ТЕМА 4.
СИСТЕМНИЙ ТА СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХОДИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета: засвоєння знань про сучасні концепції управління, розуміння принципів системного аналізу та ситуаційного мислення, формування здатності застосовувати гнучкі управлінські рішення в умовах змін.

Основні поняття: цілісність організації, взаємозалежність елементів, управлінський контекст, змінюваність умов, альтернативність рішень, управлінська гнучкість, адаптивність, стратегічне мислення.

План

1. Сутність системного підходу та організація як відкрита система.
2. Основні елементи та взаємозв'язки системи управління.
3. Сутність ситуаційного підходу та фактори управлінських ситуацій.
4. Практичне значення системного і ситуаційного підходів у менеджменті.

1. Сутність системного підходу та організація як відкрита система.

Системний підхід у менеджменті виник як відповідь на потребу комплексного аналізу організацій і процесів управління. Він передбачає розгляд організації не як окремого об'єкта, а як **цілісної системи**, що складається з взаємопов'язаних елементів: структур, процесів, ресурсів та людей. Основна ідея системного підходу полягає в тому, що ефективність організації залежить не лише від окремих частин, а від **узгодженості та взаємодії всіх складових**.

Організація розглядається як **відкрита система**, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем. Це означає, що підприємство отримує ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові) із зовнішнього середовища, перетворює їх у продукцію чи послуги та повертає їх у суспільство. Водночас організація підлягає впливу зовнішніх факторів: економічних, соціальних, технологічних та політичних. Здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища визначає **життєздатність та конкурентоспроможність підприємства**.

Системний підхід дозволяє менеджерам:

- аналізувати **взаємозв'язки** між різними підсистемами;
- оцінювати вплив зовнішніх факторів на внутрішні процеси;
- приймати **оптимальні управлінські рішення**, враховуючи взаємозалежність ресурсів, структур і процесів.

Організація як відкрита система включає такі основні елементи: **вхід (ресурси), процеси (трансформація ресурсів), вихід (продукція або послуги), зворотний зв'язок і середовище**. Зворотний зв'язок дозволяє оцінювати ефективність діяльності та коригувати управлінські дії. Такий підхід сприяє формуванню стратегій, які враховують **як внутрішні, так і зовнішні умови функціонування підприємства**.

Таблиця 4.1 - Організація як відкрита система

Елемент системи	Характеристика та функція
Вхід (ресурси)	Сировина, матеріали, інформація, трудові ресурси, фінанси, які надходять у систему.
Процеси (трансформація)	Обробка ресурсів, виробництво продукції або надання послуг.
Вихід (результат)	Готова продукція, послуги або інші результати діяльності.
Зворотний зв'язок	Інформація про результати діяльності, яка дозволяє коригувати процеси та приймати управлінські рішення.
Середовище	Зовнішні економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори, що впливають на систему.

Організація як відкрита система перебуває у постійній взаємодії з навколишнім середовищем, і її ефективність залежить від координації внутрішніх процесів та здатності адаптуватися до зовнішніх впливів, як показано в таблиці 4.1. Здатність системи своєчасно реагувати на зміни в економічному, соціальному або технологічному середовищі є визначальною для досягнення її стратегічних цілей. Відкрита система постійно отримує інформацію від зовнішнього середовища, що дозволяє коригувати внутрішні процеси та оптимізувати використання ресурсів. **Ефективна взаємодія підсистем організації забезпечує гармонійне функціонування, підвищує продуктивність і сприяє збереженню конкурентних переваг.** Організація повинна враховувати як короткострокові, так і довгострокові наслідки своїх рішень, щоб забезпечити стійкий розвиток. Системний підхід також дозволяє виявляти потенційні ризики та слабкі місця у процесах, що дає змогу своєчасно запобігати негативним наслідкам.

Системний підхід є ключовим у сучасному менеджменті, оскільки дозволяє розглядати організацію цілісно**, враховуючи взаємозв'язки всіх її елементів і вплив зовнішнього середовища.** Він допомагає визначати стратегічні пріоритети, планувати ресурси, підвищувати ефективність процесів та забезпечувати адаптивність підприємства у мінливих умовах сучасного бізнесу. Завдяки цьому підходу менеджери можуть приймати рішення, які враховують взаємозалежність усіх підсистем і довгострокові наслідки для організації. Використання системного підходу сприяє формуванню прозорих і узгоджених процесів управління, що підвищує загальну ефективність підприємства. Крім того, він дозволяє інтегрувати нові технології та інновації, мінімізуючи ризики порушень роботи системи. У результаті організація стає більш гнучкою, життєздатною та здатною до стабільного розвитку у сучасних умовах ринку.

2. Основні елементи та взаємозв'язки системи управління.

Система управління будь-якої організації складається з ряду взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Основними елементами системи управління є **структура, процеси, ресурси, інформація та персонал**.

Кожен із цих елементів виконує свою роль, проте їх ефективність значною мірою залежить від взаємодії між ними та узгодженості дій менеджменту.

Структура управління визначає ієрархію, розподіл обов'язків та підпорядкування між працівниками і підрозділами. Вона забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальності, що дозволяє уникати дублювання функцій і підвищує організаційну ефективність.

Процеси управління включають планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію діяльності. Саме через процеси здійснюється реалізація стратегічних і тактичних рішень, забезпечується ефективність використання ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Ресурси організації включають матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси. Вони є базовим фундаментом для здійснення виробничої та управлінської діяльності. Оптимальний розподіл і ефективне використання ресурсів визначає продуктивність і економічну ефективність підприємства.

Інформація є основою прийняття управлінських рішень. Вона забезпечує зворотний зв'язок між підсистемами та дозволяє контролювати хід реалізації планів, вчасно виявляти відхилення та коригувати дії.

Персонал виконує ключову роль у реалізації функцій управління. Кваліфіковані менеджери та працівники забезпечують ефективну взаємодію всіх елементів системи, підтримують дисципліну, мотивацію та координацію діяльності підрозділів.

Взаємозв'язки між елементами системи управління мають циклічний та динамічний характер. Структура визначає процеси, процеси впливають на використання ресурсів, ресурси підтримують виконання завдань, інформація дозволяє оцінити ефективність і скорегувати діяльність, а персонал реалізує усі ці елементи на практиці. Тільки завдяки цілісній взаємодії всіх елементів система управління стає **ефективною, адаптивною та здатною до розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища**.

Таблиця 4.2 - Основні елементи та взаємозв'язки системи управління

Елемент системи	Функція та взаємозв'язок
Структура управління	Визначає ієрархію, ролі та підпорядкування, забезпечує узгодженість процесів.
Процеси управління	Планування, організація, контроль, мотивація і координація, реалізація рішень.
Ресурси	Матеріальні, фінансові, інформаційні та людські ресурси для виконання завдань.
Інформація	Забезпечує зворотний зв'язок і контроль, підтримує коригування дій.
Персонал	Реалізує процеси та функції системи, підтримує ефективну взаємодію та мотивацію.

Як показано в таблиці 4.2, елементи системи управління є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Ефективність роботи організації визначається не лише наявністю окремих елементів, а й їх узгодженою взаємодією.

Взаємозв'язки між елементами системи управління мають циклічний та динамічний характер. Структура визначає процеси, процеси впливають на

використання ресурсів, ресурси підтримують виконання завдань, інформація дозволяє оцінити ефективність і скорегувати діяльність, а персонал реалізує усі ці елементи на практиці. Лише при узгодженій взаємодії всіх компонентів система управління здатна забезпечити **ефективність, адаптивність та конкурентоспроможність організації**. Ця взаємозалежність дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати процеси та підвищувати продуктивність.

Системний підхід до управління підкреслює необхідність розгляду організації як єдиної цілісної системи, де кожен елемент взаємодіє з іншими та впливає на кінцеві результати. Такий підхід забезпечує **стійкий розвиток підприємства**, дозволяє стратегічно планувати діяльність, ефективно використовувати ресурси та приймати обґрунтовані управлінські рішення. В результаті організація стає більш гнучкою, адаптивною та здатною до досягнення довгострокових цілей у мінливих умовах сучасного бізнесу.

3. Сутність ситуаційного підходу та фактори управлінських ситуацій.

Ситуаційний підхід у менеджменті ґрунтується на ідеї, що **ефективність управлінських рішень залежить від конкретних умов і обставин**, у яких функціонує організація. На відміну від універсальних моделей управління, ситуаційний підхід підкреслює необхідність **гнучкого і адаптивного прийняття рішень**, оскільки одна й та сама стратегія може бути ефективною в одних умовах і неефективною в інших. Цей підхід дозволяє менеджерам враховувати специфіку організації, характер робіт, ресурси, зовнішнє середовище та динаміку змін.

Основна ідея ситуаційного підходу полягає в тому, що **немає універсальних рішень**, які підходять для всіх організацій чи ситуацій. Кожна управлінська дія повинна **підлаштовуватися під конкретні обставини**, враховувати зовнішні та внутрішні фактори, а також очікувані наслідки для організації. Це забезпечує більшу ефективність управлінських рішень і зменшує ризики негативних наслідків від неправильного вибору стратегії чи тактики.

До ключових факторів управлінських ситуацій належать:

1. **Внутрішні фактори організації** – структура, ресурси, компетенції персоналу, технології та внутрішня культура. Вони визначають можливості організації для реалізації управлінських рішень.
2. **Зовнішні фактори** – економічні умови, конкуренція, політичні та правові обмеження, соціальні та культурні особливості, технологічні зміни. Ці фактори формують середовище, в якому організація діє, і можуть значно впливати на результативність управлінських рішень.
3. **Характер завдань та проблем** – складність, новизна, терміновість, а також взаємозв’язок завдань із стратегічними цілями організації.
4. **Інформаційне забезпечення** – обсяг, достовірність і своєчасність інформації, що надходить до менеджера для прийняття рішень.

Сутність ситуаційного підходу полягає у **гнучкому поєднанні аналітики, досвіду та інтуїції менеджера**, що дозволяє адекватно реагувати на різноманітні управлінські виклики. Важливою перевагою цього підходу є його здатність **підвищувати адаптивність організації**, дозволяючи ефективно використовувати ресурси та приймати стратегічно обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та змін.

Таблиця 4.3 - Основні фактори управлінських ситуацій

Фактор	Характеристика та вплив на управлінські рішення
Внутрішні фактори	Структура, ресурси, компетенції персоналу, технології, культура організації. Визначають можливості для реалізації рішень.
Зовнішні фактори	Економічні, політичні, правові, соціальні та технологічні умови, конкуренція. Впливають на ефективність рішень і стратегії.
Характер завдань	Складність, новизна, терміновість, зв'язок із цілями організації. Формує вимоги до рішень.
Інформаційне забезпечення	Достовірність, повнота, своєчасність інформації для прийняття рішень. Підвищує обґрунтованість управлінських дій.

Таблиця 4.3 показує, що управлінські ситуації формуються як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, а ефективність рішень залежить від здатності менеджера враховувати всі ці обставини та адаптувати стратегії відповідно до конкретної ситуації.

Сутність ситуаційного підходу полягає в тому, що **ефективність управлінських рішень визначається конкретними обставинами**, а не універсальними правилами. Менеджери повинні аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, характер завдань і наявність інформації, щоб ухвалювати оптимальні рішення. Такий підхід дозволяє організації **гнучко реагувати на зміни**, зменшувати ризики та максимально ефективно використовувати наявні ресурси.

Застосування ситуаційного підходу сприяє формуванню **адаптивного та гнучкого управління**, що особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища та швидких технологічних змін. Менеджери, які враховують специфіку кожної ситуації, здатні приймати стратегічно обґрунтовані рішення, підвищувати продуктивність, забезпечувати координацію між підсистемами та досягати довгострокових цілей організації. Таким чином, ситуаційний підхід забезпечує **збалансованість, ефективність та стійкість управлінських процесів**.

4. Практичне значення системного і ситуаційного підходів у менеджменті.

Системний і ситуаційний підходи в менеджменті мають велике практичне значення, оскільки дозволяють підвищити **ефективність організаційної діяльності**, забезпечити **узгодженість процесів** та приймати **обґрунтовані управлінські рішення**. Системний підхід допомагає менеджерам бачити організацію як **цілісну структуру**, де кожен елемент взаємопов'язаний з іншими. Це сприяє координації підрозділів, оптимальному використанню

ресурсів і плануванню стратегій, що враховують взаємозалежність всіх частин системи.

Практичне застосування системного підходу проявляється у **проектуванні організаційних структур**, впровадженні **систем планування і контролю**, а також у розробці **стратегій управління ресурсами**. Він дозволяє виявляти слабкі місця у процесах, оцінювати ефективність діяльності та впроваджувати коригувальні дії. Наприклад, у виробничих підприємствах системний підхід дозволяє оптимізувати ланцюжки постачання, розподіл обладнання та графіки роботи персоналу для підвищення продуктивності.

Ситуаційний підхід має практичне значення у **прийнятті гнучких та адаптивних рішень**. Він дозволяє менеджерам враховувати специфіку кожної ситуації, внутрішні та зовнішні фактори, складність завдань та наявність інформації. Завдяки цьому підходу організація здатна швидко реагувати на зміни ринкових умов, економічну нестабільність або технологічні новації.

У практичній діяльності ситуаційний підхід використовується для **розробки адаптивних стратегій**, управління персоналом у кризових ситуаціях, планування нових проектів та оптимізації ресурсів під конкретні умови. Наприклад, у сфері продажів менеджер може змінювати маркетингову стратегію залежно від поведінки клієнтів та конкурентного середовища, а у виробництві - адаптувати технологічні процеси під змінні вимоги замовників.

Використання обох підходів одночасно забезпечує **цілісне та гнучке управління організацією**, що дозволяє не лише досягати оперативних цілей, а й забезпечувати **стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства**. Менеджери отримують змогу враховувати як внутрішні підсистеми організації, так і зовнішні обставини, що впливають на результати діяльності, що робить управлінські процеси більш ефективними та передбачуваними.

Таблиця 4.4 - Практичне значення системного і ситуаційного підходів у менеджменті

Підхід	Практичне значення
Системний підхід	Координація підрозділів, оптимізація ресурсів, планування стратегій, оцінка ефективності процесів, виявлення слабких місць.
Ситуаційний підхід	Гнучке прийняття рішень, адаптація до змін, управління у кризових ситуаціях, оптимізація ресурсів під конкретні умови, розробка адаптивних стратегій.

Згідно з таблицею 4.4, системний підхід сприяє цілісності та узгодженості організації, тоді як ситуаційний підхід забезпечує підвищену гнучкість і адаптивність управлінських рішень. Комбіноване застосування обох підходів дозволяє організації ефективно функціонувати в динамічному середовищі та досягати поставлених стратегічних цілей.Застосування системного і ситуаційного підходів у практичному менеджменті дозволяє організаціям ефективно поєднувати **узгодженість внутрішніх процесів** з **гнучкістю у прийнятті рішень**. Це підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимально використовувати ресурси та забезпечувати взаємодію всіх підсистем організації. Практичне використання

цих підходів дозволяє менеджерам своєчасно реагувати на виникаючі проблеми, запобігати кризам та коригувати стратегії для досягнення ефективних результатів.

Поєднання системного та ситуаційного підходів сприяє **підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку організації**. Менеджери отримують змогу приймати рішення, які враховують як внутрішні процеси та ресурси, так і зовнішні обставини, що впливають на діяльність підприємства. Завдяки цьому організація стає більш гнучкою, здатною до адаптації та стабільного розвитку навіть у складних і мінливих умовах сучасного ринку.