

УДК 005.22:658 (575.2)

**ПРИМЕНЕНИЕ СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА  
К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЯМИ КЫРГЫЗСТАНА**

*О.Г. Романович*

Рассматриваются основные аспекты, специфика использования и примеры применения ситуационного подхода к управлению компаниями в Кыргызстане.

*Ключевые слова:* управление; ситуационный подход; кризисные коммуникации.

---

**APPLICATION OF THE SITUATIONAL APPROACH  
TO THE MANAGEMENT OF COMPANIES IN KYRGYZSTAN**

*O.G. Romanovich*

The article considers the main aspects, the specific use and provides examples of the use of the situational approach to the management of companies in Kyrgyzstan.

*Keywords:* management; situational approach; crisis communications.

В настоящее время организации осуществляют свою деятельность в условиях, которые характеризуются высокой степенью неопределенности. В связи с этим для обеспечения эффективного функционирования организаций все более актуальным становится выделение типовых ситуаций и управленческих решений, оптимальных (или рациональных) в этих ситуациях. Поскольку число возможных ситуаций огромно, то “запоминание” всех ситуаций невозможно, да и нецелесообразно, следует выделять множества “похожих” ситуаций и использовать одинаковые решения для ситуаций из одного и того же множества [1, с. 40].

Организация – это открытая система, постоянно взаимодействующая с окружающей внешней средой, поэтому главные причины того, что происходит внутри организации, в ее внутренней среде, необходимо искать в ситуации, в которой эта организация вынуждена действовать. Безусловно, велика роль и государственного воздействия на рынок, на складывающуюся ситуацию в экономике страны в целом. “Без эффективного вмешательства государства, призванного отстаивать стратегические интересы развития национальной экономики, и предприятия, и работники, и чиновники устремляются на поиски краткосрочных выгод” [2, с. 150].

Понятие “ситуация” как конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на дея-

тельность организации в текущий момент времени, является ключевым элементом ситуационного подхода в менеджменте.

“Ситуационным называется управление, в котором каждой типовой ситуации априори ставится в соответствие некоторое управляющее воздействие; каждая возникающая конкретная ситуация классифицируется как некоторая типовая, а затем реализуется соответствующее ей управляющее воздействие” [1, с. 80]. Согласно ситуационному подходу, процесс управления организацией зависит от конкретных условий и ситуаций. Следовательно, основой управленческих решений должен быть анализ различных ситуационных факторов и их влияния на функционирование компании.

Сущность ситуационного подхода к управлению заключается в особых требованиях к менеджеру, который должен:

- знать методы управления, доказавшие свою эффективность;
- уметь прогнозировать вероятные последствия (как положительные, так и отрицательные) применения каждого метода управления;
- владеть навыками верной интерпретации имеющейся ситуации и правильно осуществлять выбор оптимального (с точки зрения отрицательных последствий для данной ситуации) решения – метода управления.

Происходящие явления в компании не всегда удается объяснить существующими законами менеджмента. Вместе с общими закономерностями в организации существуют частные случаи, конкретные ситуации, требующие собственного подхода к решению, которое позволило бы достичь целей с наибольшей эффективностью. Конкретные ситуации, конкретные условия, в которых функционирует организация и ее руководитель, настолько разнообразны, что современные теории менеджмента оказываются неудовлетворительными с точки зрения практиков, ищущих в теории практическое руководство.

Знание теории менеджмента становится тем самым фундаментом, на базе которого, исходя из реальной ситуации, должно приниматься решение, соотносясь с конкретной обстановкой.

Наблюдаемые ситуации подразделяются на: "...естественные и искусственные; управляемые и не управляемые субъектом наблюдения; спонтанные и организованные; стандартные и нестандартные; нормальные и экстремальные и т.д." [3, с. 89–90].

В отдельную категорию выделяют ситуации, которые могут трактоваться как кризисные:

- неожиданные кризисные ситуации: относятся к наиболее опасному типу кризисов, возникающему настолько неожиданно, что остается очень мало времени или совсем его не бывает для подготовки и регулирования. Например, падение репутации компании в целом или имиджа товара из-за его ненадлежащего качества, повлекшего за собой трагические последствия и приведшие к ухудшению здоровья или даже смерти потребителей. Такие ситуации требуют превентивного согласования плана действий между основными руководителями, который позволил бы оперативно реагировать на возникшую проблему;
- назревающие кризисные ситуации: они дают больше времени для изучения и планирования, однако могут возникнуть так же неожиданно. Например, снижение внутреннего имиджа компании вследствие несоответствия ожидания сотрудников обещанному повышению уровня заработной платы после испытательного срока, отсутствия системы мотивации в компании, некорректного поведения топ-менеджеров организации. В данном случае цель заключается в том, чтобы предпринять корректирующие шаги прежде, чем кризис достигнет разрушительной фазы. Это также может быть разработанная программа антикризисных действий;

- непрерывные кризисные ситуации: они могут длиться долгое время, несмотря на усилия руководства остановить их, могут перейти в так называемый "спящий режим", когда компания продолжает свое функционирование, но при снизившемся уровне доверия определенной части потребителей к ней. Могут с новой силой возникать вновь при появлении искусственно создаваемых внешними силами слухов и действий, направленных намеренно на "слив" данной компании с рынка. Никакие опровержения или противодействия не в состоянии пресечь слухи или очистить каналы новостей от потока искаженных данных, так как журналисты в погоне за новостями всегда будут наталкиваться на предыдущие публикации и постоянно коммуницировать ложную информацию.

Очень часто идеи ситуационного подхода применяются при разработке кризисных коммуникаций в любой сфере бизнеса: можно заранее подготовить платформу для оперативного решения кризисной проблемы, имея программу антикризисных мероприятий, где содержится ответ на три простых вопроса: Что от нас хотят услышать потребители? Что мы им говорим? Где может возникнуть недопонимание? Одним из вариантов создания такой базы может стать сторителлинг (от англ. storytelling – "рассказывание историй"). Это прием, когда компании с помощью характеров, образов и сюжетной линии формируют у своих аудиторий определенные эмоции для достижения своих целей, прежде всего продвижения и продажи бренда, а также выстраивания доверительного отношения к компании. Яркий пример грамотного сторителлинга в нашей стране – это история успеха компании "Шоро". Любой кыргызстанец знает, с чего началось развитие компании, как основатели и владельцы компании – братья Эгембердиевы – начали продавать национальный напиток, о трудностях и удачах этого бизнеса.

"Каждая ситуация выбора и обоснования предлагаемых рекомендаций может разворачиваться в разных вариантах:

- оценка альтернатив для выбора может осуществляться по одному или нескольким критериям, которые, в свою очередь, могут иметь как количественный, так и качественный характер;
- режим выбора может быть однократным или повторяющимся;
- последствия выбора могут быть точно известны (выбор в условиях определенности), иметь вероятностный характер (выбор в условиях

риска) или иметь неопределенный исход (выбор в условиях неопределенности)” [3, с. 130].

Известно, что, прежде чем выйти на новый рынок, необходимо провести исследование этого рынка. Требуется определить тенденции и особенности функционирования рынка, темпы роста рынка, понять потребительские предпочтения, изучить конкурентную среду, оценить емкость рынка и др. Однако даже самый тщательный анализ рынка, проведенный по всем канонам организации маркетингового исследования, не всегда может обеспечить исследователей пониманием, чего же на самом деле хотят потребители.

Известный кыргызстанский производитель кондитерских изделий, реализуя стратегическую цель выхода на международные рынки, провел исследование рынка кондитерских изделий в Китае. Исследование показало, что рыночный спрос на кондитерскую продукцию устойчивый, имеет тенденцию к росту, емкость рынка позволяет ввод новых игроков, конкуренция в среднеценовом сегменте значительная, при этом тренд последнего времени в Китае – интерес ко всему “русскому” – позволит кыргызстанскому бренду с “русским” названием войти и закрепиться в данном сегменте.

По результатам проведенного исследования было принято решение открыть два фирменных магазина в г. Урумчи с ассортиментом, аналогичным представленному в фирменных магазинах данного бренда на внутреннем рынке. Однако представленный в магазинах ассортимент не отвечал представлениям китайцев о кондитерской продукции: в Китае вкусовые предпочтения в сладких изделиях отличаются от местных; у китайских потребителей нет привычки покупать торты; формат покупаемой продукции – поштучно в мелкой фасовке.

Таким образом, маркетинговое исследование не выявило специфику культурных особенностей рынка: не был учтен менталитет и сложившиеся привычки потребления. Принятое управленческое решение руководителя – на месте резать торты, распаковывать коробки с изделиями и продавать продукцию поштучно – обеспечило продажу. Кроме того, проведение фокус-группы дало понимание того, какие именно изделия понравились китайским потребителям.

Данный пример иллюстрирует, как руководитель в типовой ситуации (условия неопределенности внешней среды) типовым способом (проведение фокус-группы) принял оптимальное управленческое решение в соответствии со сложившейся ситуацией – формировать индивидуальный ассортимент на основе потребительских предпочтений;

изменить способ фасовки продукции; изменить способ продвижения с учетом специфики рынка Китая.

Следующий пример иллюстрирует, как несоответствие требованиям среды, сложившейся рыночной ситуации пока не позволяет одному из кыргызстанских операторов сотовой связи завоевать достаточную долю рынка в регионах.

Данная компания сконцентрировала свою маркетинговую кампанию в городе Бишкеке: рекламные ролики, листовки, баннеры рассчитаны на привлечение ядра целевой аудитории – молодежи в возрасте 14–28 лет. В Бишкеке этот мобильный оператор – бесспорный лидер. Однако при разработке маркетинговой стратегии данная компания не учла возможность расширения абонентской базы путем сегментирования рынка сотовых услуг Кыргызстана и выделения других целевых аудиторий, направленных на регионы.

Рынок сотовой связи разделен на сегменты в зависимости от географического положения. Жители Бишкека – основной сегмент, составляющий 75 % абонентов. Жители регионов составляют лишь 25 %. Данное разделение обусловлено определением конкретной целевой аудитории. Целевая аудитория данной компании представлена в таблице 1.

Ядром целевой аудитории этой компании является молодежь. На них направлены все средства продвижения (яркие видеоролики европейского уровня, стиль общения в SMM, используемые брендом цвета и др.).

Очевидно, что культурные ценности, восприятие окружающего мира и жизненные приоритеты жителей регионов значительно отличаются от жителей столицы и Чуйской области в целом. Следовательно, данная рекламная кампания, расписанная в стратегии, не соответствует требованиям регионов. Она просто непонятна жителям регионов, тем самым компания теряет потенциальных потребителей услуг и, следовательно, не может достичь маркетинговых целей: увеличить долю рынка и стать лидером в КР, удержать позицию на рынке, увеличить клиентскую базу.

В маркетинговой стратегии были также разработаны услуги и тарифные планы специально для регионов. Однако по техническим причинам компания вышла в южный регион на год позже запланированного, при этом весь этот год компания внедряла и приспособлялась к быстро меняющейся внешней среде.

“Процесс принятия руководителем управленческих решений заключается в том, чтобы в каждой конкретной ситуации выработать некоторое решение. Конечно, желательно, чтобы это реше-

Таблица 1 – Целевая аудитория бренда

Целевая аудитория	Описание ЦА
Молодежь (12–28 лет)	Жители столицы со средним и выше среднего уровнем дохода. Имеющие много друзей и родственников для безлимитного общения. Целеустремленные, веселые, активные, любящие яркие краски, эмоции и новшества
Бизнесмены (20–60 лет)	Жители крупных городов с высоким уровнем дохода. Имеющие рентабельный бизнес. Ответственные, лидеры мнения, коммуникабельные, имеющие многочисленные партнерские связи
Жители регионов (10–70 лет)	Данная часть целевой аудитории появилась недавно. Жители с низким и средним уровнем дохода, ведущие размеренный образ жизни, главные ценности – семья, друзья

ние было “хорошим”, научно говоря – оптимальным. Но что имеет руководитель для того, чтобы принять оптимальное решение? Современный менеджмент предлагает руководителю набор лучших практик (best practices) – решений, принятых другими руководителями в некоторых типовых ситуациях и оказавшихся эффективными (в этих ситуациях!). Но для конкретного руководителя вероятность встретить в своей практике ситуацию, точно совпадающую с описанной в учебнике по менеджменту, крайне мала. Выход – проанализировать возможные варианты (допустимые решения) и их последствия, после чего выбрать наилучшее” [1, с. 61–62].

Таким образом, используя ситуационный подход, руководители могут лучше понять, какие

методы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Увязывая конкретные приемы и концепции с конкретными ситуациями, достижение целей организации происходит наиболее эффективно.

#### *Литература*

1. Новиков Д.А. Методология управления / Д.А. Новиков. М.: Либроком, 2011. С. 40.
2. Рахманалиева А.А. Характеристика рынка труда в Кыргызской Республике / А.А. Рахманалиева // Вестник КРСУ. 2012. Т. 12. № 11. С. 147–150.
3. Новиков А.М. Методология: словарь системы основных понятий / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. М.: Либроком, 2013.