

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>

УДК 65.01(075.8)

СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

SITUATIONAL MANAGEMENT IN MANAGEMENT DECISION-MAKING

Попіль Юлія Павлівна

заступник начальника відділу внутрішнього забезпечення якості освіти
навчально-методичного центру,

Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-8782-4032>

Хомюк Наталія Леонідівна

доктор економічних наук, професор,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3277-8840>

Коробчук Максим Геннадійович

аспірант,

Луцький національний технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0947-9218>

Popil Iulia

Lviv State University of Life Safety

Khomiuk Nataliia

Lesya Ukrainka Volyn National University

Korobchuk Maksym

Lutsk National Technical University

У статті розглянуто роль ситуаційного менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень підприємства в умовах сучасного економічного та технологічного середовища. Визначено, що в умовах високої невизначеності, викликаній глобалізаційними процесами, економічними кризами та інтенсивним розвитком технологій, традиційні підходи до управління часто виявляються недостатньо ефективними. Доведено, що ситуаційний менеджмент дозволяє керівникам підприємств оперативно реагувати на зміни, адаптуючи стратегії та тактики управління відповідно до конкретних умов бізнес-середовища. Досліджено принципи ситуаційного підходу, зокрема, аналіз та класифікація управлінських ситуацій, використання релевантних методів для їх оцінки, а також прийняття рішень на основі контексту і особливостей кожної окремої ситуації. Визначено, що гнучкість, інноваційність та адаптивність є ключовими факторами успішного застосування ситуаційного менеджменту в сучасних умовах. Доведено важливість ситуаційного менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища та постійно зростаючого впливу зовнішніх факторів.

Ключові слова: ситуаційний менеджмент, управління підприємством, релевантні методи управління, управлінські рішення, стратегії управління.

The purpose of the article is to study the role of situational management in the process of making managerial decisions of the enterprise and its influence on the effectiveness of managerial decisions in conditions of instability of the market and technological environment. The research methodology involves the use of an integrated approach combining quantitative and qualitative methods of analysis. To study the role of situational management, a review of scientific literature and analysis of cases demonstrating the practical application of the situational approach at enterprises was conducted. System analysis methods were used to classify management situations and determine the main factors affecting the effectiveness of decision-making. A comparative analysis was also applied to evaluate the effectiveness of various management strategies in conditions of instability of the business environment, as well as modeling of possible scenarios to check the effectiveness of situational management. It was determined that in

conditions of high uncertainty caused by globalization processes, economic crises and intensive development of technologies, traditional approaches to management often turn out to be insufficiently effective. It has been proven that situational management allows managers of enterprises to quickly respond to changes, adapting management strategies and tactics in accordance with the specific conditions of the business environment. The principles of the situational approach are studied, in particular, the analysis and classification of management situations, the use of relevant methods for their evaluation, as well as decision-making based on the context and features of each individual situation. It was determined that flexibility, innovativeness and adaptability are key factors in the successful application of situational management in modern conditions. The importance of situational management for ensuring the competitiveness of enterprises in the conditions of a dynamic market environment and the ever-increasing influence of external factors has been proven.

Key words: situational management, enterprise management, relevant management methods, management decisions, management strategies.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності та динамічних змін, що зумовлені низкою зовнішніх і внутрішніх чинників. Глобалізація, розвиток цифрових технологій, економічні кризи, деструктивний вплив війни, а також інші фактори роблять знижують ефективність традиційних підходів до управління підприємством. У таких умовах виникає необхідність формування гнучкого підходу до управління, який дозволяє швидко адаптувати стратегії та тактичні дії суб'єктів господарювання до нових умов. Одним із таких підходів в даний час визначається ситуаційний менеджмент, який ґрунтується на здатності приймати управлінські рішення на основі конкретних обставин і контексту кожної ситуації.

Однак, незважаючи на популярність ситуаційного підходу, наразі залишається невирішеним питання його ефективного застосування на практиці в умовах динамічного бізнес-середовища. Керівництво багатьох підприємств стикається з проблемою визначення ключових факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень у такому середовищі. При цьому досить часто підприємства не мають належного інструментарію для своєчасної оцінки ситуації та розробки відповідних управлінських рішень. Внаслідок цього зростає ризик прийняття неефективних або запізнених рішень, що може призвести до втрати конкурентних переваг, фінансових втрат або навіть банкрутства підприємств. В той же час ситуаційний менеджмент вимагає від керівників не лише швидкої реакції на зміни, але й розуміння суті та специфіки кожної ситуації, здатності враховувати численні фактори, пов'язані як з внутрішнім середовищем підприємства так і з економічною кон'юнктурою, соціальними та політичними обставинами. Усе це формує додаткові складнощі у процесі прийняття рішень, оскільки

кожна ситуація є унікальною і потребує індивідуального підходу.

Таким чином, актуальність дослідження ефективності підходів ситуаційного менеджменту в прийнятті управлінських рішень підприємства обумовлюється необхідністю розробки інструментів і підходів, які б забезпечили керівництву підприємств здатність ефективної адаптації до змін і прийняття виважених рішень в умовах невизначеності бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ситуаційний підхід є одним із ключових напрямів розвитку сучасного менеджменту, спрямованим на адаптацію традиційних методів управління до мінливих умов середовища. Дослідження принципів розвитку ситуаційної теорії розкривається в працях М. І. Дзямулича, який визначає важливу роль лідерства в залежності від обставин і середовища, в якому діє управлінський персонал. Така концепція «контингентного лідерства» доводить необхідність вивчення ролі контексту у прийнятті управлінських рішень, що передбачає необхідність адаптації стилю управління до кваліфікації підлеглих і ситуації загалом [2; 3; 4; 5].

Дослідження процесу прийняття рішень в умовах невизначеності викладені в роботі О. В. Потьомкіної, яка розглядає залежність структури організації та її управлінських процесів від технологічного контексту. При цьому автор стверджує, що ситуація на підприємстві є динамічною та змінною, а прийняття управлінських рішень залежить від низки факторів, таких як технології, ресурси, ринкове середовище тощо [6].

Окремої уваги заслуговує внесок Т. О. Шматовської, яка підкреслює важливість стратегічного підходу до управління підприємствами в умовах глобалізації та цифрової трансформації. У своїх роботах вона наголошує на необхідності інтеграції ситуаційного підходу

до стратегічного менеджменту, особливо в контексті динамічних змін у зовнішньому середовищі. Стверджується, що управлінці загалом повинні бути готові до нестандартних ситуацій, які не можуть бути вирішені за допомогою традиційних підходів [10; 11; 12; 13].

Також значний внесок у розвиток ситуаційного менеджменту здійснено у роботах Ю. О. Чалюк, яка відзначила необхідність адаптації ситуаційного менеджменту до умов української економіки, яка характеризується високим рівнем невизначеності та економічними викликами, що сформувалися в умовах війни. Авторка підкреслює важливість ситуаційного підходу для малих та середніх підприємств, які часто стикаються з обмеженістю ресурсів та необхідністю швидкого реагування на ринкові зміни [7; 8; 9].

Таким чином, можна відзначити наявні наукові напрацювання визначають ситуаційний менеджмент як важливий інструмент для ефективного управління підприємствами в сучасних умовах. Проте, для його успішного впровадження існує потреба у подальших дослідженнях, спрямованих на адаптацію існуючих підходів до сучасних викликів та умов.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі ситуаційного менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень підприємства та його впливу на ефективність управлінських рішень в умовах нестабільності ринкового і технологічного середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль ситуаційного менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень підприємства в сучасному економічному та технологічному середовищі є визначальною для його адаптивності, гнучкості та конкурентоспроможності. Оскільки ситуаційний менеджмент являє собою підхід, що дозволяє керівникам реагувати на динамічні зміни, швидко аналізувати ситуацію та приймати відповідні рішення, то в умовах інтенсивного розвитку технологій та наростання економічних загроз такий підхід набуває особливого значення для ефективного управління підприємством. Зокрема, при виникненні нових ринкових можливостей чи загроз, підприємство, яке використовує ситуаційний підхід, здатне оперативно змінювати свою стратегію, забезпечуючи цим і свою конкурентоспроможність. Практично це може проявлятися у реорганізації виробничих процесів або інвестуванні у нові технології. Тому завдяки гнучкості ситуаційного менеджменту керівництво

підприємств має змогу швидко приймати рішення, які відповідають поточним умовам бізнес-середовища на основі його концептуальної моделі (рис. 1).

Як бачимо, концептуальна модель ситуаційного менеджменту формує структурований підхід до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Вона допомагає керівництву підприємства чітко розуміти функціональні взаємозв'язки між різними факторами поточної ситуації, такими як зовнішні умови, внутрішні ресурси, ризики та можливості. Дана модель сприяє систематизації процесу аналізу і оцінки ситуацій, дозволяючи вибирати найбільш релевантні стратегії та методи управління. Її важливість полягає у можливості прогнозування потенційних проблем та шляхів їх вирішення, що підвищує загальну ефективність управління та знижує ризики суб'єкта господарювання.

З іншого боку завдяки ситуаційному менеджменту підприємства можуть значно підвищити ефективність своїх управлінських рішень. Оскільки ситуаційний підхід передбачає врахування усіх релевантних факторів, включаючи як зовнішні обставини, так і внутрішні ресурси компанії, то це дозволяє приймати більш обґрунтовані та виважені рішення. Відповідно, роль ситуаційного менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень в умовах сучасного економічного середовища є критичною для успішної діяльності суб'єкта господарювання. Завдяки гнучкості, швидкості реакції та ефективного управління ризиками ситуаційний менеджмент дозволяє підприємствам адаптуватися до нових викликів та використовувати можливості, які виникають в умовах динамічних змін.

Необхідно зазначити, що традиційні підходи до управління базуються на передбачуваності та стабільності бізнес-середовища, де підприємства можуть планувати свою діяльність на основі певних довгострокових прогнозів і усталених моделей. Однак у сучасних умовах, коли глобалізаційні процеси, економічні кризи та інтенсивний розвиток цифрових та інформаційних технологій генерують постійну зміну ситуацій, такі підходи демонструють низький рівень ефективності.

Основною проблемою є те, що традиційне управління орієнтоване на ієрархічну структуру, жорстку регламентацію процесів і довгострокові стратегії, які важко змінювати в умовах динамічного середовища. Водночас висока невизначеність спричиняє необхідність швидкого реагування, гнучкості та

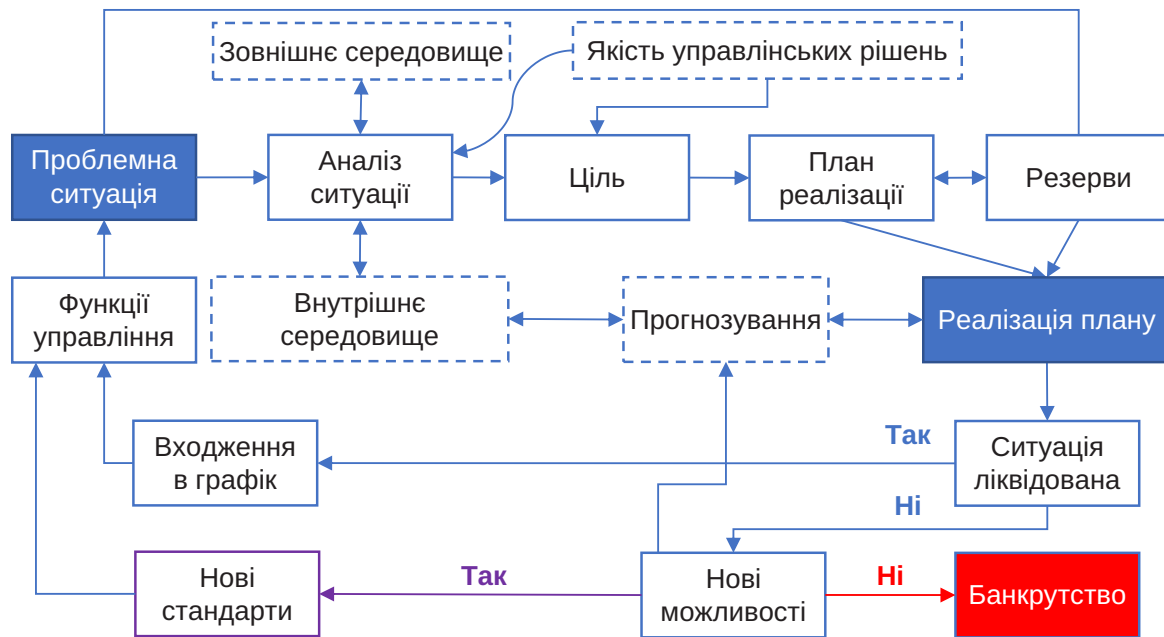


Рис. 1. Концептуальна модель ситуаційного менеджменту

Джерело: [1]

адаптації. Традиційні моделі досить часто не враховують специфіку раптових змін, пов'язаних з економічними шоками, політичними кризами або технологічними проривами, які змушують підприємства діяти швидко та нестандартно. Разом з тим, розвиток цифрових технологій і широке впровадження автоматизації потребують швидких змін у бізнес-процесах і впровадження відповідних інновацій, що суперечить традиційним принципам довгострокового планування розвитку підприємства.

Принципи ситуаційного підходу, такі як аналіз і класифікація управлінських ситуацій, а також використання релевантних методів для їх оцінки, відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, що є ключовим фактором для функціональної адаптації суб'єктів господарювання до змін ринкової ситуації. В той же час ефективний аналіз управлінських ситуацій дає змогу чітко визначити специфічні умови, в яких перебуває підприємство, і на основі цього забезпечити прийняття обґрунтованих рішень щодо його господарської діяльності.

При цьому класифікація управлінських ситуацій допомагає керівництву підприємства зрозуміти, які стратегії були ефективними у схожих умовах раніше, на основі чого

здійснюється вибір найкращої моделі дій. Релевантні методи оцінки ситуацій, такі як SWOT-аналіз або PEST-аналіз, дозволяють управлінському персоналу оперативно оцінювати ризики та загрози, що підвищує здатність підприємства до адаптації до змін бізнес-середовища. При цьому в ситуаційному менеджменті PEST-аналіз дозволяє вчасно ідентифікувати зміни бізнес-середовища та адаптувати стратегії підприємства відповідно до цих змін. Завдяки цьому інструменту підприємства можуть оперативно реагувати на зовнішні виклики, підвищуючи свою конкурентоспроможність за рахунок адекватного врахування чинників середовища (рис. 2).

Отже, можна стверджувати, що ключовими факторами успішного застосування ситуаційного менеджменту в динамічному бізнес-середовищі є гнучкість, інноваційність та адаптивність управлінських рішень. Оскільки дані фактори дозволяють суб'єктам господарювання не лише швидко реагувати на зовнішні зміни, але й передбачати їх, створюючи перевагу над конкурентами. Ситуаційний менеджмент передбачає постійний аналіз поточного стану підприємства та зовнішнього середовища, що дає можливість оперативно коригувати дії відповідно до ситуації. При цьому інноваційність стимулює пошук нових рішень для подолання існуючих перешкод і використання наявних можливостей, що допомагає підприємствам ефективніше



Рис. 2. Чинники бізнес-середовища при проведенні PEST-аналізу

Джерело: систематизовано авторами на основі [1]

використовувати наявні ресурси і забезпечувати економічну стійкість в кризових умовах.

Висновки. Таким чином, приходимо до висновку, щодо визначальної ролі ситуаційного менеджменту в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання, що характеризуються значним рівнем невизначеності. При цьому ситуаційний підхід дозволяє керівництву підприємств оперативно реагувати на зовнішні виклики та належним чином адаптувати свої управлінські рішення відповідно до

поточних умов ринку, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Завдяки гнучкості та інноваційності ситуаційного менеджменту підприємства можуть не лише мінімізувати ризики, а й використовувати нові можливості, зберігаючи свою конкурентоспроможність. Тому систематичний аналіз та використання сучасних інструментів оцінки, таких як PEST-аналіз, сприяють більш обґрунтованим рішенням і ефективному розподілу ресурсів, що дає змогу суб'єктам господарювання не ефективно розвиватися в динамічному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
2. Дзямулич М. І. Особливості страхування інвестиційних проектів в умовах нестабільності фінансових ринків. *Економічний форум*. 2011. № 1. С. 185–189.
3. Дзямулич М. І., Урбан О. А., Гура О. С. Програмно-цільовий метод як домінуючий елемент системи управління персоналом в умовах формування глобальної економіки. *Економічний форум*. 2019. № 3. С. 193–197.
4. Дзямулич М. І., Фадєєва І. Г., Шматковська Т. О. Промисловий інтернет речей та його застосування у бізнес-процесах. *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 54–59.
5. Дзямулич М. І., Чумагіна Ю. О. Продуктивність праці та людський капітал і їх взаємозв'язок в сучасній економічній системі. *Економічний форум*. 2018. № 3. С. 269–274.
6. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 184–187.
7. Чалюк Ю. О. Вплив COVID-19 на соціально-економічну стабільність середнього класу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 8(52). Том 1. С. 68–78.
8. Чалюк Ю. О. Глобальна конкурентоспроможність Китаю. *Китаєзнавчі дослідження*. 2021. № 1. С. 137–149.
9. Чалюк Ю. О. «Warstate» і «Welfare state»: конфлікт чи синергія воєнної стратегії та соціальної безпеки України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 309–320.
10. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 61–67.
11. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Цифровізація економіки та її трансформаційний вплив на розвиток стратегічного управлінського обліку. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 95–100.

12. Шматковська Т. О., Сосна Г. М. До проблематики підвищення ефективності діяльності підприємства на інноваційних засадах. *Фінансовий простір*. 2016. № 1(21). С. 114–118.

13. Shmatkovska T., Dziamulych M., Yakubiv V., Myshko O., Stryzheus L., Yakubiv R. Economic efficiency of land use by agricultural producers in the system of their non-current assets analysis: a case study of the agricultural sector of Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*. 2020. Vol. 20(3). Pp. 543–554.

REFERENCES:

1. Bondar, O. V. (2012). *Sytuatsiinyi menedzhment* [Situational management]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 388 p. (in Ukrainian)

2. Dziamulych, M. I. (2011) Osoblyvosti strakhuvannya investytsiinykh proektiv v umovakh nestabilnosti finansovykh rynkiv [Peculiarities of insurance of investment projects in conditions of instability of financial markets]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, pp. 185–189. (in Ukrainian)

3. Dziamulych, M. I., Urban, O. A., & Gura, O. S. (2019). The program-target method as a dominant element of the personnel management system in the conditions of the formation of the global economy [Prohramno-tsilovyi metod yak dominuiuchyи element systemy upravlinnia personalom v umovakh formuvannya hlobalnoi ekonomiky]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 193–197. (in Ukrainian)

4. Dziamulych, M. I., Fadiieva, I. H., & Shmatkovska, T. O. (2021) Promyslovyi internet rechei ta yoho zastosuvannya u biznes-protsesakh [Industrial Internet of Things and its application in business processes]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 54–59. (in Ukrainian)

5. Dzijamulych, M. I., & Chumaghina, Iu. O. (2018). Produktyvnist pratsi ta liudskyi kapital i ikh vzaiemozviazok v suchasniі ekonomichniі systemi [Labor productivity and human capital and their relationship in the modern economic system]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 269–274.

6. Potiomkina, O. V., Dziamulych, M. I., & Shubala, I. V. (2019). Stymuliuvannya pratsi iak chynnyk zabezpechennia efektyvnosti vykorystannia personalu [Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, pp. 132–137. (in Ukrainian)

7. Chaliuk, Yu. O. (2021) Vplyv COVID-19 na sotsialno-ekonomichnu stabilnist serednoho klasu [The impact of COVID-19 on the socio-economic stability of the middle class]. *Internauka. Seria: "Ekonomichni nauky"*, vol. 8(32), part 1, pp. 68–78. (in Ukrainian)

8. Chaliuk, Yu. O. (2021). Globalna konkurentospromozhnist kytau [Global competitiveness of China]. *Kytaieznavchi doslidzhennia*, vol. 1, pp. 137–149. (in Ukrainian)

9. Chaliuk Yu. O. (2024) "Warstate" i "Welfare state": konflikt chy synerhiia voiennoi stratehii ta sotsialnoi bezpeky Ukrainy ["Warstate" and "Welfare state": conflict or synergy of military strategy and social security of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1(48), pp. 309–320. (in Ukrainian)

10. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022), Stratehichniy upravlinskyi oblik v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management accounting in the digital economy]. *Galytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 74(1), pp. 61–67. (in Ukrainian)

11. Shmatkovska, T. O., & Dziamulych, M. I. (2022) Tsyfrovizatsia ekonomiky ta ii transformatsiinyi vplyv na rozvytol strategichnogo upravlinskogo obliku [Digitalization of the economy and its transformative impact on the development of strategic management accounting]. *Ekonomichnyi Forum*, vol. 2, pp. 95–100. (in Ukrainian)

12. Shmatkovska, T. O., & Sosna, H. M. (2016). Do problematyky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva na innovatsiinykh zasadakh [To the problem of the increase of efficiency of activity of the enterprise on innovative principles]. *Finansovyi prostir*, vol. 1(21), pp. 114–118. (in Ukrainian)

13. Shmatkovska, T., Dziamulych, M., Yakubiv, V., Myshko, O., Stryzheus, L., & Yakubiv, R. (2020). Economic efficiency of land use by agricultural producers in the system of their non-current assets analysis: a case study of the agricultural sector of Ukraine. *Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development"*, vol. 20(3), pp. 543–554.