

а в подальшому – її активне застосування на практиці.

### *Бібліографія*

1. Енергетика України — Вікіпедія: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Енергетика\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Енергетика_України).

2. Проблеми розвитку енергетики України – НАН України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [ftp://ftp.nas.gov.ua/akademperiodyka/Downloads/Visnyk\\_NANU/downloads/2006/2/art1-2.pdf](ftp://ftp.nas.gov.ua/akademperiodyka/Downloads/Visnyk_NANU/downloads/2006/2/art1-2.pdf).

3. Про нагальні проблеми атомної енергетики України - ВАНТ :[Електронний ресурс]. Режим доступу: [vant.kipt.kharkov.ua/ARTICLE/VANT\\_2017\\_4/article\\_2017\\_4\\_107r.pdf](http://vant.kipt.kharkov.ua/ARTICLE/VANT_2017_4/article_2017_4_107r.pdf).

4. Україна втрачає ядерну енергетику / Статті / Finance.ua. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/400431/ukrayina-vtrachaye-yadernu-energetyku>.

**Олена ЗДРЕНИК**

студентка спеціальності «Публічне управління»

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та публічного управління Котис Н.В.)

Тернопільський національний економічний університет

## **СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД У МЕНЕДЖМЕНТІ ТА ЙОГО СУЧАСНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

З розвитком і формуванням сучасного менеджменту завдання організації та управління підприємством стають все більш складними й суперечливими. В таких умовах розробка управлінських рішень вимагає аналізу різних ситуацій для оцінки низки факторів впливу на діяльність підприємства та результатів його функціонування. У зв'язку з цим є потреба в удосконаленні застосування ситуаційного підходу в управлінні та відповідного йому прямого застосування науки до конкретних умов і ситуацій.

В теорії управління він вивчався та використовувався в практиці у Європі та світі вже впродовж восьми століть. Однак твердження, зафіксовані в працях класиків менеджменту таких як М. Вебер, Р. Емерсон, Ф. Тейлор, Ф. Файольта інших в сучасних умовах вимагають

уважного розгляду з позиції їх використання в практиці суб'єктів господарювання 21 століття. Дослідження відмінностей функцій професійних управлінців кінця XIX – початку XXI століття від тих, що існували раніше свідчать, що єдина позиція з цього питання відсутня, хоча справедливо визнати, - зароджені ідеї мають велике прикладне значення, а тому праці з такого напрямку є актуальними і сьогодні.

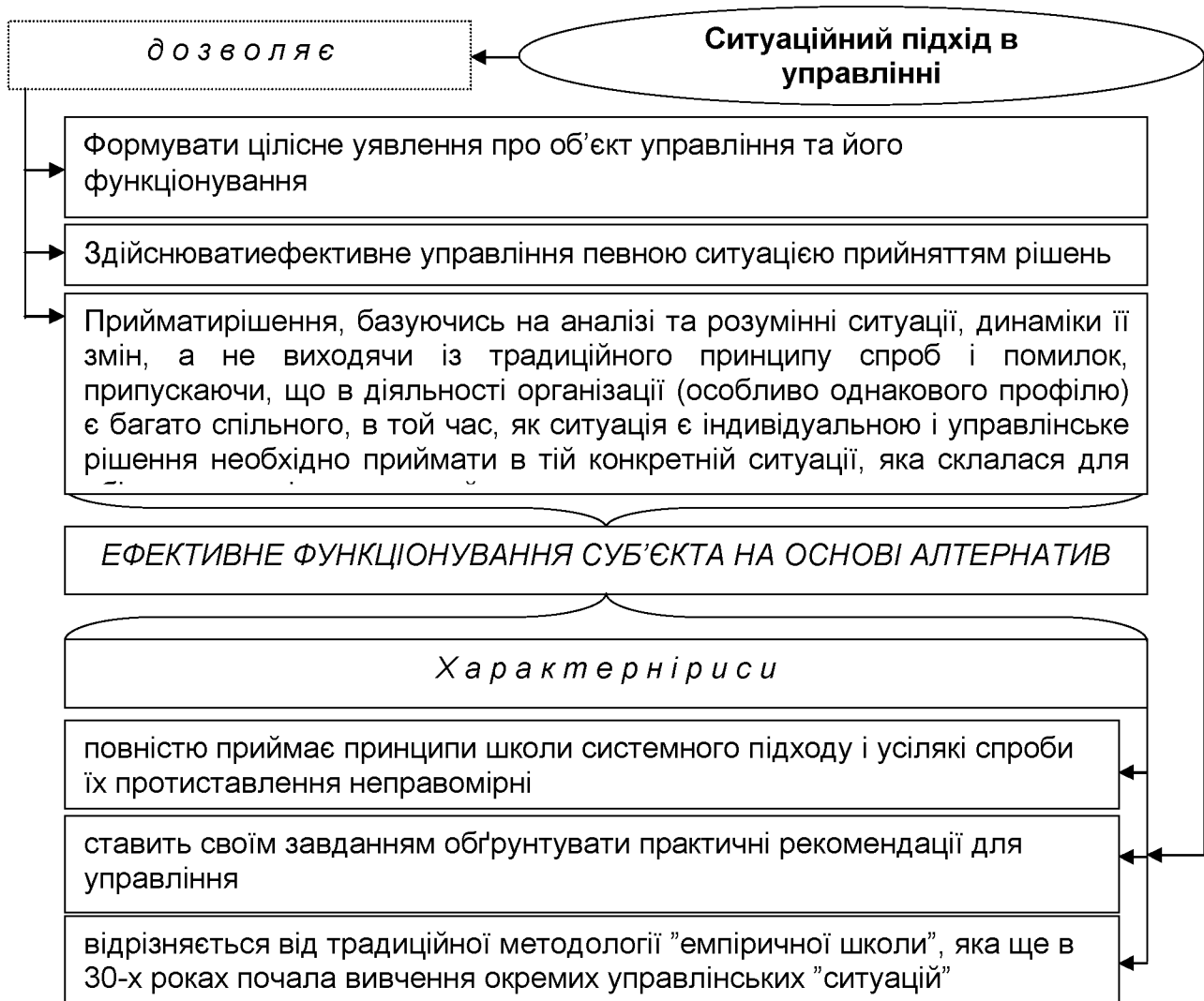
Як відомо, основою усіх наук і практик є загально базові принципи (правила). Для ранніх управлінських шкіл характерними були спроби визначити їх як наукову компоненту процесу управління. На практиці ж ці принципи розглядались як мистецтво, яким може володіти менеджер, посилаючись на власний досвід і помилки. Особливістю ситуаційного підходу є те, що його прихильники розглядають пряме призначення та застосування науки управління в тому, щоб навчити менеджерів "ситуаційному мисленню", тобто вмінню вірно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації й знаходити з них виходи.

Розгляд ситуації як важливого явища не є чимось новим в сучасній управлінській теорії. Ідучи попереду свого часу Мері Паркер Фоллет ще в 20-ті роки говорила про "закон ситуації". Вона відзначала, що "різні ситуації вимагають різних типів знань", і що людина, яка володіє знаннями щодо однієї ситуації, прагне бути в добре керованих ділових організаціях. Два десятиліття потому, у 1948 р. Ральф Стогділл (університет штату Огайо) провів ретельне і скрупульозне дослідження характерних якостей лідерів і також дійшов висновку, що саме ситуація у більшій мірі визначає, які риси і навички потрібні лідеру [2].

Однак, лише наприкінці 60-х років XX ст., концепція ситуаційного підходу набула найбільшого розвитку, розглянувши вплив різних факторів на організацію і на ефективність управління. Ситуаційний підхід прагне пов'язати конкретні прийоми та концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно. При цьому він дозволяє менеджеру управляти та приймати рішення (рис.1).

Більшість теорій управління спрямовані на вирішення вузького кола проблем, пояснюючи тільки якусь частку реальності. Якщо ж вийти за ці вузькі межі, то теорія або не спрацьовує взагалі, або може перекинутися результати. Цього можна уникнути, застосовуючи ситуаційний підхід. Тому багато вчених в галузі сучасного менеджменту

постійно повертаються до його вивчення та визначення значущості в реальній управлінській діяльності. Зокрема, була спроба знайти типологію рішень в галузі організації виробництва і управління, систем внутрішньофірмового планування і бухгалтерського обліку, інформаційно-розрахункових систем, тощо.



**Рис. 1. Ситуаційний підхід в управлінні та його основні характеристики**

Примітка. Сформовано автором за [1]

Щодо кожної із типових управлінських ситуацій не все вдавалося, але таке завдання ставилося. І воно завдяки ситуаційному підходу могло бути реалізоване оскільки він, на відміну від традиційної методології, прийнятої емпіричною школою (яка ще в 30-х роках почала вивчення окремих управлінських ситуацій) розглядав кожну ситуацію не як окреме та унікальне явище в управлінні, а як загальну модель того чи іншого

управлінського рішення. При цьому чітко виділялися контрольовані і неконтрольовані змінні, визначалися взаємозв'язки між об'єктивними характеристиками системи і її середовища, і лише після цього формувалися управлінські рішення. Взаємозв'язки виявляються із узагальнення і опрацювання емпіричного матеріалу, отриманого із обстеження великої кількості однорідних об'єктів. Це споріднює ситуаційний і "порівнювальний" підхід до вирішення проблеми управління.

Слід відмітити, що в основу ситуаційного підходу ставиться ситуація, як конкретний набір обставин, котрі впливають на організацію в даний конкретний проміжок часу. 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 визначення усіх перемінних, тобто із поля зору можуть вислизнути деякі фактори, що в даному конкретному випадку можуть серйозно вплинути на ефективність організації.

Перераховані особливості ситуаційного підходу – це його, в якійсь мірі, ідеалізовані принципи, які складають визначений науковий інтерес. Як і системний, ситуаційний підхід не є простим набором прописаних вказівок, це скоріше всього спосіб мислення про організаційні проблеми і їх розв'язання. У ньому також збережена концепція процесу управління, яка застосовується до всіх організацій. Крім того, цей підхід охоплює дослідження ідейних і економічних основ, що дозволяє зрозуміти ретроспективу та визначити перспективу. Управлінська діяльність передбачає аналіз ситуацій, виявлення тенденцій її можливого розвитку та формування мети відповідно до тієї тенденції, яка постає найбільш корисною. Тобто, ситуаційний підхід використовує можливості прямого втручання науки до конкретних ситуацій.

### *Бібліографія*

1. Славіна Н.А. Концепція ситуаційного підходу в сучасній теорії та практиці менеджменту[Електронний ресурс] / Н.А. Славіна. – Режим доступу: [http://sophus.at.ua/publ/2015\\_10\\_30\\_kampodilsk/101](http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/101)

2. Фролова Г.І. Ситуаційний підхід в сучасній теорії та практиці менеджменту [Текст]/ Г.І. Фролова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Київ: НДЕІ, 2002. – Вип.16. – С. 146–149.