

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Технологічний університет Поділля (м. Хмельницький)

ФРОЛОВА ГАЛИНА ІВАНІВНА

УДК 65.012.2

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
НА ЗАСАДАХ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Спеціальність 08.06.01 -
Економіка, організація і управління підприємствами

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Хмельницький – 2003

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Міжрегіональній академії управління персоналом, м. Київ

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Федулова Любов Іванівна,
Міжрегіональна академія управління персоналом м. Київ,
завідувач кафедри менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Воротіна Людмила Іванівна,
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка,
головний науковий співробітник

кандидат економічних наук, доцент
Сокирник Ірина Володимирівна,
Технологічний університет Поділля (м. Хмельницький),
доцент кафедри менеджменту

Провідна установа: Таврійський національний університет імені
В.І.Вернадського Міністерства освіти і науки України,
кафедра менеджменту та маркетингу, м. Сімферополь

Захист відбудеться 10 червня 2003 року о 12 год. на засіданні
Спеціалізованої вченої ради К 70.052.01 в Технологічному університеті Поділля
за адресою м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, корпус 3, 2-й поверх,
зала засідань.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Технологічного університету
Поділля за адресою 32016, м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 110.

Автореферат розіслано 8 травня 2003р.

Вчений секретар
Спеціалізованої вченої ради

Скринник Н.В.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Різноманіття концепцій і тенденцій розвитку теоретичної управлінської думки з особливою гостротою вимагають виявлення тих сфер в організаційних дослідженнях, в яких можна буде визначити шляхи формування дослідницьких завдань та їх ситуаційного опису. На сьогодні в літературі представлені ідеї відносно класифікації, систематизації та визначення перспектив розвитку теорій менеджменту, які створюють багатопланову картину стану і розвитку теоретичної думки. В її основі – теоретичний індивідуалізм, а також послідовність, що проявляється у відокремленні домінуючих тенденцій. Все це робить проблему аналізу можливостей ефективного застосування ситуаційного підходу до організаційних досліджень та управління організацією в цілому актуальною.

З точки зору економіки організації, звернення до ситуаційного підходу є найбільш суттєвим в науково-методичному плані, оскільки він вміщує конкретні рекомендації, що стосуються застосування наукового положення до практики управління залежно від складності ситуації та умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери зможуть зрозуміти, які методи і засоби найкращим чином будуть сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Врахування основних тенденцій світового менеджменту на сучасному етапі є вкрай необхідним завданням. Серед таких тенденцій можна назвати застосування поведінкового підходу, введення парадигми зовнішнього середовища в умовах загальної глобалізації і інформації, концепції постійної самореорганізації компаній, розповсюдження підприємницького управління та інше. Усі ці тенденції так чи інакше враховують принципи ситуаційної теорії, яка на сьогодні набуває нового суттєвого значення.

Проблеми оптимізації рішення в унікальних ситуаціях, характерних для управлінської діяльності (визначення напрямів розвитку, обсягів та джерел інвестицій, об'єктів наукових досліджень і розробок номенклатури та обсягів виробництва продукції, методи мотивації та інше) – завжди в центрі уваги керівників. Проблеми пошуку раціонального рішення в нестандартних ситуаціях мали місце завжди, але в останні десятиріччя роль їх значно зросла, тому що зростає динамізм оточуючого середовища, і скоротився період часу, коли раніше прийняті рішення залишаються ефективними.

Специфіка української соціально-економічної дійсності полягає в тому, що для вітчизняних підприємств об'єктивно потрібна нова управлінська концепція. В сучасних умовах перманентної економічної та політичної нестабільності і ризику універсальна методологія втрачає свою актуальність, а на зміну їй приходить необхідність застосування окремих методів, які з точки зору менеджера, найбільш за все підходять та відповідають щохвилинній ситуації.

Все це обумовлює потребу виробити новий окремий напрямок загального

менеджменту – ситуаційний менеджмент, як найбільш раціональну систему організації діяльності в умовах мінливого оточуючого середовища.

Слід визначити, що коли проблеми ситуаційної теорії та ситуаційного підходу в економічній літературі опрацьовано (теоретичний аспект у роботах М. Паркер Фоллет, Р. Стогділла, М. Мескона та Ф. Хедоурі, Г. Кунца, Д. Занда та інших, науково-методичний аспект у працях І. Ансоффа, Т. Пітерса, М. Портера, В. Кноррінга та інших), то питання практичного застосування ситуаційного підходу опрацьовані значно менше. В літературі вони представлені уривчасто і стосуються лише окремих проблем у працях російських вчених О. Виханського, Р. Фатхутдінова, А. Бусигіна, В. Глухова, В. Попова, С. Ляпунова, Н. Архіпової, Б. Рапопорта та інших, українських вчених Є. Панченка, Ф. Хміля, Й. Лесіва, В. Крутько, Л. Лігоненко, В. Герасимчука, А. Шегди, В. Беседіна та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Проведене дослідження пов'язане з Концепцією програми реструктуризації та розвитку суднобудівних підприємств м. Миколаєва, затвердженою Кабінетом Міністрів України в 2000 році, програмою Міжрегіональної академії управління персоналом (МАУП) на 2000-2005 рр. “Від управління структурою до управління розвиненим суспільством” та науковою темою кафедри менеджменту Українсько-Російського інституту менеджменту та бізнесу МАУП “Управління реструктуризацією підприємств та формування системи антикризового менеджменту на 2001-2005 рр.” (11.2.29.06.02).

Автором проведено дослідження сучасного стану застосування теоретичних та практичних аспектів ситуаційного підходу в управлінні організаціями і вироблено методичні й практичні рекомендації щодо створення системи ситуаційного менеджменту.

Мета і задачі дослідження. Метою дослідження є систематизація теоретичних аспектів ситуаційного підходу в управлінні та вироблення організаційно-методичних рекомендацій щодо створення окремого напрямку - наукового та практичного ситуаційного менеджменту і механізму його функціонування.

Для досягнення цієї мети потрібно було вирішити такі завдання:

- визначити суть концепції ситуаційного підходу та її особливості в теорії і практиці управління в нових умовах господарювання;
- узагальнити та систематизувати наявний методологічний апарат ситуаційного підходу в менеджменті;
- провести комплексне дослідження можливостей та проблем застосування ситуаційного аналізу в управлінській практиці підприємств;
- розробити організаційно-методичні підходи щодо практичної реалізації управлінських рішень з позицій ситуаційного менеджменту.

Об'єктом дослідження є процеси організації управління на засадах методології ситуаційного підходу на підприємствах різних організаційних

форм.

Предметом дослідження є економічні та управлінські процеси, що складаються в організаціях під дією різноманітних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод і ситуаційний підхід. Управління діяльністю підприємств розглядається через призму взаємозв'язку та єдності теорії і практики, особливого та одиночного, змісту та форми, на основі поєднання принципів мікроекономічного підходу. На підставі системного підходу використано методи ситуаційного, факторного та економічного аналізу, моделювання, аналогії та структуризації, SWOT-аналізу, побудови сценаріїв тощо. Теоретичну базу дослідження становили монографії та наукові статті українських та зарубіжних авторів.

Експериментальні дослідження проводилися в системі машинобудівних підприємств та підприємств малого бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що вперше з теоретичних та практичних позицій розглянуто проблему створення та функціонування ситуаційного менеджменту як окремого напрямку загального менеджменту організацій.

Отримано вперше:

- концептуальне узагальнення та систематизація теоретичних і методологічних аспектів ситуаційного підходу в управлінні, в результаті чого запропоновано поняття „ситуаційний менеджмент” як організацію діяльності, в основі якої – мистецтво керівника зрозуміти ситуацію, що склалася в організації під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і вибрати відповідний тип управління, започаткований на універсальних, класичних принципах. Запропонована модель ситуаційного менеджменту та умови її реалізації, що дозволить започаткувати нову сучасну концепцію управління підприємством і запровадити її у практику;
- методику впровадження контролінгу як системи коригування розвитку стратегічної ситуації на підприємстві, яка разом із розробленим алгоритмом інформаційної моделі контролінгу (моніторингу і регулювання) сприятиме прийняттю менеджерами усіх рівнів своєчасних та обґрунтованих рішень щодо конкретної проблемної ситуації;
- методику оцінки ефективності системи ситуаційного менеджменту підприємства, в основі якої - експертна оцінка показників його складових та розрахунок економічного ефекту проекту організаційного реінжинірингу, заснований на зниженні витрат допоміжного виробництва, що сприятиме здійсненню дослідження та подальшим змінам в управлінні на основі концепції ситуаційного менеджменту.

Дістало подальший розвиток:

- методи ситуаційного аналізу стану управлінської практики підприємств різної організаційно-правової форми за розробленим алгоритмом декомпозиції процесу діагностики ситуації, в основі яких: факторний аналіз,

анкетування, методи сценаріїв, експертних оцінок, що дозволило виявити наявність проблемних ситуацій різних функціональних напрямків та запропонувати шляхи їх вирішення;

- розробка концептуальної моделі ефективного управління персоналом в безконфліктній організації, в основі якої – чотири основні блоки (складові управління): корпоративна культура в організації, організаційно-економічні фактори управління персоналом, соціально-психологічні фактори управління, фактори впливу особистості менеджера.

Вдосконалено:

- організаційно-економічний механізм проведення організаційного реінжинірингу (створення бізнес-процесів) на великих промислових підприємствах як засобу раціонального вирішення проблемних ситуацій, що в подальшому забезпечить результативність їх діяльності та конкурентні переваги в умовах жорсткого ринкового середовища (впливу ситуаційних факторів).

Практичне значення одержаних результатів. Розроблено та обґрунтовано методологічні підходи і механізми формування ситуаційного менеджменту як процесу організації діяльності підприємств в умовах мінливого ринкового оточення, які реалізовані на різних рівнях управління, а саме: методичні та практичні рекомендації стосовно управління діяльністю підприємства знайшли відображення в Концепції програми реструктуризації ДАХК “Чорноморський суднобудівний завод”, розроблена методика ситуаційного аналізу, структура служби контролінгу та інформаційна модель контролінгу як процесу, впроваджені в практику в ДАХК „Чорноморський суднобудівний завод” (Акт про впровадження від 6.12.2002 р.); модель бізнес-процесів та методика її реалізації впроваджена в практику Бердянської дирекції компанії УТЕЛ. Розроблено та впроваджено в педагогічну практику курс лекцій “Ситуаційний менеджмент”, що викладається в межах спеціальності “Менеджмент організацій” студентам Міжрегіональної академії управління персоналом та Бердянського інституту підприємництва.

Особистий внесок здобувача. Основні наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно. В одній публікації, написаній у співавторстві, автору належить обґрунтування еволюції розвитку концепції ситуаційного підходу в управлінні.

Апробація результатів дослідження. Основні положення доповідалися на науково-практичних конференціях та семінарах: міжрегіональній науково-практичній конференції “Формування системи теоретичного та практичного менеджменту: регіональний аспект” (м. Київ, 2001 р.), міжнародній науково-практичній конференції “Інноваційний менеджмент: проблеми розвитку в умовах побудови ринкових відносин” (м. Київ, 2001 р.); міжнародній науково-практичній конференції “Формування і розвиток економіки в Україні: маркетинг і підприємництво” (м. Київ, 2002 р.); міжнародній науково-практичній конференції студентів та аспірантів “Роль молоді у формуванні екологічного менеджменту” (м. Київ, 2002 р.); науково-практичній

конференції “Актуальні питання корпоративного управління в Україні” (м. Львів, 2002 р.), міжнародній науково-практичній конференції “Інноваційна модель та стратегія економічного розвитку” (м. Івано-Франківськ, 2002р.).

Дисертаційна робота в цілому розглянута й схвалена на засіданні міжкафедрального семінару Міжрегіональної академії управління персоналом (м. Київ) та на міжкафедральному економічному семінарі Технологічного університету Поділля (м. Хмельницький), проведеному на базі інженерно-економічного факультету та факультету бізнесу та права.

Публікації: Результати роботи відображені в 6 опублікованих роботах загальним обсягом 4,3 друк. аркушів, із яких 5 робіт, загальним обсягом 3,3 друк. аркуша належить особисто автору.

Структура та об’єм дисертації визначені тими цілями та задачами, що ставилися перед автором під час її написання. Роботу викладено на 181 сторінках комп’ютерного тексту, що містить 18 табл., 26 рис. Загальний обсяг роботи 218 сторінок. Складається із вступу, трьох розділів, висновків, 9 додатків, списку використаних джерел, що налічує 184 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтована актуальність обраної теми, визначені мета і задачі, об’єкт і предмет дослідження, наведені наукова новизна і практична цінність його результатів.

В першому розділі – „Теоретичні засади ситуаційного підходу в управлінні” доведено, що більшість науковців в галузі менеджменту в основу цього підходу ставлять ситуацію як конкретний набір обставин, які впливають на організацію в даний конкретний час. Їх головний висновок: не існує уніфікованого ефективного способу управління в усіх ситуаціях. Ефективне досягнення цілей організації забезпечується пов’язуванням конкретних прийомів та концепцій із виникаючими ситуаціями. В свою чергу існують думки, що ситуаційному підходу притаманні такі недоліки як неможливість визначити усі змінні, тобто із розгляду можуть випасти деякі фактори, які значно, в даному випадку, впливають на ефективність організації. В розділі проаналізовані підходи до визначення цього терміну, зауважені ряд аспектів, через які розглядається поняття ситуаційного підходу та його місця в сучасній системі управління підприємством.

Ситуаційний підхід, на відміну від управління за обставинами, націлений на підтримку системи, пошук такого рішення в ситуації, яке б зберігало і вдосконалювало систему організації, одночасно з рішенням ситуаційних завдань. З цих позицій запропоновано категорію „ситуаційний менеджмент” як організацію діяльності, в основі якої - мистецтво керівника зрозуміти ситуацію, що склалася в організації під дією внутрішніх та зовнішніх

факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і вибрати відповідний тип управління, започаткований на універсальних, класичних принципах; розроблена модель ситуаційного менеджменту (рис.1).

Вибір та характеристики основних змінних, особливо в галузі лідерства

та поведінки організацій, є важливим внеском ситуаційного підходу в управління. Конкретний вибір змінних так само, як у випадку з функціями, знаходить різну інтерпретацію в різних авторів, але більшість з них доходять

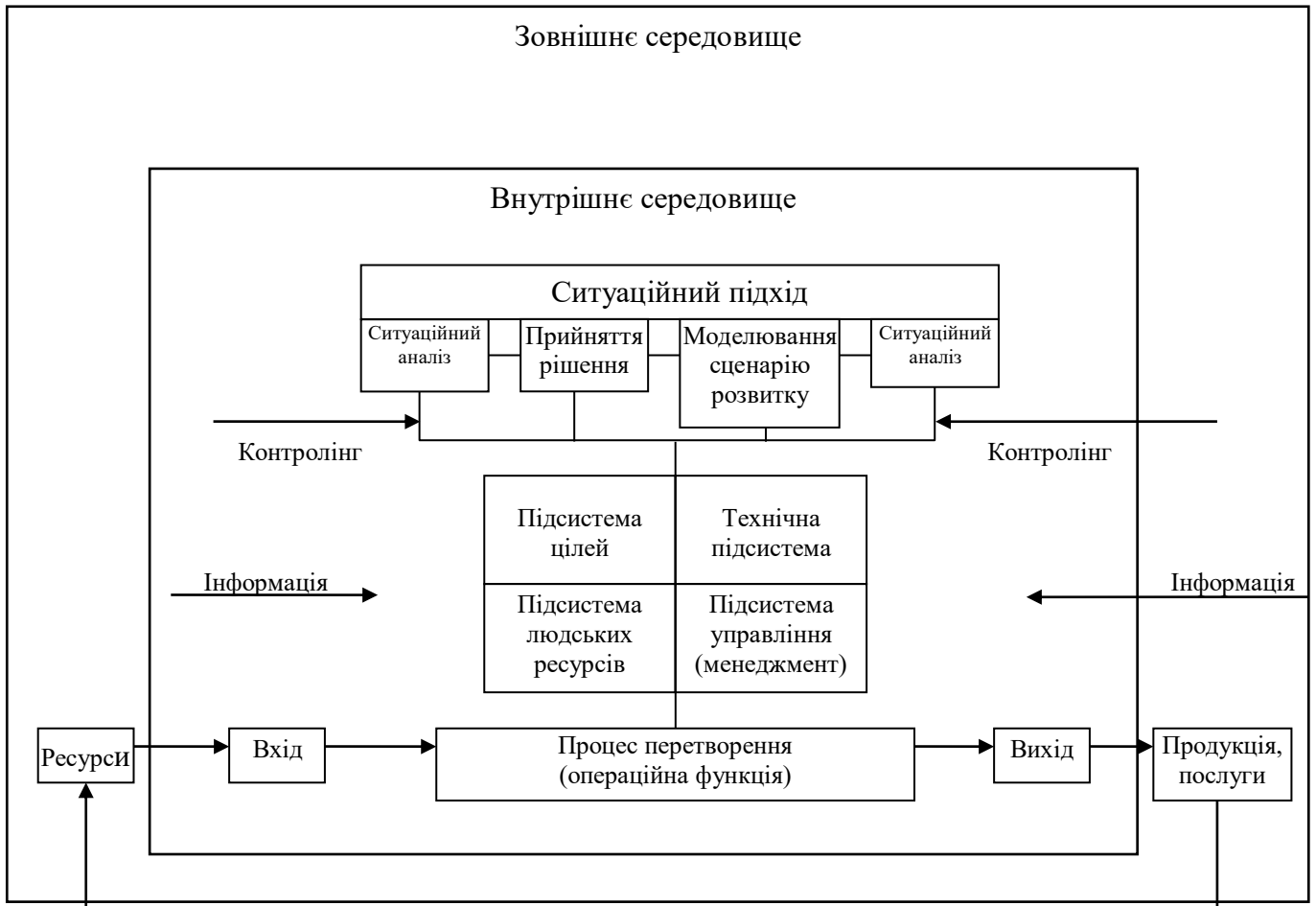


Рис. 1 Модель ситуаційного менеджменту

висновку, що існує не більше десятка факторів, які можна згрупувати до двох основних класів внутрішніх і зовнішніх змінних. Внутрішні змінні в різному ступені контролювані. Вони є результатом управлінських рішень щодо дій організації і виконавців певної необхідної роботи. Відміна зовнішніх змінних міститься як у глибині впливу змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється її зовнішнє оточення.

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.

Огляд методологічних підходів до ситуаційного управління показує, що управлінська думка постійно розвивається, висуваючи все нові і нові ідеї про те, як повинен проводитися процес керування. На підставі отриманих

досліджень визначено еволюцію розвитку концепції ситуаційного підходу (період з 20-х р. XX століття до наших днів). В умовах побудови організації майбутнього, яка буде розвиватися в інформаційному просторі, методи імітаційного моделювання, сценаріїв, теорії ігор все більше стають основою сучасних діагностичних методологій. В той же час, теорії ситуаційного лідерства, пов'язані з соціальною природою менеджменту, на сьогодні мають шанси знайти відповідне місце в системі управління підприємствами.

У другому розділі – „**Ситуаційний аналіз в управлінській практиці організацій**” на основі методології ситуаційного підходу обґрунтовано необхідність проведення відповідного аналізу, оскільки для підготовки розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень менеджери постійно повинні працювати над раціоналізацією обліку, впроваджувати різні види планування та проводити попередній розрахунок фінансових наслідків бізнес-процесів. Але поточний облік та звітність є недостатніми, і доводиться залучати спеціальні відомості, які інколи вміщують дані, що виходять за межі даного підприємства.

На вибір можливості застосування ситуаційного аналізу впливають три основні фактори: ймовірні вимоги, обумовлені особливостями самої проблеми; ступінь ведення аналітичної роботи на підприємстві в минулому; персональний склад учасників аналітичної групи та ступінь усвідомлення невіршених проблем з боку керівників та аналітиків.

На сьогодні ситуаційний аналіз повністю співпадає чи є складовою управлінського дослідження підприємства як наукового і методичного процесу визначення відповідності діяльності підприємства стратегічним цілям та змінам в оточенні, адекватності його організаційної структури, визначення вразливих місць і потенційних переваг та ступеню досягнення стратегічних цілей. Тому в сучасних компаніях зростає зацікавленість до діагностичних управлінських систем в цілому, як в теоретичному, так і в практичному розрізі.

Враховуючи теоретичні підходи та практику проведення діагностики підприємств, розроблено структурно-логічну схему проведення діагностики проблемної ситуації на підприємстві (рис.2), алгоритм якої включає: попередній аналіз ситуації та складення плану аналітичної роботи; вибір методів аналізу та створення інформаційної бази дослідження; процес діагностики ситуації з використанням різних методів аналізу; систематизацію інформації про ситуацію та узагальнення результатів; оцінки результативності аналізу ситуації та підготовка звіту. Декомпозиція процесу діагностики ситуацій повинна бути започаткована на методології ситуаційних теорій, проект-менеджменту, економічного аналізу з обов'язковим використанням людського фактору, тобто принципів сучасного менеджменту. В практиці українських підприємств все більш помітним стає залучення професійних послуг з різних питань діяльності (рекрутинг, трейнінг, консалтинг, аудит, інжиніринг, інвестування, юридичні послуги та інше), що вимагає створення системного аналітично-інформаційного підґрунтя, на основі якого проводяться дослідження проблемних ситуацій різного типу. Тому методологія ситуаційного аналізу найефективніше буде сприяти

проведенню цієї роботи комплексно, швидко та достовірно.

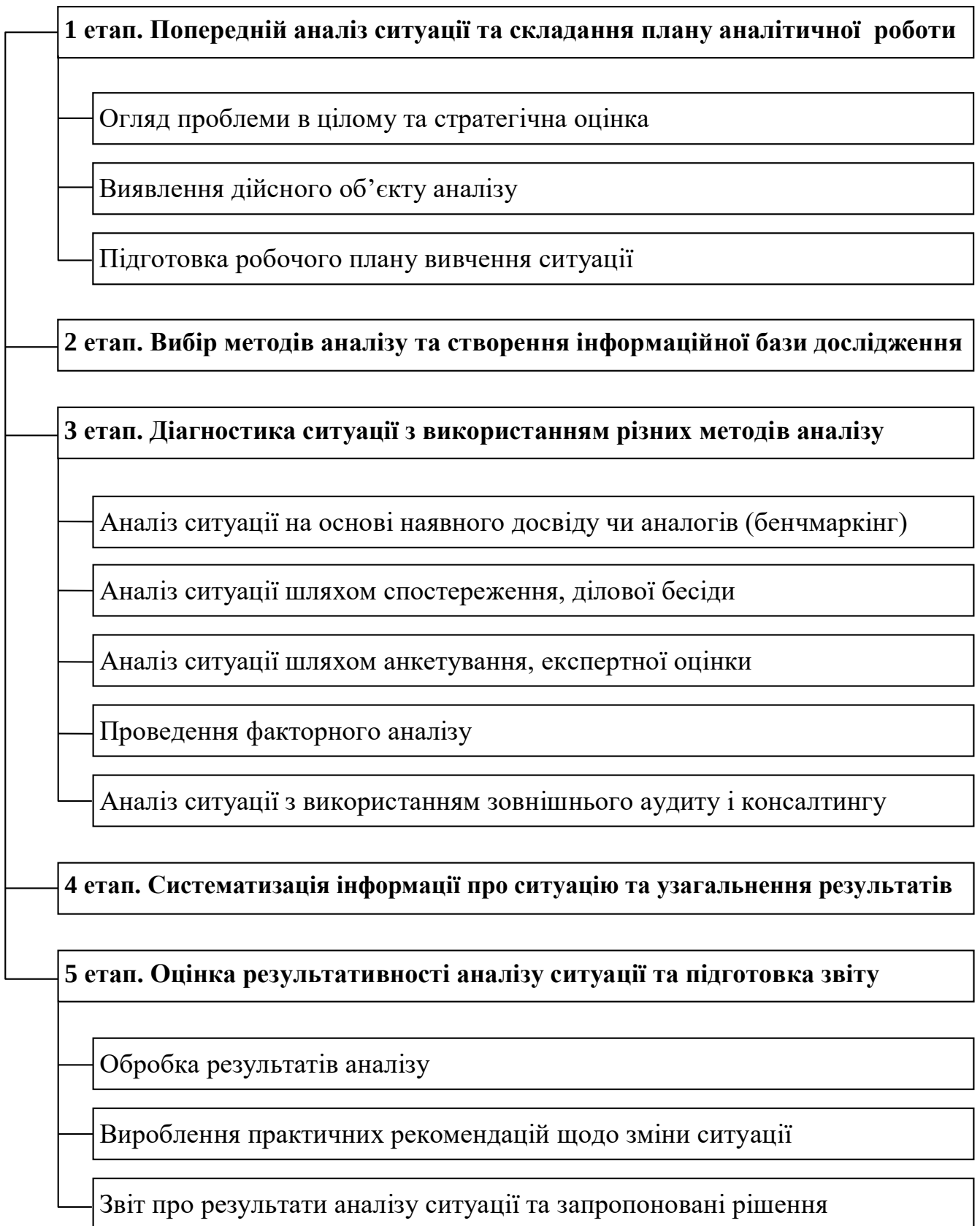


Рис.2 Структурно-логічна схема проведення діагностики проблемної ситуації на підприємстві

В роботі запропоновані та адаптовані до практики реально діючих підприємств розроблені методики анкетування, експертного опитування, факторного аналізу, експрес, що дозволило наочно побачити переваги ситуаційного аналізу і його внесок в процес покращення ефективності досягнення цілей в організаціях.

В світовій практиці накопичено досвід щодо вироблення методологічних підходів до створення та функціонування ефективної системи малого бізнесу. Розглянути детально ці підходи, визначити умови їх адаптації до реальної практики українських підприємств допомагає ситуаційний аналіз. В роботі представлено результати такого аналізу стосовно всієї сфери малого бізнесу та окремих підприємців, які діють в умовах жорсткої ринкової ситуації. Отримані результати обґрунтовані розрахунками методу анкетування, інтегральної оцінки властивостей досліджуваних об'єктів та методики визначення конкурентних переваг.

Узагальнення результатів досліджень практики роботи українських підприємств різних видів діяльності та різних організаційних форм дозволило виявити проблемні зони (галузі) (табл.1), в яких і накопичується чисельна кількість проблемних ситуацій, серед яких зони: організація та розвиток бізнесу; організаційна структура управління; збутова політика; управління фінансами та інвесторами; інформаційне забезпечення бізнесу.

Необхідність появи на сучасних підприємствах системи контролінгу пов'язана з необхідністю усунення більшості ситуаційних проблем та підвищення стабільності роботи підприємств. На конкретному прикладі доведено необхідність впровадження та обґрунтовано роль і функції контролінгу як суттєвого доповнення в загальній структурі організації, що спроможне забезпечити зворотній зв'язок в системі менеджменту при діяльності організацій в умовах невизначеності та ризикованості ситуацій.

Практика застосування ситуаційного аналізу в процесі управління підприємствами повинна передбачати дотримання таких вимог: опанування теоретичних засад та типового інструментарію; критичну оцінку концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування; правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкту дослідження – підприємства, що опинилося в проблемній ситуації; розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань.

У третьому розділі – „Моделювання практичної реалізації управлінських рішень за результатами ситуаційного аналізу” запропоновано технологію прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій. Основний зміст цього процесу можна відобразити у вигляді ланцюга „джерела впливу керівника – ефективні стилі управління та ефективні стилі взаємодії – функціональні результати”. І все це залежно від дії зовнішніх та внутрішніх факторів ситуації. Управління ситуацією як всередині організації, так і поза нею, повинно здійснюватися за допомогою ефективних стилів та прийомів роботи менеджера. Творчий підхід, відданість

справі потрібні менеджеріві також для оволодіння сучасними джерелами впливу з тим, щоб ефективні методи управління використовувалися цілеспрямовано й сприяли результативності організації в цілому.

Таблиця 1

Узагальнена характеристика проблемних ситуацій організації та ведення бізнесу

Функціональні зони (галузі) управління бізнесом	Характеристика проблемних ситуацій
1. Організація та розвиток бізнесу	1.1 Високий ступінь мінливості ситуації в економіці не дозволяє давати конкретні прогнози про майбутнє організацій. 1.2 Неспроможність підприємств чітко визначити пріоритетність виконання бізнес-заходів для досягнення та утримання лідируючих позицій. 1.3 Відсутність персоналу з необхідним досвідом та кваліфікацією для здійснення планів розвитку підприємств. 1.4 При прийнятті управлінських рішень тактичні інтереси перевершують стратегічні; відсутня узгодженість рішень, що приймаються на різних рівнях
2. Організаційна структура управління	2.1 Складний виробничий господарський комплекс більшості підприємств працює неефективно: - неритмічність постачання ресурсів та матеріалів; - дефіцит часу на виробничих ділянках; - велике запізнення в інформаційних потоках; - перехід клієнтів до конкурентів. 2.2 Структура управління підприємств не відповідає поточним вимогам ринку, рівню розвитку бізнесу, складності і адекватності завдань, які ними вирішуються. 2.3 Функції управління дублюються, відповідальність за результати виконання робіт чітко не закріплені („розмиті”).
3. Збутова політика	3.1 Вироблена і реалізуема продукція користується недостатнім попитом. 3.2 Цінова політика не стимулює попит на продукцію. 3.3 Існуючі канали збуту продукції працюють неефективно.
4. Управління фінансами та інвестиціями	4.1 Постійно спостерігається висока кредиторська та дебіторська заборгованість. 4.2 Фінансові потоки не структуровані за термінами та контрагентами. 4.3 Хронічно не вистачає фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. 4.4 Відсутній ефективний механізм централізованого планування контролю і обліку витрат. 4.5 Висока собівартість продукції знижує її конкурентоспроможність. 4.6 Високі податкові та фінансові ризики ведення бізнесу внаслідок відсутності відповідного рівня регламентації та уніфікації обліку. 4.7 Відсутні відпрацьовані процедури фінансового менеджменту: - керівництво недостатньо володіє сучасними методами фінансового управління; - відсутні експертні методи при обговоренні проблемних фінансових питань та виробленні рішень; - інструментально-нормативна база планування фінансово-господарської діяльності недосконала; - при плануванні переважає витратний механізм ціноутворення. 4.8 Відсутня система управлінського обліку, адекватного потребам управління. 4.9 Відсутня можливість варіантного прогнозування фінансового результату та планування фінансово-економічного результату.
5. Інформаційне	5.1 Відсутність єдиного інформаційного простору для ефективного управління.

забезпечення бізнесу	5.2 Автоматизовані деякі підсистеми (бухгалтерський облік, окремі виробничі дільниці, склади). Локальні підсистеми стрімко застарівають і не відповідають новим вимогам управління.
	5.3 Відсутня єдина концепція розвитку інформаційної системи.

Ризики, як бажані, так і небажані, викликані управлінськими рішеннями в ситуаціях, які потребують розробки системи контролю, що відповідала б стратегії управління ризиками. В роботі запропонована така структура, яка включає: моніторинг, загальний контроль та операційні контролю, контроль за ризиками діяльності та контроль за інформацією та процесами інформації.

Для реалізації процесу управління ризиками доцільною буде застосування сучасної комп'ютерної управлінської системи, складовою якої є блок контролінгу як неперервне коригування норм (цілей і засобів) з врахуванням чинних змін (ситуаційних змінних) у внутрішньому та середовищі.

Розроблено алгоритм контролінгу інформаційної системи підприємства, який складається із 14 кроків, що дозволять на практиці реалізувати методологію ситуаційного менеджменту (рис.3). Готовність до ризику повинна кореспондувати з почуттям відповідальності за соціально-економічні і інші цінності, які знаходяться в розпорядженні керівника.

Задачу прийняття рішень можна записати у вигляді форми, яка представляє модельований процес:

$$(S_o, T, R, S, Z, O, A, f, K, A_{opt}),$$

де: S_o – опис поточної проблеми; T – час для прийняття рішень; R – ресурси, які враховуються при прийнятті рішень; $S = S_1, S_2, \dots, S_n$ – кількість можливих ситуацій; $Z = (Z_1, Z_2, \dots, Z_k)$ – кількість цілей, яких необхідно досягти в результаті усунення проблемної ситуації S_o ; O – кількість обмежень; A – кількість альтернативних варіантів рішень; f – функція переваги особи, що приймає рішення (ОПР); K – критерій вибору найкращого рішення; A_{opt} – найкраще оптимальне рішення.

З метою ефективного рішення існуючих проблемних ситуацій, виживання в мінливому і складному діловому світі, компанії, орієнтовані на функціональну стратегію, повинні перевтілювати свій бізнес, розробляти принципово нові підходи, принципи, засоби, методи, методики, інструментарій ведення бізнесу, що дозволило б менеджерам коректніше планувати, організовувати, здійснювати мотивацію, контролювати внутрішнє середовище компанії та здійснювати адекватні зміни та вдосконалення внутрішнього середовища у відповідь на швидкі та суттєві зміни зовнішнього середовища. Ці проблеми можуть бути вирішені на основі нового методу – бізнес-інжинірингу. В роботі запропонована модель організаційного реінжинірингу, яка адаптована в практику.

При побудові бізнес-системи компанії потрібно дотримуватися таких положень: формулювати засоби створення і управління основним бізнесом відповідно до інженерних принципів: проектування, конструювання, постійне узгодження та аналіз сконструйованих моделей, аналіз результатів взаємодії та змін цих моделей в межах систем „зовнішнє середовище – бізнес компанії”;

детальне і формалізоване оформлення та представлення процесів, систем і інструментів управління бізнесом; відображення результатів формалізації

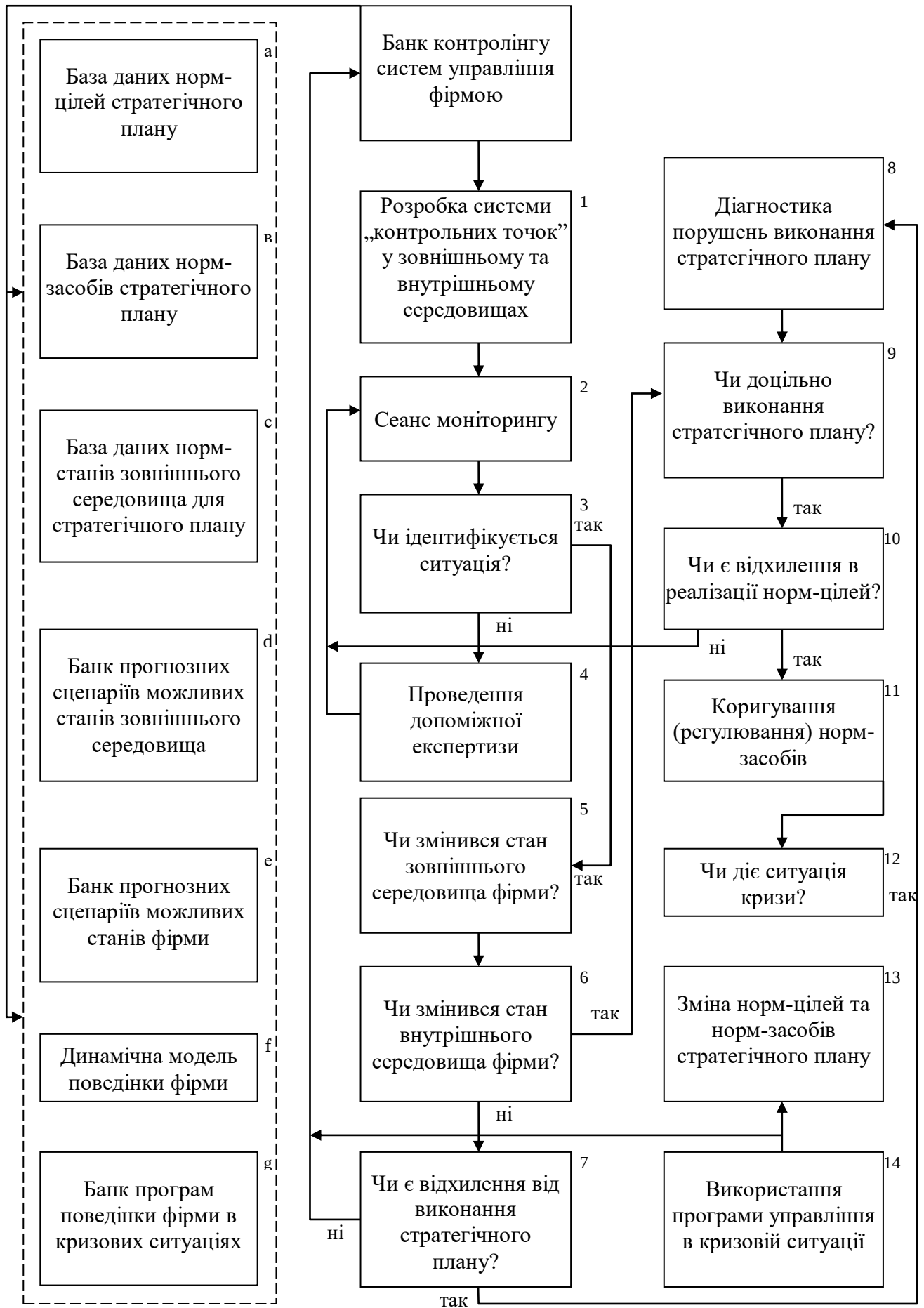


Рис. 3 Алгоритм контролінгу інформаційної системи підприємства

бізнесу в стандартні взаємопов'язані облікові блоки; підвищення результативності дій ситуаційного менеджменту від етапу до етапу перебудови бізнесу.

Управлінська діяльність в екстремальних ситуаціях різко підвищує вимоги до емоційно-вольової сфери особистості керівника. Загальні рекомендації по усуненню конфліктних ситуацій можуть бути такими: визначення наявності протилежних цілей і методів у опонентів; визначення самих учасників конфлікту; виявлення можливості переговорів та узгодження їх процедури; виявлення кола питань, які становлять предмет конфлікту; розробка варіантів рішень; прийняття узгодженого рішення та реалізація його на практиці.

В роботі запропоновані методи та стилі поведінки менеджера в конфліктній ситуації; рекомендації по безконфліктному спілкуванню, а також виявлено, що передумовами ретельності у виконанні перших стадій усунення конфліктних ситуацій на підприємстві може бути: організація діяльності підлеглих, планування діяльності в цілому; прийняття рішень на засадах критичності розуму менеджера та актуалізації його професійних знань; прийняття інформації на всіх рівнях.

Запропонована концептуальна модель ефективного управління персоналом в безконфліктній організації, яка вміщує чотири складові фактори ефективного управління в конфліктних ситуаціях: корпоративна культура організації; організаційно-економічні фактори ефективного управління персоналом; соціально-психологічні чинники управління; фактори впливу особистості менеджера.

Розроблена методика експертної оцінки ефективності впровадження системи ситуаційного менеджменту апробована в практиці реально діючого підприємства. Відповідні розрахунки показали, що ефективність зросла в 2 рази через впровадження сучасних стилів та методів керівництва та організації роботи підлеглих, які спричинені впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведене теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової проблеми, що полягає у визначенні ролі та місця ситуаційного менеджменту в системі підприємства з метою адаптації його до умов господарювання українських підприємств.

1. Узагальнення точок зору зарубіжних та вітчизняних авторів на сучасний менеджмент показало, що загострюючи увагу на характері зв'язків підприємства з чисельними факторами внутрішнього та зовнішнього середовища, ситуаційний підхід є на сьогодні продовженням та розвитком системного підходу, передовим підходом в управлінському мисленні. Повернення до ситуаційного підходу при організації діяльності українських підприємств, виробленні ними організаційно-економічного механізму адаптації до ринкових умов, дозволить успішно та результативно впоратися із

наявними господарськими та економічними проблемами і досягти конкурентних переваг на національному та світовому ринках.

2. На основі концептуального узагальнення та систематизації теоретичних і методологічних аспектів ситуаційного підходу в управлінні, обґрунтовано визначення категорії „ситуаційний менеджмент”, що розкриває суть організації діяльності підприємства в умовах значного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Проаналізований методологічний апарат, що використовувався при управлінні на основі ситуаційного підходу. Визначено, що його основу складає розвинений математичний апарат, який отримано завдяки розвитку інших функціональних сфер, так і вироблений у межах моделювання процесів у менеджменті. Основними в сучасному менеджменті є методи ситуаційного аналізу, імітаційні економіко-математичні та статистичні моделі.

4. Необхідність поліпшення використання таких ключових факторів успіху як витрати, якість продукції, інноваційність, в умовах глобальної конкуренції вимагає від менеджерів різних ланок управління підвищення гнучкості в прийнятті організаційних рішень та адаптивної спроможності. За цих умов методологія ситуаційного менеджменту дозволить швидко та раціонально упоратися з цілою низкою проблемних ситуацій. Центральне місце в цій методології відводиться ситуаційному аналізу як комплексній технології підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення, підґрунтям якої є аналіз окремо взятої управлінської ситуації.

5. Запропонована методика ситуаційного аналізу підприємства, основою якої є структурно-логічна схема проведення діагностики проблемної ситуації, а алгоритм включає попередній аналіз ситуації та складання плану аналітичної роботи; вибір методів аналізу та створення інформаційної бази для дослідження; процес діагностики ситуації з використанням різних методів аналізу; систематизацію інформації про ситуацію та узагальнення результатів; оцінки результативності ситуації та підготовки звіту. Декомпозиція процесу діагностики ситуацій дозволить виявити слабкі місця в управлінні діяльністю при здійсненні структурних перетворень для створення результативної та адекватної ринково-орієнтованої системи на підприємствах.

6. В дисертаційній роботі запропоновано розроблені методики анкетування, експертного опитування, факторного аналізу, експрес-діагностики, які були адаптовані до практики діяльності реально діючих українських підприємств малого бізнесу та великих підприємств виробничої і невиробничої сфери, і довели необхідність застосування науково-обґрунтованого апарату ситуаційного аналізу для вибору оптимальних сценаріїв розвитку підприємств з врахуванням мінливих умов ринкового середовища. Узагальнення результатів дослідження практики українських підприємств різних видів діяльності та різних організаційних форм дозволило виявити проблемні зони, в яких накопичується чисельна кількість проблемних ситуацій, серед яких: організація та розвиток бізнесу; організаційна структура управління; збутова політика; управління фінансами та інвесторами; інформаційне забезпечення бізнесу.

7. Розроблено організаційно-методичні підходи до моделювання практичної реалізації управлінських рішень з позицій ситуаційного менеджменту, серед яких організаційна структура управління ризиками, викликаними управлінськими рішеннями ситуацій; алгоритм контролінгу інформаційної системи підприємства; модель бізнес-реінжинірингу підприємства з альтернативними варіантами „сценаріїв майбутнього” його розвитку; концептуальна модель ефективного управління персоналом для запобігання чи усунення конфліктних ситуацій, які в подальшому підсумку будуть сприяти формуванню результативної системи ситуаційного менеджменту як мистецтва керівників розуміти ситуацію, що склалася під дією внутрішніх та зовнішніх факторів (ситуаційних змінних), розкрити їх характеристики і вибрати відповідний тип управління та адекватні управлінські рішення.

8. Запропонована методика оцінки ефективності менеджменту має принципове значення як для вчених, які досліджують проблеми організації управління, так і для практиків (керівників підприємств), які впроваджують нові організаційні структури та організаційні інновації. Впровадження нової системи менеджменту з врахуванням ситуаційного підходу – це глибокий інноваційний процес, який охоплює не тільки економічний, а, перш за все, соціально-психологічний, мотиваційний механізм людей і впливає на формування корпоративної культури підприємства в цілому.

9. Розроблена науково-методична система ситуаційного менеджменту підприємства та окремі його моделі і методики, впроваджені на конкретних підприємствах при здійсненні управління змінами. Економічний ефект від впровадження складає 240 тис.грн. на рік. Окремі теоретичні розробки і методики впроваджені у навчальний процес.

ОСНОВНІ ПУБЛІКАЦІЇ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Федулова Л.І., Фролова Г.І. Ситуаційний менеджмент: науково - методологічний аспект. – К., Науковий світ, 2002. – 34 с.

Особисто автору належить обґрунтування еволюції розвитку концепції ситуаційного підходу.

2. Фролова Г.І. Бізнес-інжиніринг як засіб раціонального рішення проблемних ситуацій на підприємстві // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – Вип. 161. – С. 75-81.

3. Фролова Г.І. Методологічні аспекти ситуаційного підходу в менеджменті. // Вісник Технологічного університету Поділля. - Хмельницький: Технологічний університет Поділля, 2002. – Ч.2. - №4. – С. 199-204.

4. Фролова Г.І. Роль ситуаційного аналізу в управлінні підприємствами малого бізнесу. // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – Київ: НДЕІ, 2002. – Вип.17. – С. 83-86.

5. Фролова Г.І. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці

менеджменту. // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – Київ: НДЕІ, 2002. – Вип.16. – С. 146-149.

6. Фролова Г.І. Методи та прийоми поведінки менеджера в конфліктних ситуаціях. // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – Вип.167. – С. 101-108.

АНОТАЦІЯ

Фролова Г.І. Управління діяльністю підприємства на засадах ситуаційного менеджменту. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук із спеціальності 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємством. Технологічний університет Поділля, Хмельницький, 2003.

Дисертація присвячена проблемам пошуку і оптимізації раціональних рішень у нестандартних ситуаціях, які будуть сприяти всій системі управління і, відповідно, діяльності організації. Проведено аналіз сучасного застосування теоретичних і практичних аспектів ситуаційного підходу в управлінні організаціями та розроблено методичні і практичні рекомендації відносно створення системи ситуаційного менеджменту.

Визначені основні проблеми, які виникають при розробці управлінських рішень, здійснено аналіз методологічних підходів до ситуаційного управління.

Запропоновано методику ситуаційного аналізу і декомпозицію процесу діагностики ситуацій, яку адаптовано до практики підприємств.

Представлені результати ситуаційного аналізу, які стосуються сфери малого бізнесу; запропоновано впровадження контролінгу як системи дій по забезпеченню сталості підприємств і попередження кризових ситуацій.

Запропоновано процес впровадження організаційного реінжинірингу. Розглянуто модель ефективного управління персоналом в безконфліктній організації. Розроблена методика оцінки ефективності впровадження системи ситуаційного менеджменту.

Ключові слова: ситуаційний менеджмент, ситуаційний підхід, аналіз, управління ризиками, конкуренція, стратегія, контролінг, невизначеність ситуацій, бізнес-реінжиніринг, управління конфліктами, діагностика, ефективність.

АННОТАЦИЯ

Фролова Г.И. Управление деятельностью предприятия на основах ситуационного менеджмента. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 – Экономика, организация и управление предприятием. Технологический университет Подолья, Хмельницкий, 2003.

Диссертация посвящена проблемам поиска и оптимизации рациональных решений в нестандартных ситуациях, которые будут способствовать эффективности всей системы управления и, соответственно, деятельности

организации. Проведен детальный анализ современного применения теоретических и практических аспектов ситуационного подхода в управлении организациями, разработаны методические и практические рекомендации относительно создания системы ситуационного менеджмента. Определены основные подходы к толкованию ситуационного менеджмента как наиболее рациональной системы организации деятельности в условиях изменяющейся окружающей среды.

Проведен анализ среды, в которой находятся и функционируют организации, определена стратегия поведения организаций и предложены пути воплощения этой стратегии в жизнь.

Выделены основные проблемы, возникающие у менеджеров при разработке управленческих решений, особенно в условиях неопределенности; предложены различные ситуационные модели управления организацией, в зависимости от конкретной ситуации.

Осуществлен анализ методологических подходов к ситуационному управлению, которые могут использоваться менеджерами в зависимости от ситуации для обеспечения достижения целей эффективным путем.

Предложена методика ситуационного анализа и декомпозиция процесса диагностики ситуаций. Приведена структурно-логическая схема проведения диагностики проблемной ситуации на предприятии. Разработана и адаптирована к практике анализа хозяйственно-экономической деятельности реально действующего предприятия методика факторного анализа.

Представлены результаты ситуационного анализа, касающиеся сферы малого бизнеса. На основе анализа обнаружено, что предприятия малого бизнеса наиболее связаны с рисками, которыми необходимо управлять, требуют обучения приемам и методам управления бизнес-процессами, нуждаются в своевременном и обоснованном определении своих конкурентных позиций.

С целью устранения большинства ситуационных проблем на предприятиях предложено внедрение контроллинга как системы действий по обеспечению выживаемости предприятий и предотвращению кризисных ситуаций.

Рассмотрен процесс внедрения организационного реинжиниринга при проведении реструктуризации предприятий. Предложено осуществить модернизацию службы эксплуатации, так как под влиянием внешней конкурентной среды наиболее изменяются цели и ориентиры именно этой службы.

Предложена модель эффективного управления персоналом в бесконфликтной организации, включающая в себя факторы, с помощью которых менеджеры могут определить метод и стиль своего поведения, а также способ эффективного управления организацией в конфликтной ситуации.

Разработана методика оценки эффективности внедрения системы ситуационного менеджмента, она внедрена в практику реально действующего предприятия.

Основные результаты работы прошли апробацию на научно-практических конференциях, используются в деятельности промышленных предприятий г. Николаева и учебном процессе.

Ключевые слова: ситуационный менеджмент, ситуационный подход, анализ, управление рисками, конкуренция, стратегия, контроллинг, неопределенность ситуаций, бизнес-реинжиниринг, управление конфликтами, диагностика, эффективность.

SUMMARY

Frolova G.I. Management of business activity according to the principles of situational management. – Manuskript.

The thesis in order to receive the scientific degree of economic sciences candidate by specialty 08.06.01 - Economics, business organization and management. The Podillya Technological University, Khmelnytsky, 2003.

This thesis is devoted to the problems of searching and optimization of rational decisions in non-standard situations, which will promote to all management system and, correspondingly, to organization activity.

The analysis of modern application of theoretical and practical aspects of the situational approach in organization management was carried out, methodical and practical recommendations according to formation of the situational management system were worked out.

The main problems, which arise when working out the administrative decisions, were defined. The analysis of methodological approaches to situational management was carried out.

The situational analysis methods and the decomposition of the process of the situational diagnostics were proposed. These methods were adapted to the business practice.

The results of the situational analysis were represented. These results deal with the sphere of small business. Controlling as a system of actions with the guarantee of business surviving and preventing of crisis situations was offered.

It was offered the process of organization reengineering. The model of effective personnel management in non-conflict organization was examined. The methods of the rating of the efficiency of the situational management system were worked out.

Key words: situational management, situational approach, analysis, risks management, competition, strategy, controlling, non-standard situations, business reengineering, conflict management, diagnostics, efficiency.