мороз С.А. Ризик-менеджмент: навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.

23. Муляр Т. С. Імплементация методик та моделей діагностики кризового стану в практику аграрних підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 41-45. UTL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/10.pdf.

24. Ільницька Т. А. Місце та роль ситуаційного аналізу в сучасному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*. 2014. № 3. С. 72-78. UTL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_3_11.

25. Системний менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня доктора філософії за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.О. Кравченко. Електронні текстові дані (1 файл: 2,51 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 112 с.

26. Сич О.А., Калічак І.І. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 333-339. <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/78.pdf>.

27. Соколова Л. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 206–211.

28. Пономаренко В. С., Гонтарева І. В. *Методологія комплексного оцінювання ефективності розвитку підприємств* : монографія; за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Пономаренка В. С. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 404 с.

29. Ширяєва Н.Ю. *Практикум з менеджменту*: навч. посібник для студентів. Одеса: РВВ ОДАБА, 2012. 77 с.

Навчальне видання

Інна Милько

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Підп. до друку __. __.2023. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Times New Roman
Обсяг ум. друк. арк. 5,87
Тираж 50 прим.