

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ВОВЧУК ОЛЬГА МИКОЛАЇВНА**

**Використання технологій ситуаційного менеджменту в управлінні  
організацією**

спеціальність 073 Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНзм-21  
Вовчук Ольга Миколаївна

Науковий керівник:  
д.е.н., професор Микитюк Петро  
Петрович

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ...</b>	<b>6</b>
1.1 Поняття та сутність ситуаційного менеджменту в управлінні організацією..	6
1.2 Основні підходи до використання технологій ситуаційного менеджменту.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....</b>	<b>20</b>
2.1 Аналіз використання технологій ситуаційного менеджменту в управлінні організацією ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».....	20
2.2. Механізми використання технологій ситуаційного менеджменту в управлінні організацією ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».....	31
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....</b>	<b>39</b>
3.1 Пропозиції щодо ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту.....	39
3.2 Розробка заходів з удосконалення ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту.....	48
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Сучасний розвиток економіки України відбувається в умовах глибоких трансформаційних процесів, глобалізації світових ринків та посилення конкуренції. Організації будь-якої форми власності стикаються з необхідністю постійної адаптації до мінливих зовнішніх і внутрішніх факторів, що обумовлює потребу у використанні нових підходів до управління. У цих умовах традиційні методи та класичні управлінські концепції вже не забезпечують достатнього рівня ефективності, адже вони здебільшого орієнтовані на стабільне середовище, де зміни мають прогнозований характер. Проте сучасна практика доводить, що більшість управлінських ситуацій є непередбачуваними та потребують оперативного реагування.

Саме тому особливої актуальності набуває використання технологій ситуаційного менеджменту, які дають змогу приймати управлінські рішення з урахуванням специфіки кожної конкретної ситуації. Ситуаційний підхід розглядається як концепція, що поєднує у собі гнучкість, адаптивність та раціональність. На відміну від універсальних управлінських моделей, він ґрунтується на аналізі конкретних умов, у яких функціонує організація, і забезпечує формування найбільш адекватних методів впливу.

Технології ситуаційного менеджменту дозволяють керівникам і менеджерам не лише швидко ідентифікувати проблему, а й визначити її першопричини, оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, передбачити наслідки ухвалених рішень. Завдяки цьому організація отримує можливість підвищити власну конкурентоспроможність, зміцнити позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання технології ситуаційного менеджменту розглядаються в роботах багатьох учених П. Микитюка, О. Кузьмін, М. Шкільняка, Н. Чухрай, В. Шукліна.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження сутності та особливостей використання технологій ситуаційного менеджменту в управлінні організацією, а також визначення їхнього впливу на підвищення ефективності управлінських

процесів.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- висвітлити суть визначення поняття ситуаційного менеджменту;
- розкрити підходи до використання технологій ситуаційного менеджменту;
- проаналізувати використання технологій ситуаційного менеджменту в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»;
- дати оцінку механізмів використання технологій ситуаційного менеджменту в управлінні організацією;
- розробити пропозиції щодо ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту;
- запропонувати заходи з удосконалення ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту.

**Об'єктом дослідження** є діяльність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

**Предметом дослідження** є технології ситуаційного менеджменту.

**Методи дослідження.** У процесі роботи застосовувалися методи аналізу і синтезу, які використовувалися для вивчення окремих аспектів діяльності підприємства; індукції та дедукції - дали змогу переходити від окремих фактів діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» до формування загальних висновків» системного підходу, які забезпечили розгляд підприємства як цілісної системи; методи ситуаційного аналізу, які дали можливість оцінити управлінські рішення в контексті конкретних виробничих і організаційних ситуацій.

**Практична значущість** дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності підприємства для підвищення гнучкості системи управління, вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності організації.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на

теми: «Використання технологій ситуаційного менеджменту в управлінні організацією» у збірнику X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2025); «Ситуаційний менеджмент у впровадженні інновацій на підприємстві» у збірнику Наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2025).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### 1.1. Поняття та сутність ситуаційного менеджменту в управлінні організацією

У сучасних умовах економічний розвиток безпосередньо залежить від ефективності роботи різних органів влади, місцевого самоврядування та державного управління. Уся ця активність спрямована на вирішення різноманітних ситуацій, що виникають у країні, а також на подолання вже існуючих проблем. Це стає особливо важливим при ухваленні ключових та стратегічних рішень для держави, наприклад, під час військових конфліктів.

У роботі будь-якої організації управлінська діяльність є визначальним чинником. Як у науковій, так і в практичній сферах цю діяльність називають «менеджмент». Досвід багатьох відомих компаній свідчить, що їхній успіх значною мірою залежить від правильного управління.

Як відомо, термін «менеджмент» активно почав використовуватись в кінці XIX на початку XX століття, саме в період становлення індустріального суспільства. Згодом даний термін набув більшого значення і почав сприйматись як окрема дисципліна, яку вивчали у тогочасних університетах.

«Термін «менеджмент» походить від англійського слова management, і в перекладі означає управління, тому й вживається в процесі планування, організації, мотивації та контролю з основною метою - це досягнення цілей організації» [18].

«Менеджмент – явище багатогранне, тому його часто трактують як науку управління, мистецтво управління, функції та процес управління, органи управління, групи людей, котрі управляють організацією» [34].

Найчастіше використовувани визначення терміну «менеджмент» ми бачимо із таблиці 1.1.

### Найчастіше використовувані визначення дефініції «менеджмент»

Оксфордський словник	Менеджмент (англ. manage - управляти) – це вміння управлятися зі справами, ситуацією тощо; влада і мистецтво керівництва; манера спілкування з людьми; апарат управління; вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату управління організації
П. Друкер	Менеджмент – це генерування людської енергії та надання їй напрямку
В. В. Стадник	Менеджмент – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення організацією поставлених перед нею цілей.
Р. Дафт	Менеджмент – це результативне та ефективне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів
І. Адізес	Менеджмент – це процес, сутність якого полягає у тому, щоб зробити організацію ефективною та результативною в короткостроковій та в довгостроковій перспективах

Примітка. Наведено за [12]

Аналізуючи економічний розвиток України, який відбувається в надскладних умовах політичної нестабільності, через військові конфлікти, соціальних викликів та економічних перешкод, особливої актуальності набуває питання реформування технологій управління підприємствами. «Це пов'язано з тим, що на підприємствах діють досить застарілі, недосконалі механізми управління, які не адаптовані до вимог сучасної ринкової економіки» [32].

У сучасних умовах швидких змін, зростання конкуренції та непередбачуваності зовнішнього середовища, традиційних методів менеджменту часто виявляється недостатньо. Саме тому виникла потреба у підходах, які враховують конкретні обставини та адаптують управлінські рішення під них. Одним із таких підходів є ситуаційний менеджмент, що базується на аналізі конкретної ситуації та виборі найбільш доцільних методів управління залежно від умов.

Вперше ситуаційний менеджмент запропонував вчений зі США Моклер Р. Подальший розвиток питання ситуаційного менеджменту здійснили вітчизняні науковці, серед яких — О. Кузьмін, В. Шукліна, Н. Чухрай. Їх всіх об'єднує думка про те, що ситуаційний менеджмент істотно залежить від умов діяльності організації.

Аналізуючи літературу з питань ситуаційного менеджменту знаходимо різні значення даного терміну. Деякі з них представлені в таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Найчастіше використовувані визначення дефініції  
«ситуаційний менеджмент»**

К. Бланшар	Ситуаційний менеджмент полягає у виборі стилю управління, що найбільше відповідає конкретній ситуації та рівню зрілості підлеглих
Г. Щокін	Ситуаційний підхід означає розгляд кожної управлінської ситуації як унікальної, що потребує застосування специфічних методів і прийомів
П. Друкер	Ефективність управління залежить не стільки від універсальних принципів, скільки від здатності менеджера аналізувати ситуацію і приймати рішення, адекватні конкретним обставинам

Примітка. Розроблено автором за [12]

Як можна зауважити, у представлених джерелах ситуаційний менеджмент трактується як підхід до управління, який базується на врахуванні конкретних умов, факторів та змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Основна концепція полягає в тому, що не має універсальних методів управління – ефективні рішення залежать від тієї чи іншої ситуації, у якій перебуває організація.

«Доволі дискусійним є питання, а чи ж варто розглядати ситуаційний менеджмент як окрему управлінську школу, чи як методологічний напрям у межах теорії менеджменту» [29]. З одного боку, він має власні принципи та інструменти, з іншого – тісно інтегрується з класичними функціями управління.

Активно точиться дискусія, чи можна вважати ситуаційний менеджмент передусім кризовим інструментом, що дозволяє швидко реагувати на непередбачувані події, чи він має ширше значення для стабільного функціонування підприємств. Такі дослідники як Кожушко Л. розглядають ситуаційний менеджмент як механізм оперативного реагування на зміни, а Кузнецова Т. – як інструмент забезпечення стійкого розвитку.

Разом з тим, актуальним залишається питання співвідношення ситуаційного менеджменту з іншими управлінськими концепціями, зокрема

стратегічним та інноваційним менеджментом. «Частина дослідників акцентує увагу, що ситуаційний менеджмент не може існувати відокремлено, адже його ефективність проявляється лише у взаємодії з довгостроковим плануванням та процесами інновацій» [15]. Інші науковці вважають, що саме здатність до швидкої адаптації робить ситуаційний менеджмент універсальним інструментом, незалежно від обраної стратегії розвитку.

Таким чином, дискусія навколо місця та ролі ситуаційного менеджменту в сучасній теорії управління свідчить про багатогранність цього явища. Щоб глибше зрозуміти його сутність, необхідно звернутися до з'ясування того, що саме становить поняття «ситуаційний менеджмент» та які його ключові характеристики.

Основним у ситуаційному менеджменті є визначення основного поняття ситуації. Адже під ситуацією ми розуміємо поєднання певних чинників та подій, які створюють обставини для ухвалення певних рішень. Характеризуючи ситуаційний менеджмент доцільно звернути увагу, що саме цей метод адаптує підприємство до конкретних ситуацій. Керівнику організації слід ретельно оцінювати та аналізувати ситуацію, щоб прийняти найбільш правильне рішення. В умовах повномасштабного вторгнення для організацій дуже важливо вміти вчасно адаптуватись до ситуацій, які складаються. Тому керівники завдяки ситуаційному менеджменту мають змогу швидко приймати рішення, які б допомагали підприємству бути конкурентоспроможним.

«Зважаючи на те, що управлінський процес багато в чому схожий на підприємствах, керівнику для кращого досягнення цілей варто застосовувати прийоми, які можуть значною мірою відрізнитися від ситуації. Отож, основним моментом ситуаційного підходу є саме ситуація як конкретний набір обставин, які суттєво впливають на організацію в певний конкретний момент часу» [36].

Використовуючи технології ситуаційного менеджменту, підприємства можуть підвищити ефективність управління. Застосовуючи технологію ситуаційного менеджменту керівники можуть передбачити різні обставини, враховуючи попередній досвід, і прийняти виважені рішення. Ситуаційний

менеджмент базується на тому, що формує досвід у прийнятті рішень управлінцем. У своїй роботі ситуаційний менеджмент має істотні переваги серед яких: швидке прийняття рішень, отримання безцінного досвіду та висока готовність використовувати технології ситуаційного менеджменту в різних ситуаціях.

Серед вагомих причин виникнення кризових ситуацій у діяльності організації є відсутність належного управління. Як відомо, головною ланкою в діяльності підприємства є керівник, тобто менеджер. Це управлінець, який постійно навчається, розвивається, контролює та координує роботу організації задля уникнення ситуацій, які можуть призвести до занепаду підприємства.

Сьогодні робота управлінців полягає у постійному використанні різноманітних технологій, які б забезпечили кращу роботу організації. Робота менеджерів вимагає постійного професійного зросту, аби уникнути ситуацій на підприємстві, які загрожують його дестабілізації.

У наш час управлінські системи координують усі рівні організації. Менеджери контролюють роботу персоналу, приймають перспективно важливі рішення та доцільно розподіляють людські ресурси для досягнення мети. Тому усі ці дії визначають прогрес організації.

Успішне функціонування будь-якої компанії або установи неможливе без ефективної управлінської структури, незалежно від форми власності чи виду діяльності. Саме управлінський персонал відіграє ключову роль у підтриманні стабільності та розвитку організації. Кожен суб'єкт господарювання потребує злагодженої роботи менеджерів, які забезпечують впорядкованість усіх процесів.

Управлінська діяльність менеджерів передбачає постійне коригування рішень, які вони приймають, створення і контроль ситуацій, які б задовольняли потреби організації, використання методів, які дозволяють не лише ефективно керувати ресурсами, а й адаптуватись до змінних зовнішніх і внутрішніх умов.

Ситуаційний менеджмент має велике практичне значення, адже дозволяє керівникам уникати шаблонних дій.

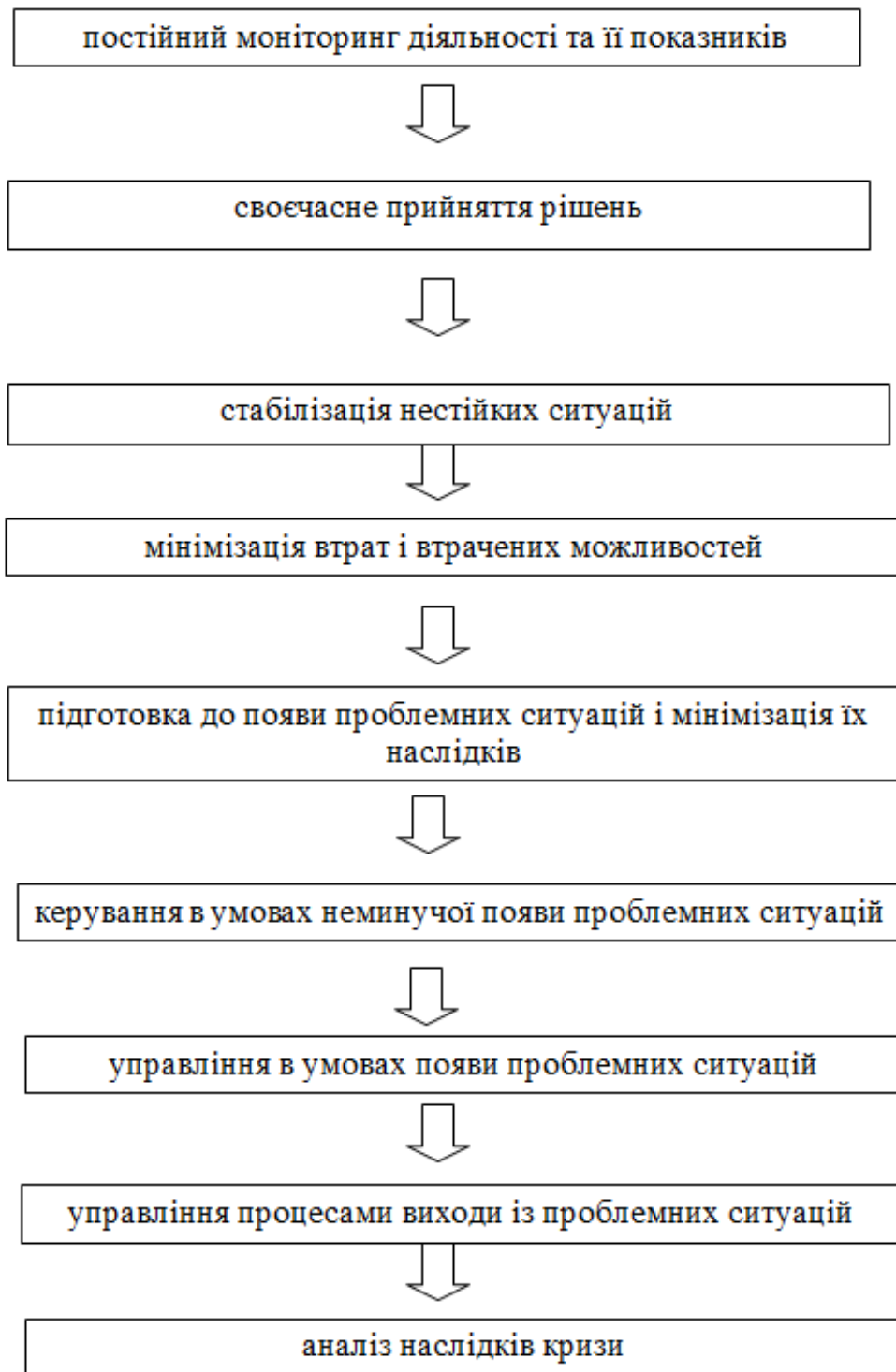
«Практичне значення ситуаційного менеджменту:

- запобігає появі проблемних ситуацій;
- сигналізує про можливість появи незворотних проблемних ситуацій;
- виявляє проблеми в діяльності підприємства;
- визначає ступінь загрози проблем, що з'явилися;
- виділяє пріоритетність проблем;
- виступає засобом виживання у важкий період;
- знижує ризик банкрутства і ліквідації підприємства;
- координує діяльність підприємства в цілому» [24].

Спираючись на попередній виклад, слід зазначити, що замість використання стандартних рішень, управлінець аналізує конкретну ситуацію та адаптує свої дії до умов, які виникли в організації.

Доцільно зазначити, що ситуаційний менеджмент зумовлює необхідність прийняття управлінських рішень у ситуації, яка склалася або складається на підприємстві, з можливістю врахування можливих ризиків. Тому ситуаційний менеджмент ще й працює на виявлення негативних ситуацій у майбутньому. Оскільки управлінський процес однаковий, проте керівнику для ефективного досягнення цілей організації варто застосовувати специфічні прийоми, які можуть значною мірою відрізнитися залежно від ситуації, яка склалася, а в умовах сьогодення ці ситуації дуже мінливі. Отже, основним моментом ситуаційного підходу є саме ситуація як конкретний набір обставин, які суттєво впливають на організацію в певний конкретний момент часу.

В управлінській практиці ситуаційний менеджмент включає такі етапи, які характеризують визначальні риси його здійснення (Рис. 1.1.).



Примітка. Наведено за [24]

Рис. 1.1. Етапи ситуаційного менеджменту

Якщо економіка країни знаходиться в стані кризи, то це позначається на стані окремої організації, проте характер даної ситуації може бути різним. Усе залежить, зокрема, від виду діяльності, галузевої приналежності, форми власності підприємства, розміру організації, її економічного і ресурсного

потенціалу. Тому, «ситуаційний менеджмент — це самостійна галузь науки і професійної діяльності, спрямована на забезпечення будь — якою організаційною структурою поставлених цілей шляхом раціонального використання всіх ресурсів, відповідно до ситуації, що склалася у певний період часу» [17].

Отже, ситуаційний менеджмент — це не просто сукупність методів, а комплексна управлінська філософія, що базується на гнучкості, адаптивності і стратегічному мисленні. Вона є невід’ємною складовою сучасного менеджменту, що допомагає організаціям ефективно функціонувати в умовах швидких змін, невизначеності та конкуренції.

## **1.2. Основні підходи до використання технологій ситуаційного менеджменту**

Ситуаційний менеджмент як сучасна управлінська концепція ґрунтується на розумінні того, що ефективність організації залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Оскільки кожна управлінська ситуація є унікальною за своїми характеристиками та наслідками, керівники повинні володіти гнучким інструментарієм для ухвалення рішень. Саме технології ситуаційного менеджменту забезпечують таку гнучкість, пропонуючи різні підходи до аналізу, оцінки та розв’язання управлінських завдань.

Роль менеджменту в сучасному світі досить вагома. Кожного дня організації, підприємства приймають важливі для неї рішення. І від правильності цих рішень залежить їх майбутнє.

Сьогодні роль ситуаційного менеджменту на етапі формування та прийняття важливих рішень в організації є основною при реагуванні на зміни та здатності ефективно конкурувати.

Для того, щоб краще зрозуміти специфіку управління потрібно проаналізувати підходи до управління, які застосовуються у менеджменті.

Аналізуючи основні підходи до управління можемо зрозуміти власне специфіку діяльність менеджерів в тих чи інших умовах. Кожен із підходів має

своє практичне значення та сприяє ефективному досягненню цілей організації.

«Існують три наукові підходи до управління, які одержали розвиток у сучасних умовах: підхід до управління як до процесу, системний підхід, ситуаційний підхід» [3, с.13].

Перший процесний підхід до використання технологій ситуаційного менеджменту дає можливість організаціям створювати певні інформаційні бази, що стосуються системи управління. За допомогою цього підходу організації можуть створювати такі умови, які впливають на забезпечення якості процесів управління. «Саме процесний підхід допомагає керівникам виявляти та формувати управління ключовими процесами у розвитку всіх сфер діяльності підприємства» [16]. Найбільшою перевагою даного підходу є те, що він спрямований на кінцевий результат. Даний підхід також дозволяє досягти високої якості продукції. Окрім переваг даного підходу слід виділити головний недолік: надання пріоритетного значення розвитку технологій, що в свою чергу призводить до зупинки розвитку інших напрямків діяльності підприємства.

Другий системний підхід розглядає організацію як систему, де елементи взаємозв'язані між собою, що і дозволяє ефективно управляти нею в процесі налагодженої роботи. Цей підхід в основному базується саме на загальній теорії систем, згідно з якою – «дослідження окремих частин цілого не дозволяє мати уявлення про ціле» [9].

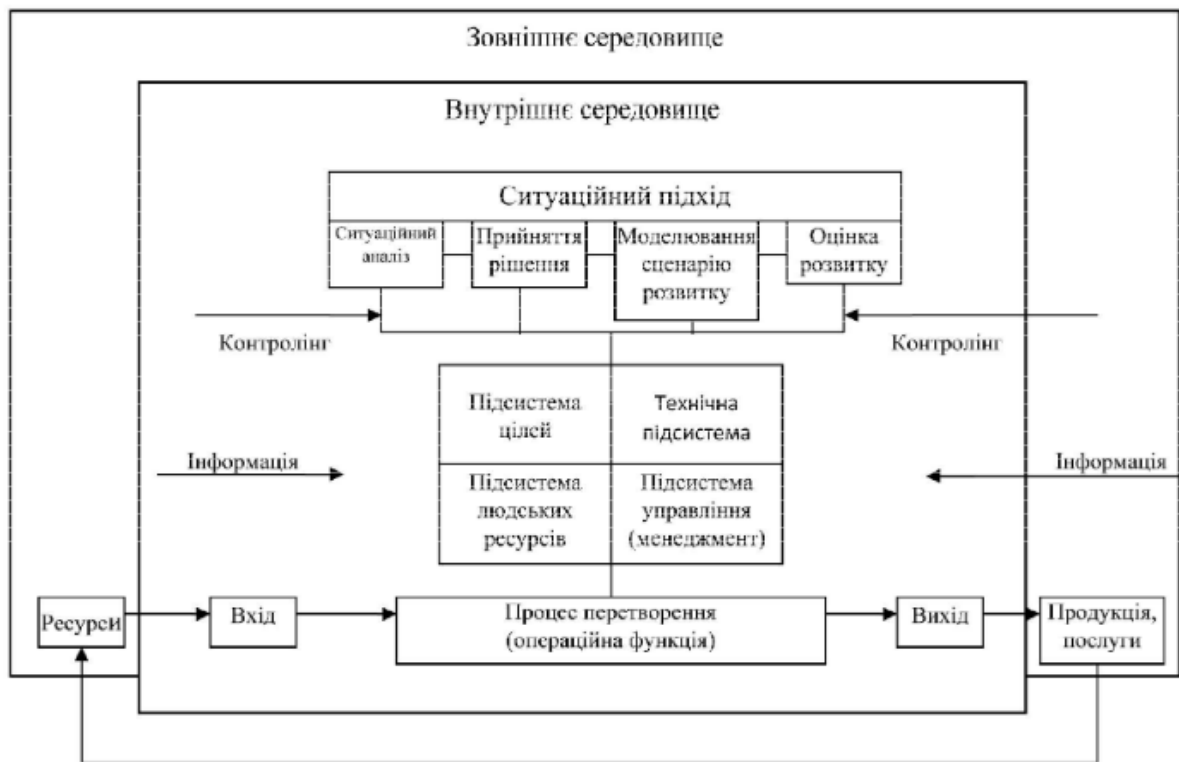
Особливість системного підходу полягає в формулюванні цілей до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням. Отже, системний підхід дає можливість повноцінно дослідити функціонування, розвиток, структуру підприємства. Відповідно до даного підходу ефективність цілого залежить від ефективності усіх його частин, а не окремих її частин.

Ситуаційний підхід — це стиль мислення щодо організації, який ґрунтується на аналізі конкретних ситуацій та обставин, які виникають в організації.

Ситуаційний підхід, на відміну від управління за обставинами, орієнтований не лише на розв'язання певних завдань, а й на збереження та

вдосконалення всієї системи організації. «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 обрати відповідний тип управління» [31].

Такий підхід поєднує універсальні класичні принципи з практичними механізмами адаптації, що й стало підґрунтям для розроблення моделі ситуаційного менеджменту (Рис. 1.2.).



Примітка. Наведено за [30]

Рис. 1.2. Модель ситуаційного менеджменту

Часто на підприємствах виникають обставини, які впливають на роботу підприємства у даний час. Використовуючи ситуаційний підхід, управлінці можуть приймати рішення проте, які методи доцільніше використати у тій чи іншій ситуації. Адже, при ситуаційному підході методи, які використовують керівники залежать від ситуації. «Ситуаційний підхід досліджує сукупність обставин, які впливають на організацію в даний період. Використовуючи ситуаційний підхід менеджер може визначити способи, які будуть сприяти досягненню цілей у конкретних умовах» [34, с. 13-15].

Сильні та слабкі сторони наведених вище управлінських підходів детальніше відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами

Підхід	Позитивні сторони (переваги)	Негативні сторони (недоліки)
Процесний	Рівень якості управління організацією - високий; відповідальність за прийняття рішень на окремому працівнику; відхід від фрагментарної відповідальності під час призначення менеджерів; управління підприємством дозволяє створити умови для контролю ресурсів.	Високий рівень фінансування; труднощі працівникам під час роботи; велика кількість документального оформлення; низький взаємозв'язок між працівниками підприємства; зниження можливості професійного зростання.
Ситуаційний підхід	Досягнення мети підприємства в конкретних умовах; врахування обставин, що впливають на організацію в певний час; значна економія часу, при прийнятті важливих рішень	Орієнтація лише на стандартні завдання; відсутність планування; управління виконується на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією.
Системний підхід	Визначення цілей підприємства; підпорядкування певних критеріїв загальній меті роботи підприємства; застосування на різних рівнях управління.	Слабка орієнтація на формування іміджу працівників; недостатнє залучення працівників до управління; використання дорогих технологій.

Примітка. Наведено за [8]

«У сучасних умовах управління класичні підходи до управління виявляються недостатніми. Усі ті зміни, які відбуваються на підприємствах вимагають сучасних моделей та технологій управління. Тому і підприємства дуже часто використовуються інноваційні підходи до технології управління. Дані підходи допомагають витримувати конкуренцію та підвищувати ефективні роботи підприємства» [14].

Тому, у сучасному ситуаційному менеджменті використання технологій відбувається через кілька ключових підходів, які розглянемо нище.

Одним із важливих підходів є - аналітичний. Даний підхід передбачає аналіз ринку, внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на ситуацію. Даний підхід є базовим і спрямований на дослідження ринкового

середовища, а також внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть впливати на діяльність підприємства. Аналізуючи ту чи іншу ситуацію, керівник приймає рішення про подальші дії організації. Наприклад, можна провести SWOT-аналіз і виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що дасть можливість зрозуміти, які інструменти використовувати для подальшої роботи. На основі проведеного аналізу формуються управлінські рішення, які дозволяють адаптувати стратегію підприємства до поточних умов та прогнозувати його подальший розвиток. Аналітичний підхід забезпечує управлінців необхідною інформаційною базою для прийняття стратегічно обґрунтованих рішень.

Ще одним важливим підходом, який допомагає використати технологію ситуаційного менеджменту це - системний підхід. «Саме системний підхід розглядає підприємство як взаємопов'язану систему, в якій всі елементи системи: виробництво, фінанси, логістика та маркетинг взаємозалежні між собою» [11]. Важливим завданням системного підходу є забезпечення узгодженості між цими підсистемами, оскільки неефективність хоча б одного з елементів призводить до збоїв у діяльності всієї організації. Таким чином, системний підхід дозволяє підвищити стабільність і керованість підприємства. В свою чергу системний підхід формує цілісне бачення організації як єдиної структури, де всі елементи взаємодіють між собою.

Також, не менш важливим, особливо у наш час, є інноваційний підхід. Саме цей підхід дає можливість підприємству використовувати сучасні інноваційні технології і тим самим покращуючи процес виробництва. А це в свою чергу сприяє позитивному іміджу організації в цілому. Цей підхід також орієнтований на управління в умовах змін. У сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища саме інновації забезпечують підприємствам можливість підвищувати ефективність виробничих процесів, скорочувати витрати та зміцнювати конкурентні позиції. Крім того, використання інновацій сприяє формуванню позитивного іміджу організації та підвищує її здатність адаптуватися до глобальних тенденцій розвитку ринку. Інноваційний підхід спрямований на динамічний розвиток підприємства шляхом упровадження

новітніх технологій.

Діагностичний підхід - це саме той підхід, який чи не найкраще демонструє технологію ситуаційного менеджменту. «Цей підхід дозволяє оцінити ситуацію і використати дії, які будуть найбільш ефективніші для удосконалення роботи організації» [11]. Саме цей підхід дозволяє побачити слабкі місця організації і використовуючи діагностичний підхід покращити роботу підприємства. Основним його завданням є виявлення слабких місць у діяльності організації, а також формування заходів для їх усунення. Використання діагностичного підходу дає можливість керівництву вчасно реагувати на проблеми, знаходити оптимальні рішення та вдосконалювати бізнес-процеси. У цьому контексті діагностика виступає інструментом запобігання кризовим ситуаціям і підвищення загальної ефективності управління. Тому діагностичний підхід дозволяє виявити проблемні ділянки та вчасно реагувати на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Використовуючи дані підходи до використання технологій ситуаційного менеджменту підприємство може адаптуватись до тих умов, які виникли на підприємстві. Вагомою особливістю ситуаційного менеджменту є те, що його зазвичай використовують великі організації.

Підходи до технологій ситуаційного менеджменту важливі для підвищення ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності. Адже вони дозволяють вчасно реагувати на зміни середовища.

Аналізуючи управлінські ситуації, в яких перебуває та чи інша організація, керівники можуть прийняти обґрунтовані рішення використовуючи підходи до використання ситуаційного менеджменту. Діагностуючи різні управлінські ситуації, які відбувались на підприємстві, керівництво чітко може побачити які стратегії розвитку організації були ефективні раніше і які підходи доцільно використати в певній ситуації. Тому підходи до оцінки ситуації, про які писали раніше, такі як SWOT-аналіз дозволяють персоналу вчасно оцінювати ситуацію, враховуючи різноманітні ризики, та підвищити здатність організації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. В такій ситуації керівник може

побачити зміни і вчасно адаптувати підприємство до певних змін.

«Ситуаційний менеджмент обумовлює постійний моніторинг роботи підприємства, аби вчасно коригувати рішення відповідно до ситуації. Водночас підходи до ситуаційного менеджменту допомагають подолати виклики, які виникають в організації і ефективно використати можливості» [25].

Як показує досвід роботи організацій, використання ситуаційного менеджменту залежить від здатності підприємства адаптуватись до змін і обирати підходи, які будуть працювати саме в тій ситуації. Адже сучасні реалії чітко показують нам цю здатність до адаптації організації. В умовах повномасштабного вторгнення здатність до адаптації значно зростає. Ми бачимо як змінюється стратегія розвитку того чи іншого підприємства через ситуацію, яка склалась. І саме в цьому полягає сутність ситуаційного менеджменту. А для ефективного впровадження технологій ситуаційного менеджменту, важливо не лише правильно обрати підхід, а й поєднати кілька підходів в залежності від ситуації. Це дозволить організації швидко адаптуватись до змін, а також покращувати свої результати.

Як бачимо, важливим чинником впровадження та використання ситуаційного менеджменту є здатність підприємства до інноваційності та адаптивності управлінських рішень.

Таким чином, використання технологій ситуаційного менеджменту передбачає не лише технічну, а й стратегічну готовність організації до змін. Успішне застосування різних підходів забезпечує злагоджену роботу системи управління та сприяє підвищенню стійкості організації в середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### **2.1. Аналіз використання технологій ситуаційного менеджменту в управлінні організацією ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»**

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» - це товариство з обмеженою відповідальністю, яке засноване громадянином України Лукасевичем Ігорем Степановичем.

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є самостійним господарським суб'єктом і набуло прав та обов'язків юридичної особи з дня державної реєстрації статуту. Також, підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банку, печатку, кутовий штамп і здійснює господарську діяльність згідно з чинним законодавством України та статутом задля отримання прибутку.

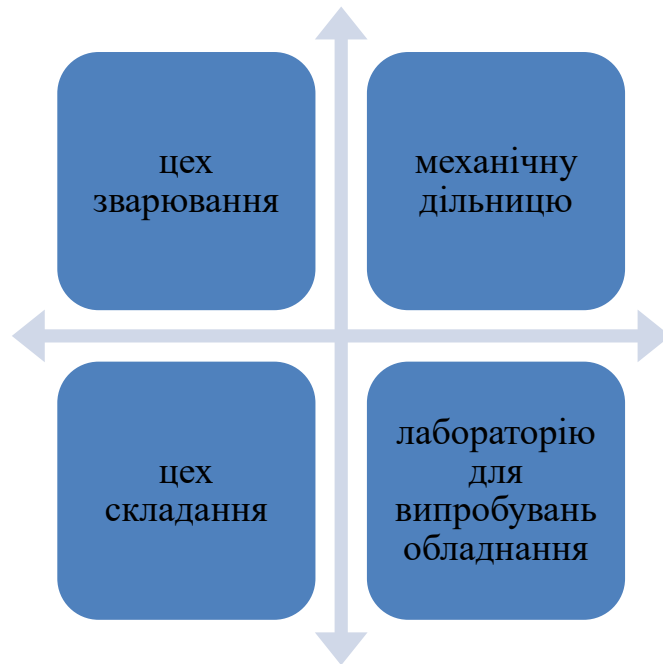
Місце знаходження підприємства (юридична адреса) – вул. Подільська, 40, м. Тернопіль, 46020, Україна [28].

Розглянемо основні напрями діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Ключовою метою товариства є виробництво газо регуляторного обладнання, газових фільтрів, запобіжних клапанів, а також регуляторів тиску газу та водогрійних котлів.

Предметом діяльності товариства є:

- організація виробництва та реалізація продукції;
- проектування, виробництво та постачання газо регулюючих установок (шафових, контейнерних);
- виробництво газових фільтрів різних типів;
- торгово-посередницька діяльність, оптова і роздрібна торгівля товарами власного виробництва;
- надання технічної допомоги з питань газового обладнання;
- надання консультацій з різних питань.

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має власні повноцінні виробничі потужності, що включають наступні елементи, які можна побачити на рисунку 2.1.

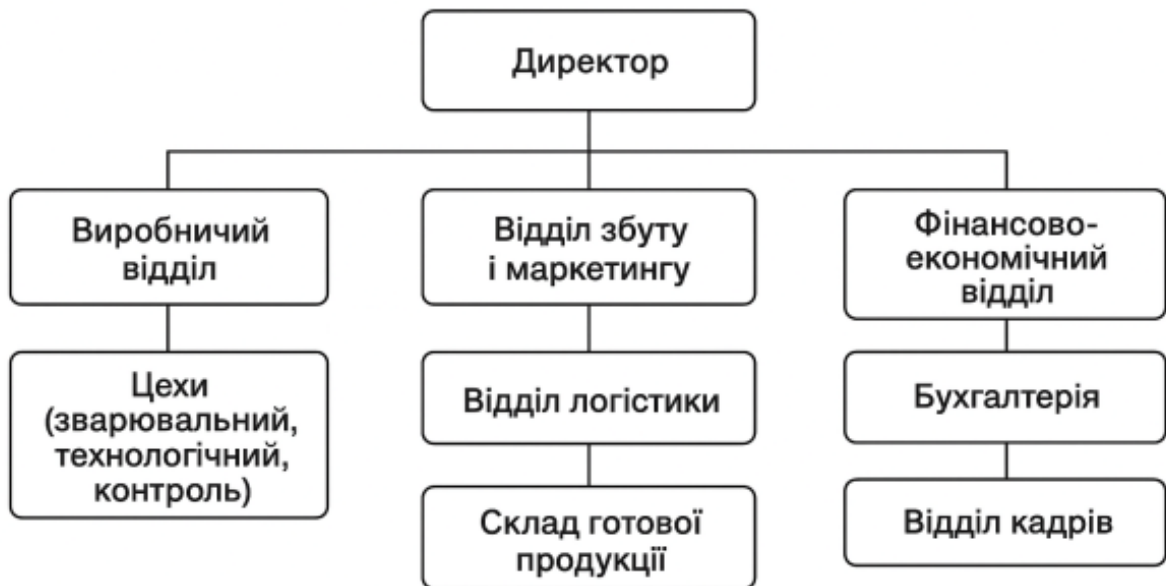


Примітка. Розроблено автором за [28].

Рис. 2.1. Виробничі потужності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Вся продукція, яка виготовляється на замовлення та продаж проходить жорсткий контроль якості та відповідає всім технічним умовам та вимогам ДСТУ, а також має всі відповідні сертифікати.

На даному підприємстві налічується 19 працівників. Проте, ще кілька років тому їх було понад 100. У штаті організації є конструктори, зварювальники, електрики, майстри монтажу, економісти, менеджери та маркетологи. Більша частина персоналу має технічну освіту та великий досвід роботи у сфері газопостачання (Рис. 2.2.).



Примітка. Розроблено автором.

Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» постачає свою продукцію у різні регіони України, зокрема: Рівненську область, Закарпаття, Івано-Франківську область та інші. Основними замовниками підприємства є:

- газові господарства (облгази, міськгази);
- комунальні та муніципальні підприємства;
- промислові об'єкти;
- тепло генеруючі організації;

Фінансова діяльність підприємства здійснюється на основі повного розрахунку. Майно товариства становлять основні та оборотні засоби, а також матеріальні цінності.

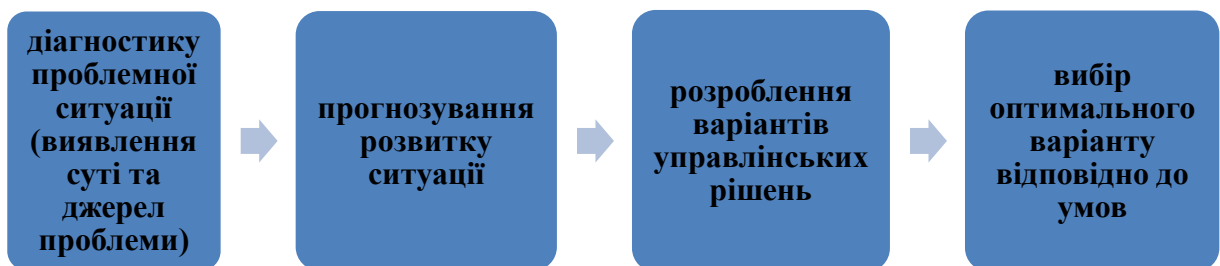
Прибуток товариства використовується для розрахунку з бюджетом, для формування фондів економічного стимулювання. Також, ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має право володіння, користування, і розпорядження своїм майном.

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України та

стандартів міжнародних ринків, суворо дотримуючись нормативних положень і підтримуючи бездоганну ділову репутацію.

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» опирається на різноманітні підходи у своєму управлінні. Одним із таких підходів є використання технологій ситуаційного менеджменту. Як нам відомо, «ситуаційний менеджмент — це управлінський підхід, що передбачає прийняття рішень на підприємстві залежно від конкретної ситуації, яка склалася, з урахуванням її змінності, складності та багатофакторності» [4].

На практиці ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» ситуаційний менеджмент реалізується через дані інструменти, які висвітлені на рисунку 2.3.



Примітка. Розроблено автором за [35].

Рис. 2.3. Інструменти ситуаційного менеджменту на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

Для даного підприємства ситуаційний менеджмент є саме тим одним з ефективних підходів до управління організацією в умовах нестабільного середовища. «Його головна ідея полягає в адаптації стилів управління та управлінських рішень до конкретних обставин, які виникають залежно від різноманітних факторів» [35].

ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у своїй діяльності активно використовує технології ситуаційного менеджменту, що дозволяє швидко реагувати на виклики сьогодення, забезпечувати стабільність роботи виробництва та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Розглянемо, в яких сферах найчастіше фіксується застосування технологій

ситуаційного менеджменту на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Як уже згадувалося, завод співпрацює із замовниками із всієї країни. Тому розглянемо ситуації із управління постачанням і як на даному прикладі можна проаналізувати технологію ситуаційного менеджменту.

Відомо, що в умовах сучасного виробництва управління постачанням є критично важливою функцією, яка безпосередньо впливає на безперервність виробничого процесу, ефективність логістики та й загалом на конкурентоспроможність підприємства. У структурі ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» відділ постачання, відповідає за забезпеченість підприємством сировиною, комплектуючими, необхідними технічними ресурсами, а також організовує взаємодію з постачальниками. Тому у діяльності відділу постачання часто виникають ситуації, що потребують швидкої реакції, особливого підходу й ефективного управлінського аналізу, що в свою чергу і є основою ситуаційного менеджменту.

Охарактеризуємо детально ситуації в управлінні постачанням, які виникають на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» та оцінимо як у тій чи іншій ситуації використовується технологія ситуаційного менеджменту керівництвом організації. Через збої в ланцюгах поставок (особливо це відчутно у воєнний час), менеджери підприємства змушені оперативно переглядати контракти, шукати альтернативні логістичні маршрути або локальних постачальників. Це необхідно робити для того, аби не зупиняти виробництво і не втрачати дохід. У даному випадку використання технологій ситуаційного менеджменту дозволяє оцінити ризики, обрати найменш затратний і безпечний варіант для підприємства.

Одна із типових ситуацій, яка часто виникає - це затримка постачання ключових компонентів. Постачальник, у якого замовляються комплектуючі для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» не дотримується строків доставки сировини, необхідної для запуску виробничого циклу. «Використовуючи технології ситуаційного менеджменту керівництво

підприємства визначає вплив затримки на виробництво, логістичні труднощі і проблеми постачальника і приймає рішення про пошук іншого постачальника, а також коригує виробничі плани» [16].

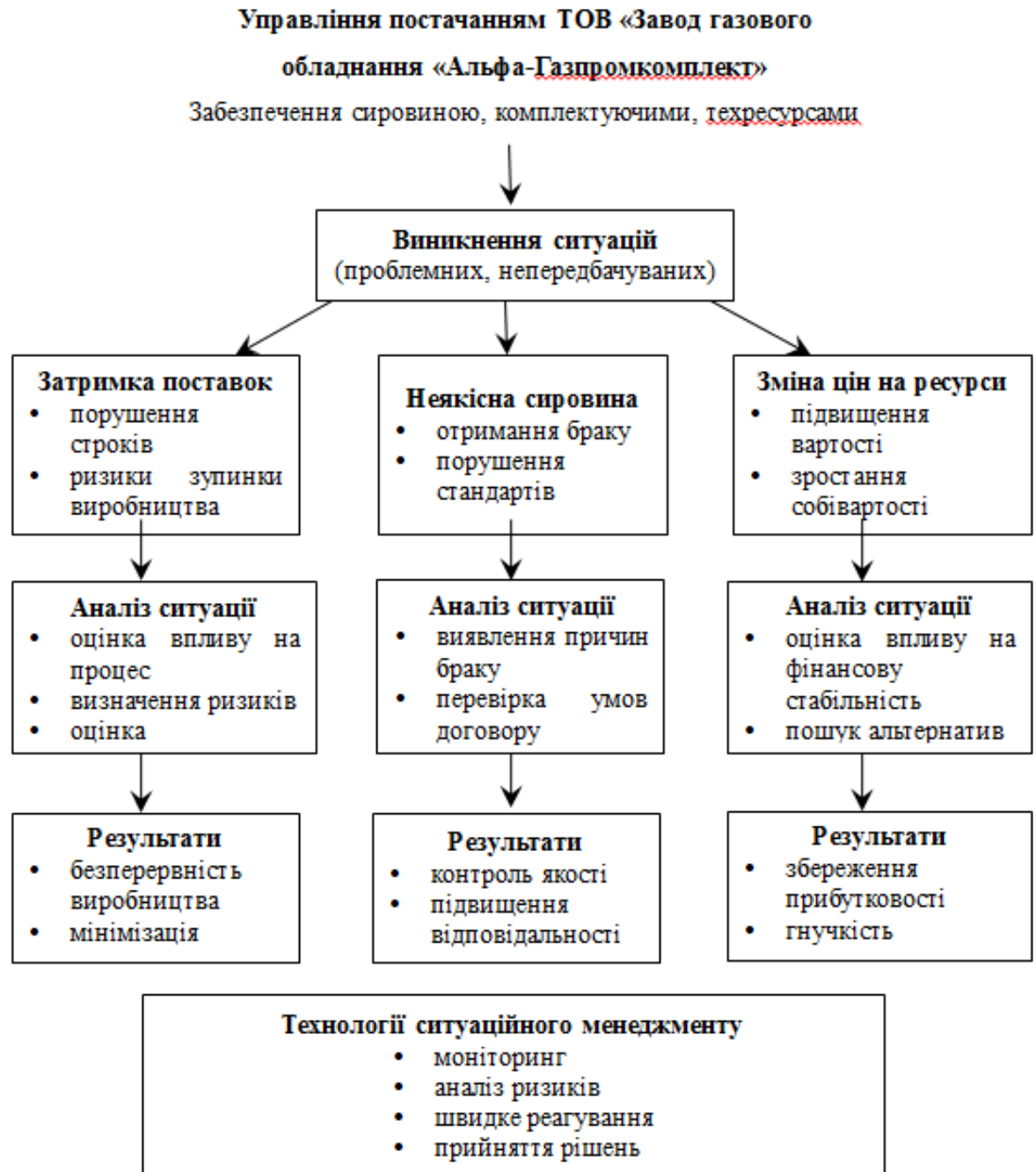
Таким чином, активізація кризової моделі ситуаційного менеджменту — миттєве реагування, перенесення фокусів, оперативне прийняття рішень.

Друга ситуація, яка доволі часто виникає на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» - це неякісна сировина або брак комплектуючих. Постачання продукції, яке відбувається на підприємство, що не відповідає встановленим технічним умовам. Керівництво ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» виявляє невідповідності на етапі контролю якості, вивчає причини та аналізує договори чи є можливість повернення. Використовуючи технології ситуаційного менеджменту у даній ситуації керівництво анулює поставки і терміново шукає заміни.

Виходячи з цього, застосування технологій ситуаційного менеджменту необхідне для пошуку джерел невідповідності та запобігання повторенню.

Третя ситуація, яка змушує керівництво підприємства використовувати технології ситуаційного менеджменту - це зміна цін на ресурси. Ситуація, яка неодноразова виникала на підприємстві. Партнер-постачальник повідомляє про суттєве підвищення вартості матеріалів. Залучаючи технології ситуаційного менеджменту керівництво ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» аналізує вплив підвищення цін на собівартість продукції, а також приймає рішення про перехід до нового постачальника.

Підсумовуючи, можна сказати, що у тій ситуації, яка склалась на підприємстві менеджери вибирають найменш затратний шлях це можна побачити на рисунку 2.4.



Примітка. Розроблено автором.

Рис. 2.4. Аналіз технології ситуаційного менеджменту на прикладі управління з постачанням

Зазначені вище ситуації демонструють ключову «перевагу ситуаційного підходу — можливість адаптації управлінських дій до конкретних обставин, гнучке реагування та персоналізоване прийняття рішень залежно від проблеми» [14].

Наступна сфера у якій часто відмічається застосування технологій

ситуаційного менеджменту це - управління персоналом. Враховуючи, що на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» працює на даний момент лише 19 працівників підприємство використовує гнучкий підхід до формування команд на різні проекти. У випадку термінового замовлення, команда формується з фахівців, здатних адаптуватися до нестандартних вимог клієнта.

Оскільки підприємство має різні структурні підрозділи: відділ маркетингу та збуту, відділ якості, технічний відділ, то доцільно розглянути та дослідити як впливає використання технології ситуаційного менеджменту у цих підрозділах.

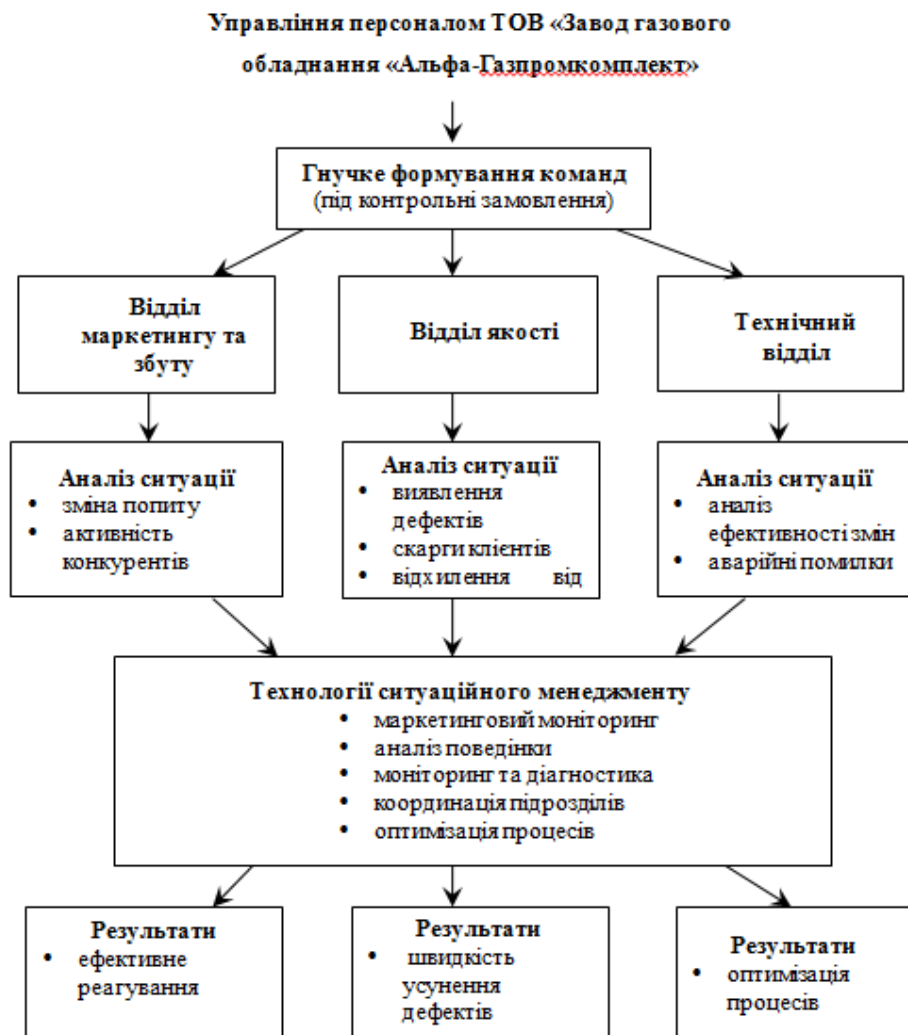
Відділ маркетингу та збуту займається питанням просування продукції. Тут переважають різні ситуації, пов'язані зі змінами в попиті, активізацією конкурентів, змінами у вподобаннях клієнтів. Технології ситуаційного менеджменту, які активно застосовує підприємство: маркетинговий моніторинг, аналіз поведінки споживачів, адаптація рекламних кампаній, дають змогу проводити аналіз середовища та регулювати цінову політику. Пропонується впровадити систему маркетингової політики з елементами ситуаційного менеджменту, що дозволить приймати гнучкі управлінські рішення.

Відділ якості, який на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» виконує ключову роль у забезпеченні відповідності продукції встановленим стандартам теж використовує технології ситуаційного менеджменту. Розглянемо детальніше конкретні ситуації. Оскільки у відділі якості виникають ситуації, які пов'язані з виявленням дефектів у продукції, скаргами клієнтів, то використання технологій ситуаційного менеджменту, а саме: моніторинг та діагностика ситуації та координація між підрозділами, дозволяє оперативно зібрати інформацію, встановити причини проблеми та розробити план дій для усунення цих ситуацій.

Технічний відділ ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є важливою ланкою в системі управління виробництвом, тому що саме цей відділ забезпечує технічну підготовку виробництва, впровадження новітніх технологій, а також розробку конструкторської та

технічної документації. Отже, як бачимо цей підрозділ стикається із ситуаціями технічної модернізації, впровадження нових технологій, технічного обслуговування та аварійних поломок обладнання. «Користуючись наступними технологіями ситуаційного менеджменту: аналіз ефективності впроваджених змін, ситуаційне проектування та координація з виробничими підрозділами керівники технічного відділу приймають обґрунтовані та своєчасні рішення, які допомагають підвищити ефективність роботи підприємства» [5].

Як бачимо, підприємство демонструє високий рівень адаптивності та здатності оперативно реагувати на різноманітні фактори, які виникають на різних відділах організації, це показано на рисунку 2.5.



Примітка. Розроблено автором.

Рис. 2.5. Аналіз технології ситуаційного менеджменту на прикладі управління персоналом

Останньою, проте не менш важливою сферою, яка впливає на використання технологій ситуаційного менеджменту є виробниче планування. У сьогоденних реаліях війни вести успішний бізнес надскладно. На підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у разі змін у замовленнях (кількість, строки, специфікація), керівництво приймає рішення про планування виробництва, що базуються на ситуаційному аналізі виробничих потужностей, наявних ресурсів та термінів постачання.

«Виробниче планування - це процес, який включає визначення обсягів, строків, ресурсів та послідовності виконання виробничих завдань» [6]. Саме завдяки чіткому плануванню ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» має змогу вчасно реагувати на зміни у виробництві.

У контексті технологій ситуаційного менеджменту виробниче планування виступає як діагностичний інструмент, який дозволяє виявити відхилення від запланованих підприємством показників, прогнозувати можливі труднощі та оперативно коригувати майбутні дії. Наприклад, у разі затримки постачання сировини або збою на виробничій лінії, технології ситуаційного управління дозволяють швидко адаптувати план, змінити пріоритетність замовлень або перепрофілювати ресурси.

Крім того, виробниче планування тісно пов'язане з використанням інформаційно-аналітичних технологій, що збирають і обробляють велику кількість даних у реальному часі. На їх основі керівництво моделює різні сценарії розвитку ситуацій, оцінює ризики та прогнозує вплив рішень на кінцевий результат.

Таким чином, ефективне виробниче планування не лише забезпечує стабільну роботу підприємства, а й формує гнучке середовище для впровадження технологій ситуаційного менеджменту.

Для оцінки ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту, які використовуються на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» проведено порівняння основних показників діяльності підприємства до та після впровадження технологій ситуаційного

менеджменту (дані таблиці 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників діяльності  
ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»**

	<b>Показник</b>	<b>2022 рік (до впровадження)</b>	<b>2024 рік (після впровадження)</b>	<b>Відхилення, %</b>
1.	Обсяг реалізації продукції, млн грн	48,3	56,9	+17,8
2.	Рівень виробничого браку, %	4,2	2,6	-38,1
3.	Середній час ухвалення управлінського рішення, днів	6	3	-50
4.	Рівень задоволеності працівників, %	71	85	+14
5.	Кількість оперативних нарад на тиждень	1	3	+200

Примітка. Розроблено автором.

Як видно з даних таблиці 2.1, після запровадження технологій ситуаційного менеджменту спостерігається позитивна динаміка більшості ключових показників. Покращилася оперативність управлінських дій, скоротилися виробничі втрати, підвищилась мотивація та залученість персоналу.

Із вище зазначеного, ситуаційний менеджмент передбачає гнучке реагування керівництва на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, прийняття рішень відповідно до конкретних обставин та специфіки підприємства. У ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» технології ситуаційного менеджменту застосовуються з метою підвищення ефективності управлінських рішень, мінімізації ризиків і забезпечення стабільності виробничого процесу. Ефективне управління сучасною організацією в умовах постійних змін ринкового середовища, політичної нестабільності, зростаючої конкуренції та технологічного розвитку вимагає гнучкого та адаптивного підходу до управління. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває впровадження технологій ситуаційного менеджменту, які забезпечують можливість швидко реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства.

Отже, ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»

ефективно використовує технології ситуаційного менеджменту як інструмент адаптації до сучасних умов господарювання, що в свою чергу дозволяє підприємству не лише зберігати стабільність, а й досягати стратегічних цілей в умовах невизначеності.

## **2.2. Механізми використання технологій ситуаційного менеджменту в управлінні організацією ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»**

Діяльність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» потребує гнучких та адаптивних механізмів, оскільки організація функціонує в умовах високої конкуренції, коливань ринкової кон'юнктури та змін у нормативно-правовій базі. Саме технології ситуаційного менеджменту дозволяють швидко реагувати на непередбачувані фактори та формувати ефективні управлінські рішення.

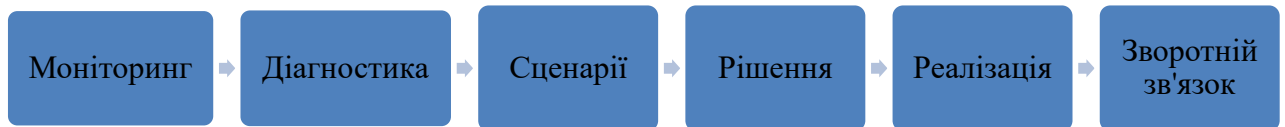
«Дослідження показують, що саме механізм використання технології ситуаційного менеджменту виступає найбільш активним елементом системи управління, забезпечуючи цілеспрямований розвиток організації та представляючи собою сукупність:

- засобів управління, які містять необхідні важелі, що відповідають орієнтирам певної ситуації;
- організаційних методів управління, що являють собою способи, прийоми і технології приведення у дію засобів управління» [4].

«Механізми використання технологій ситуаційного менеджменту являють собою сукупність різноманітних інструментів, методів, а також принципів, за допомогою яких керівництво підприємства виявляє, аналізує та вирішує проблемні ситуації, які виникають у процесі діяльності» [7]. Вони дозволяють підвищити ефективність управління, зменшити ризики та забезпечити гнучкість організації в умовах змінного середовища. Ефективне використання цих механізмів дає змогу знизити вплив негативних факторів, підвищити гнучкість управлінських рішень та забезпечити стійкий розвиток організації.

«На думку Скібіцького О., механізм використання технологій ситуаційного

менеджменту є системою дій на об'єкт з метою досягнення бажаного результату» [27]. Архітектура механізмів включає в себе різноманітні елементи, взаємодія між якими приводить до дії механізму управління. На поданому нижче рисунку можна відмітити структур механізмів управління (Рис. 2.6.). Єдине питання, яке потрібно визначити - це необхідність і місце застосування цих механізмів.



Примітка. Наведено за [27]

Рис. 2.6. Структура механізмів управління

При виборі механізмів використання технологій ситуаційного менеджменту в ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» підприємство застосовує наступні принципи:

- принцип відповідності управлінських механізмів стратегічним цілям та завданням підприємства. На ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» розроблено систему планування виробничих процесів, яка узгоджується зі стратегічною метою — забезпечення стабільних поставок газового обладнання на внутрішній ринок. «Тому планування закупівель сировини прив'язане до довгострокових контрактів, а виробничі графіки — до очікуваного попиту» [6].
- принцип чутливості інструментів впливу до особливостей групової динаміки. Керівництво використовує різні методи стимулювання залежно від команди співробітників. Наприклад, молодим працівникам важливіші навчання та наставництво, тоді як для досвідчених фахівців акцент робиться на преміюванні. Це дозволяє зберігати гармонію та уникати конфліктів у колективах.
- принцип орієнтації на умови діяльності, що мають мотиваційне значення для персоналу. На підприємстві запроваджено гнучку систему

преміювання: частина бонусів залежить від якості готової продукції та відсутності браку. Додатково для працівників організують корпоративні заходи та навчальні програми, що сприяють довгостроковій мотивації.

- принцип спрямованість на застосування оптимальних методів управління. У кризових ситуаціях, які виникають на підприємстві (наприклад, перебої постачання комплектуючих) використовується ситуаційний метод — швидке ухвалення рішень керівництвом. У стабільні періоди керівництво ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» застосовує економічні методи (преміювання) та соціально-психологічні (підтримка командної роботи).
- принцип урахування індивідуального стилю управління керівника. Деякі начальники цехів схильні до авторитарного стилю, особливо під час дотримання техніки безпеки чи роботи зі складним обладнанням. Водночас у відділі проектування застосовується демократичний стиль — заохочується креативність, колективні обговорення й пошук оптимальних інженерних рішень.
- принцип забезпечення повноти та збалансованості управлінських засобів. Керівництво комбінує різні методи: фінансові стимули (премії), організаційні (чіткі інструкції та регламенти), психологічні (визнання заслуг працівників на зборах), а також соціальні (корпоративна підтримка, допомога в оздоровленні працівників). Така комплексність забезпечує стійкий ефект.
- принцип дотримання етичних і моральних засад у процесі управління. ТОВ «Альфа-Газпромкомплект» активно впроваджує політику соціальної відповідальності: дотримання екологічних стандартів у виробництві, чесні відносини з постачальниками, підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях (наприклад, надання матеріальної допомоги). Це підвищує довіру як серед персоналу, так і серед партнерів.

Розглянуті принципи є базовими орієнтирами, які забезпечують ефективність управлінських рішень на підприємстві. Вони дозволяють

гармонійно поєднувати стратегічні цілі організації з реальними умовами її діяльності, враховувати особливості колективної динаміки та мотиваційні потреби персоналу, а також адаптувати інструменти управління до стилю керівника й конкретної ситуації. «Дотримання вимог повноти та збалансованості засобів впливу створює комплексний ефект, який у поєднанні з етичними нормами і соціальною відповідальністю формує довгострокову стійкість та позитивний імідж підприємства» [6]. Саме тому подальший аналіз доцільно зосередити на механізмах застосування технологій ситуаційного менеджменту, адже у діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» вони виступають одним із ключових інструментів стратегічного та оперативного управління.

Розглянемо, механізми використання технологій ситуаційного менеджменту на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Варто зазначити, що підприємство застосовує сучасні і ефективні механізми аби технології ситуаційного менеджменту мали вагоме значення у діяльності підприємства (Рис. 2.7.).



Примітка. Розроблено автором за [6]

Рис. 2.7. Механізми використання технологій ситуаційного менеджменту  
Системний моніторинг та аналіз управлінських ситуацій. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» постійно проводить моніторинг

економічного, технічного, кадрового та ринкового середовища. Особливу увагу приділяють оцінці виробничих ризиків, стабільності постачання, змін у нормативно-правовій базі, а також динаміці попиту на продукцію. «Для цього використовуються як традиційні аналітичні інструменти (SWOT-аналіз), так і сучасні цифрові платформи для збору та обробки даних. Аналіз результатів дозволяє вчасно виявляти проблеми та попередити кризові явища» [16].

Моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій. Одним із важливих інструментів ситуаційного менеджменту на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є створення варіативних моделей розвитку виробництва, фінансів, збуту та постачання. Залежно від вхідних параметрів (наприклад, підвищення цін на сировину або зміни логістичних умов) розробляються кілька сценаріїв дій. Це дозволяє мінімізувати вплив непередбачуваних обставин і забезпечити стабільність виробничих процесів.

Прийняття управлінських рішень. «Важливим механізмом є оперативне впровадження управлінських рішень, що забезпечується гнучкістю організаційної структури та ефективними комунікаціями» [26]. Це дозволяє мінімізувати час на реалізацію змін і зберегти конкурентоспроможність ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». На рівні управління оперативно застосовуються гнучкі управлінські інструменти. Наприклад, у випадках перебоїв із постачанням компонентів для виробництва керівництво ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» приймає рішення про переорієнтацію на інших постачальників або тимчасове перепрофілювання потужностей. Усі рішення приймаються на основі попереднього аналізу, консультацій з фахівцями та прогнозування наслідків.

Децентралізація та командна модель прийняття рішень. Управлінська структура ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» передбачає розподіл повноважень між керівниками відділів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та приймати рішення без зайвої бюрократизації. Формуються робочі групи, які здійснюють аналіз ситуації, генерують альтернативні рішення та спільно обирають найефективніший варіант. Це

забезпечує високий рівень залучення персоналу та зростання відповідальності за результат.

Система управлінського контролю. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» впровадило механізми постійного контролю за виконанням планових завдань і оперативного збирання зворотної інформації з усіх рівнів виробничого процесу. Завдяки цьому виявлення відхилень від стандартних показників відбувається на ранньому етапі, що дає змогу швидко коригувати дії та запобігати негативним наслідкам.

Підвищення кваліфікації персоналу. Ситуаційне управління передбачає наявність підготовлених кадрів, здатних діяти у нестандартних умовах. З цією метою на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» впроваджена система безперервного навчання персоналу. Зокрема, проводяться тренінги з кризового управління, цифрової грамотності, виробничої безпеки та управління проектами.

«Варто зазначити, що підвищення кваліфікації персоналу відбувається через постійне навчання» [13]. Аналізуючи дане підприємство, слід зауважити, що керівництво підприємства активно мотивує працівників до навчання. Візьмемо до уваги вплив освіти на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» на механізм використання технологій ситуаційного менеджменту:

1. Здатність до стратегічного аналізу. Керівники з економічною та управлінською освітою, які постійно розвиваються у цьому напрямку мають змогу оцінювати кризові ситуації, обирати найдоцільніші управлінські моделі, впроваджувати інструменти адаптивного управління (SWOT, сценарне планування).

2. Навички командної взаємодії та делегування. Менеджери, які пройшли профільні тренінги або мають підготовку в сфері лідерства ефективно працюють із командами, залучають персонал до прийняття рішень. Це чітко видно із поданого вище аналізу.

3. Інноваційність та гнучкість у прийнятті рішень. Освіта сприяє швидкому

впровадженню змін, пошуку нетрадиційних рішень у складних умовах (особливо у період повномасштабного вторгнення), застосуванню сучасних цифрових технологій управління.

Освітній рівень персоналу ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» створює сприятливе підґрунтя для використання механізмів ситуаційного менеджменту.

Аналіз механізмів застосування технологій ситуаційного менеджменту на підприємстві ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» дозволяє зробити висновок, що гнучкість, адаптивність і оперативність прийняття управлінських рішень є ключовими чинниками успішного функціонування організації в умовах динамічного середовища.

По-перше, систематичний моніторинг різноманітних чинників дає змогу підприємству своєчасно виявляти зміни в певній ситуації, правовому полі та технологічних процесах, що підвищує здатність до прогнозування та знижує ризики неочікуваних ситуацій.

По-друге, ефективна ідентифікація критичних ситуацій і виявлення вузьких місць у виробничо-управлінській системі забезпечує швидке реагування та запобігає розвитку проблем. Це дозволяє підтримувати стабільність роботи навіть у нестабільних умовах.

По-третє, аналіз управлінських рішень, заснований на сценарному підході та SWOT-аналізі, забезпечує прийняття зважених рішень з урахуванням різних ризиків, витрат і очікуваної ефективності.

Застосування механізмів ситуаційного менеджменту в управлінні ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним в умовах нестабільного середовища. Комбінація аналітичних, організаційних і кадрових інструментів забезпечує швидке реагування на зовнішні виклики, підвищує гнучкість і ефективність управління, сприяє сталому розвитку організації.

Таким чином, впровадження механізмів ситуаційного менеджменту сприяє підвищенню стійкості, адаптивності та ефективності управління на

підприємстві. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» демонструє приклад успішної практичної реалізації ситуаційного підходу, який дозволяє приймати рішення, орієнтовані на реальні обставини та конкретні умови функціонування.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ**

## ТЕХНОЛОГІЙ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

### 3.1. Пропозиції щодо ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту

Використання технологій ситуаційного менеджменту є одним із ключових елементів управління підприємством. Для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» цей процес має важливе значення, адже сприяє зміцненню конкурентних позицій, підвищенню результативності діяльності та досягненню довгострокових завдань. Адже, управління організацією базується на багатогранності економічних, виробничих та соціальних процесів, високій відповідальності менеджменту за результати роботи, а також залученні значних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Сукупність усіх цих перерахованих факторів формує пропозиції щодо ефективного розвитку організації, визначаючи особливості її стабільності та конкурентоспроможності. Тому «орієнтація підприємства на довгострокову перспективу передбачає необхідність залучення стратегічної роботи підприємства та його здатності залишатися конкурентоспроможним, використовуючи сучасні інноваційні продукти та послуги» [23].

«Технології ситуаційного менеджменту є доволі дієвим механізмом підвищення результативності управління організацією, адже дозволяють враховувати змінність середовища та оперативно адаптуватися до нових викликів» [25]. Їх ефективність для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» проявляється у кількох ключових аспектах:

- гнучкість та адаптивність управління. Використання ситуаційних підходів дає можливість керівникам ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» ухвалювати важливі рішення з урахуванням конкретних обставин, а не діяти за стандартними шаблонами. Це підвищує якість управлінських дій і зменшує ризик помилок;

- оперативність реагування. Завдяки постійному моніторингу та аналізу управлінських ситуацій, ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-

Газпромкомплект» швидше виявляє проблеми та реагує на них, запобігаючи кризовим явищам;

- оптимізація ресурсів. Використання ситуаційного менеджменту забезпечує ефективне застосування людських, фінансових та матеріальних ресурсів, оскільки управлінські рішення ухвалюються з огляду на фактичні потреби та наявні можливості.

- зростання конкурентоспроможності. «Підприємства, які активно застосовують технології ситуаційного менеджменту, краще пристосовуються до ринкових змін, швидше впроваджують інновації та зміцнюють свої позиції на ринку» [19].

- підвищення якості управлінських рішень. Початковим етапом удосконалення менеджменту якості ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є запровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту;

Враховуючи ці аспекти використання технологій ситуаційного менеджменту на підприємстві, першочерговим завданням є вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень. Саме він виступає ключовою основою результативної управлінської діяльності, адже від своєчасності, обґрунтованості та правильності рішень безпосередньо залежить реалізація цілей підприємства. В умовах розвитку ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» особливого значення набуває ситуаційний підхід до управління, що включає логічну послідовність дій, використання сучасних методів аналізу та впровадження цифрових технологій. У цьому контексті доцільно реалізувати комплекс практичних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управлінського процесу.

З метою підвищення результативності та ефективності управлінської діяльності доцільно сформулювати ключові пропозиції щодо впровадження та вдосконалення технологій ситуаційного менеджменту на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Дані пропозиції разом із механізмами реалізації можна оглянути в таблиці 3.1.

**Пропозиції ефективного використання технологій ситуаційного менеджменту на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект»**

	<b>Пропозиція</b>	<b>Механізми реалізації</b>	<b>Очікувані результати</b>
1.	Впровадження системи прийняття рішень на основі ситуаційного аналізу	- розроблення регламенту ухвалення рішень; - використання SWOT-, PEST-аналізу; - запровадження електронного документообігу	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, скорочення ризику помилок
2.	Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем	- використання ERP-системи, Power BI, електронних дашбордів; - інтеграція фінансової, виробничої та кадрової інформації	Забезпечення керівництва актуальними даними для прийняття рішень, підвищення прозорості управління
3.	Розвиток стратегічного і тактичного планування	- проведення щоквартальних стратегічних сесій; - використання технологій сценарного планування; - формування коротко- і довгострокових планів дій	Підвищення гнучкості підприємства, залученість персоналу, швидке реагування на зміни
4.	Підвищення кваліфікації управлінського персоналу	- організація тренінгів, наставництва, корпоративного навчання; - участь у галузевих конференціях; - використання онлайн-платформ для навчання	Зростання компетентності керівників, поліпшення якості управлінських рішень, розвиток лідерства
5.	Адаптація організаційної структури управління	- скорочення зайвих рівнів управління; - делегування повноважень керівникам підрозділів; - оозробка положень про підрозділи	Підвищення оперативності управління, покращення комунікації між рівнями
6.	Рационалізація економічного управління	- використання програмного забезпечення для фінансового аналізу; - планування витрат і доходів; - регулярний моніторинг економічних показників	Зменшення витрат, підвищення фінансової стабільності, ефективне використання ресурсів
7.	Підвищення рівня інноваційності	- автоматизація виробництва; - впровадження програм заохочення новаторських ідей; - проведення конкурсів інновацій	Підвищення продуктивності, залучення персоналу до інновацій, зростання конкурентоспроможності
8.	Формування	- визначення порядку	Оперативне вирішення

	антикризових команд	формування антикризових команд; - розподіл ролей і відповідальності; - проведення тренінгів із кризового реагування	проблем, зменшення наслідків криз, стабільність роботи підприємства
--	---------------------	---	---

Примітка. Розроблено автором.

Запропонована модель забезпечить підвищення результативності та ефективності управлінської діяльності, гнучкість організаційної структури, оптимізацію процесу прийняття рішень, розвиток професійних компетенцій менеджерів, а також створить умови для інноваційного розвитку підприємства. Для детальнішого аналізу розглянемо кожен пропозицію окремо.

Першочерговою пропозицією, яка забезпечує ефективність використання ситуаційного менеджменту є впровадження системи прийняття рішень, заснованої на попередньому аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. «Доцільним є розроблення внутрішнього регламенту управлінської діяльності, який визначатиме послідовність етапів, відповідальних виконавців, методи збору інформації та критерії оцінювання варіантів рішень» [5].

Наступним важливим етапом є впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, з урахуванням адаптації до конкретних умов і проблем підприємства. Такі інструменти забезпечать керівництво актуальною, достовірною та комплексною інформацією щодо фінансових результатів, стану реалізації проєктів, ресурсного забезпечення та навантаження персоналу. Це сприятиме прийняттю управлінських рішень на основі точних даних.

Крім того, важливо налагодити регулярне стратегічне й тактичне планування із залученням менеджерів середньої та нижчої ланки. Такий підхід забезпечує не лише формування цілісного бачення розвитку підприємства на перспективу, а й створює умови для ефективної реалізації короткострокових завдань. По-перше, залучення керівників середньої та нижчої ланки до процесу планування дозволяє отримати більш повну та реалістичну інформацію про стан виробничих процесів, ресурси та проблеми на операційному рівні. По-друге, така практика підвищує мотивацію та відповідальність персоналу. Коли управлінці

середньої і нижчої ланки залучені до процесу ухвалення рішень, вони відчують свою причетність до досягнення цілей підприємства в конкретних ситуаціях. Крім того, регулярне стратегічне й тактичне планування сприятиме підвищенню гнучкості підприємства. Завдяки системному залученню управлінців різних рівнів можна швидше виявляти нові виклики, адаптувати цілі та коригувати плани залежно від ситуації.

Не менш важливим напрямом удосконалення системи ситуаційного менеджменту є підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від компетентності управлінців усіх рівнів. У сучасних умовах швидких змін зовнішнього середовища особливо важливо, щоб менеджери володіли актуальними знаннями, сучасними управлінськими інструментами та здатністю приймати зважені рішення в умовах невизначеності. «Слід розвивати професійні компетентності персоналу, зокрема навички ситуаційного лідерства, роботи в умовах невизначеності та кризового менеджменту» [20]. Саме тому підвищення кваліфікації управлінського персоналу виступає ключовим напрямом використання технологій ситуаційного менеджменту. По-перше, регулярне навчання та перепідготовка керівників дозволяє їм швидше адаптуватися до змін ринкових умов, технологій, законодавства. Це може включати як короткострокові тренінги, так і довгострокові програми розвитку, орієнтовані на формування лідерських якостей, стратегічного мислення та навичок командної роботи. По-друге, підвищення кваліфікації сприяє впровадженню сучасних методів управління, зокрема технологій ситуаційного менеджменту, бізнес-аналітики, управління ризиками. Завдяки цьому підприємство зможе забезпечити більшу гнучкість і результативність управлінських рішень. По-третє, освітні заходи дозволяють зміцнити корпоративну культуру. Участь у спільних навчальних програмах формує єдине бачення цілей підприємства, забезпечує кращу комунікацію між менеджерами різних рівнів та зменшує ймовірність управлінських конфліктів.

У практичному аспекті ця пропозиція може бути реалізована шляхом:

- організації внутрішніх тренінгів та семінарів із залученням зовнішніх експертів;
- створення системи наставництва, де досвідчені управлінці передають знання молодшим колегам;
- фінансування участі керівників у галузевих конференціях, форумах, професійних курсах;
- впровадження онлайн-освітніх платформ для дистанційного навчання;
- формування індивідуальних планів розвитку для кожного управлінця.

Таким чином, підвищення кваліфікації управлінського персоналу сприятиме зростанню професійної компетентності, забезпечить кращу якість управлінських рішень, а також дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність і стійкість до викликів зовнішнього середовища.

Наступною пріоритетною пропозицією є адаптація організаційної структури управління. Дану пропозицію можна реалізувати шляхом зменшення зайвих рівнів ієрархії, а також чітким розподілом завдань між підрозділами та працівниками, уникаючи дублювання функцій. Для подолання зазначених проблем насамперед доцільно оновити організаційну структуру, сформувавши більш гнучкі та децентралізовані управлінські ланки. Це передбачає передачу частини управлінських функцій на рівень керівників підрозділів і профільних фахівців із одночасним підвищенням їхньої відповідальності за ухвалені рішення. Такий підхід забезпечить швидше реагування на виробничі виклики та підвищить ефективність внутрішньої взаємодії. «Удосконалення організаційної системи управління підприємством передбачає створення такої структури та механізмів взаємодії, які забезпечують ефективне виконання стратегічних і тактичних цілей» [30].

Не менш важливим, є раціоналізація економічного управління. Дану пропозицію доцільно впровадити шляхом:

- використання сучасних програмних продуктів для швидкого аналізу даних, контролю витрат та оптимізації управлінських рішень;
- чіткого планування витрат і доходів;

- регулярного моніторингу економічних показників.

Ключовою пропозицією є «підвищення інноваційних процесів. Дану пропозицію можна реалізувати шляхом автоматизації процесів виробництва, створенням внутрішніх програм заохочення, преміювання за пропозиції інноватики» [22]. Впровадження пропозиції щодо підвищення інноваційних процесів на підприємстві доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи технологічні, організаційні та мотиваційні механізми.

По-перше, важливо забезпечити автоматизацію виробничих процесів шляхом упровадження сучасного обладнання, цифрових технологій та програмного забезпечення для планування й контролю. Це дозволить підвищити продуктивність, зменшити кількість помилок і втрат ресурсів, а також забезпечити більшу гнучкість у виробництві.

По-друге, варто створити систему внутрішнього заохочення інновацій, яка включатиме преміювання працівників за впровадження нових ідей, раціоналізаторських пропозицій та вдосконалень у виробничих і управлінських процесах. Для цього можна запровадити конкурсні програми або «банк ідей», де кожен співробітник матиме можливість подати власну ініціативу.

По-третє, необхідно організувати корпоративні програми розвитку інноваційної культури, які можуть охоплювати навчальні тренінги, семінари, обмін досвідом із провідними підприємствами галузі. Це допоможе сформувати у персоналу розуміння важливості інновацій для підвищення конкурентоспроможності компанії. У результаті дана пропозиція дозволить сформувати сприятливе середовище для розвитку інновацій, підвищить рівень залученості персоналу та сприятиме довгостроковому зміцненню позицій підприємства на ринку.

Визначальною пропозицією є формування антикризових команд. Пропозиція, яку можна реалізувати шляхом створення тимчасових робочих груп для вирішення певних проблемних ситуацій. «В умовах динамічного ринку та підвищених ризиків, що супроводжують діяльність сучасних підприємств, формування антикризових команд є важливим напрямом удосконалення системи

ситуаційного менеджменту» [27]. Такі команди виступають оперативним інструментом реагування на непередбачувані ситуації, мінімізують негативні наслідки криз та забезпечують стабільність функціонування підприємства.

Підвищення результативності застосування технологій ситуаційного менеджменту є складним, але надзвичайно важливим завданням. Його вирішення потребує системного та комплексного підходу, що передбачає аналіз усіх елементів управлінського процесу підприємства у їх взаємозалежності та взаємодії. Зважаючи на багатогранний вплив запропонованих пропозицій з ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту, їх узгоджена реалізація забезпечить досягнення високих результатів та сприятиме зростанню конкурентоспроможності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» в умовах сучасного складного ринкового середовища.

Запропоновані пропозиції щодо використання технологій ситуаційного менеджменту мають низку важливих переваг, що пов'язані з розширенням можливостей ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Серед основних результатів можна виділити такі:

- підвищується якість управлінських рішень та скорочується час, необхідний для їх прийняття, що робить процес більш оперативним та обґрунтованим. Завдяки застосуванню окремих методів аналізу та оптимізації, скорочується час ухвалення рішень;

- вище керівництво звільняється від виконання щоденних рутинних завдань і може зосередитися на стратегічному плануванні та розвитку організації. Унаслідок таких дій керівництво звільняється від рутинних операцій та отримує більше можливостей для концентрації на стратегічному розвитку організації;

- формується більш прозора система оцінки результативності, що дозволяє чітко відслідковувати прибутковість і визначати ефективність діяльності. Це в свою чергу дозволяє більш точно відстежувати рівень прибутковості, оцінювати результати діяльності підприємства та виявляти похибки у системі управління;

- підвищується рівень координації між підрозділами та зменшується ризик виникнення управлінських помилок. «Координація між структурними

підрозділами знижує ризики виникнення управлінських помилок і дублювання функцій» [14];

- створюються умови для швидшої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та зростає його конкурентоспроможність. «В умовах динамічного зовнішнього середовища, це забезпечує швидке реагування на зміни» [1].

Управління сучасним підприємством є багаторівневим і комплексним процесом, який вимагає високої відповідальності менеджменту та раціонального використання ресурсів. В умовах динамічного середовища ключовим завданням ситуаційного менеджменту стає забезпечення ефективності управління, яке визначається співвідношенням досягнутих результатів до витрачених ресурсів.

Застосування технологій ситуаційного менеджменту дає можливість організації оперативно адаптуватися до змін, підвищувати якість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів, зменшувати ризики та покращувати внутрішню комунікацію. Це особливо актуально для ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», де вдосконалення системи управління передбачає адаптацію організаційної структури, поліпшення планування та контролю, раціоналізацію економічних процесів, стимулювання інновацій, навчання персоналу й формування антикризових команд.

Отже, комплексна реалізація цих пропозицій дозволить підвищити результативність роботи підприємства, забезпечити його гнучкість у мінливому середовищі та сприятиме зміцненню конкурентних позицій на ринку.

### **3.2. Розробка заходів з удосконалення ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту**

Одним із основних завдань менеджменту є забезпечення зростання ефективності управління підприємства чи організації. У сучасній науці відсутнє єдине визначення поняття «ефективність менеджменту». Зазвичай її розглядають як «здатність забезпечувати результативність процесу, проекту чи діяльності, що визначається співвідношенням отриманого ефекту до витрат, необхідних для

його досягнення» [10]. Під ефектом у даному випадку розуміють результат запровадження заходів, які спрямовані на підвищення продуктивності виробництва.

Сталий розвиток підприємств і організацій нині набуває особливої актуальності в умовах активної індустріалізації та глобалізації. Цьому сприяє також загострення екологічних проблем, підвищена увага суспільства до раціонального використання природних ресурсів, а також зростання ролі людини у виробничій діяльності підприємства та усвідомлення необхідності задоволення потреб споживачів у рамках економічних процесів.

Ключовим елементом виступають технології ситуаційного менеджменту, які можуть передбачати та результативно реагувати на непередбачувані ситуації. Організації, які володіють такими вміннями, здатні не лише зберігати стабільність у складних умовах, а й перетворювати зміни на можливості свого подальшого розвитку. «Теоретичне підґрунтя цієї концепції полягає в тому, що кожне підприємство функціонує у власних умовах, які відрізняються одна від одної» [13]. Тому універсальний стиль управління бути ефективним не може. Особливість цієї технології визначається тим, що вона враховує контекст (політичний, економічний, рівень зайнятості, часові фактори, компетентність персоналу та взаємовідносини між керівником і підлеглими). Завдяки цьому вдається уникнути ризиків, які несе нормативна модель, що передбачає єдину форму управління. У такому підході саме ситуація виступає тією змінною, яка визначає, які риси та поведінкові стратегії повинен застосовувати керівник для досягнення успіху в конкретних обставинах.

Попри те, що для більшості українських компаній і досі пріоритетними залишаються економічні показники та отримання прибутку, сучасні умови та реалії ведення бізнесу зумовлюють необхідність переорієнтації стратегічного розвитку. У цьому випадку важливого значення набувають стійкість та соціальна відповідальність організацій, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств. Перехід до концепції сталого розвитку можливий за умови впровадження ефективної системи ситуаційного

менеджменту. «Впровадження ситуаційного менеджменту на підприємстві здатне забезпечити значне скорочення витрат, підвищення продуктивності, а також належний рівень якості продукції» [21]. У підсумку це сприятиме зростанню прибутковості, що є головним чинником економічної стабільності підприємства

Сучасні економічні методи менеджменту орієнтовані на раціональне використання ресурсів, зниження витрат та досягнення фінансових результатів організації. З метою удосконалення ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту доцільним є впровадження наступних заходів ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», які зображені на рисунку 3.1.



Примітка. Розроблено автором.

Рис. 3.1. Заходи з удосконалення використання технологій ситуаційного менеджменту

Формування інтегрованої системи моніторингу управлінських ситуацій. Даний захід допоможе підприємству передбачити формування інтегрованої інформаційної бази, яка забезпечуватиме оперативний збір і аналітичну обробку даних як з внутрішнього, так і з зовнішнього середовища. Запровадження системного моніторингу дасть змогу не лише виявляти проблемні зони, а й прогнозувати можливі тенденції їх розвитку.

Фінансове планування, яке необхідно реалізувати у діяльності

підприємства шляхом прогнозування доходів і витрат, управління інвестиціями та капіталом, а також стратегічного управління фінансовими потоками ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Адже воно є однією з ключових складових економічних методів менеджменту, оскільки забезпечує раціональний розподіл і використання фінансових ресурсів для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Фінансове планування виступає інструментом прогнозування, координації та контролю за фінансово-господарською діяльністю ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект».

Управління запасами – спрямоване на оптимізацію рівня матеріальних ресурсів з метою зниження витрат на їх зберігання, запобігання дефіциту чи надлишку, що позитивно впливає на зменшення операційних витрат і підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Управління запасами є критично важливим заходом для забезпечення безперебійної роботи ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» та оптимізації витрат на матеріальні ресурси. Підприємству доцільно розробити заходи із планування, контролю і регулювання рівня запасів сировини, матеріалів, комплектуючих та готової продукції, щоб забезпечити баланс між потребами виробництва та мінімізацією витрат на зберігання.

Система мотивації на основі результатів – полягає у прив'язці винагороди працівників ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» до їхнього внеску в досягнення економічних показників компанії, що сприяє зростанню мотивації та продуктивності персоналу. «Доцільно розробити систему мотивації на основі результатів роботи працівників, яка буде спрямована на підвищення продуктивності, відповідальності та залученості співробітників» [32]. Вона передбачає, що рівень винагороди працівника безпосередньо залежить від його внеску у досягнення фінансових, виробничих або стратегічних цілей підприємства.

Контролінг – виступає системою моніторингу й контролю економічних результатів діяльності підприємства, яка допомагає регулювати витрати,

своєчасно виявляти відхилення від планових показників і приймати коригувальні управлінські рішення. Контролінг є системним заходом, який забезпечує моніторинг, аналіз та контроль за фінансовими та операційними показниками ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект», спрямованими на досягнення стратегічних та тактичних цілей. Основною метою контролінгу є своєчасне виявлення відхилень від планів, оптимізація витрат та підвищення ефективності управлінських рішень.

«Впровадження цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень» [2]. Сьогодні підприємства функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, де оперативність, точність і обґрунтованість управлінських рішень визначають їхню ефективність та конкурентоспроможність. Впровадження цифрових технологій ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» у процес управління допомагатиме автоматизувати збір і обробку даних, аналізувати великі обсяги інформації та підвищувати якість прийнятих рішень. Застосування даного заходу на підприємстві можливе з використанням програмного забезпечення, інструментів бізнес-аналітики та прогнозних моделей, і дозволить підвищити рівень точності й аргументованості управлінських рішень, водночас мінімізуючи суб'єктивний вплив управлінського персоналу.

Удосконалення системи зворотного зв'язку та контролю результативності. Оскільки система зворотного зв'язку та контролю результативності є важливим інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, адже дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність роботи підрозділів та окремих співробітників і коригувати стратегії для досягнення поставлених цілей. Тому використання цієї системи досліджуваним підприємством сприяє більш прозорому управлінню, підвищенню мотивації персоналу та оптимізації ресурсів ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». Регулярне здійснення ефективної оцінки результативності ухвалених рішень також надає можливість визначати їхні сильні та слабкі сторони.

Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність і

відповідальність. Важливо формувати у колективі готовність до змін, стимулювати ініціативність та підвищувати рівень залученості працівників у процеси прийняття управлінських рішень. Даний захід можна впровадити шляхом створення внутрішніх програми, що сприятимуть визнанню досягнень співробітників, стимулюванню ініціатив та обміну досвідом між підрозділами. Велику роль у цьому процесі також можуть відігравати внутрішні комунікаційні платформи, такі як електронні дошки оголошень та регулярні зустрічі керівників із колективами.

Практична реалізація вище описаних заходів з удосконалення ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту передбачає дії, спрямовані на підвищення здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Насамперед, необхідно створити дієву систему моніторингу головних показників, що дозволить своєчасно виявляти ризики та потенційні проблеми. Для цього доцільно застосовувати сучасні інформаційні системи, інструменти бізнес-аналітики та цифрові платформи, які забезпечують швидке отримання достовірних даних для прийняття управлінських рішень.

Важливим кроком є також розробка альтернативних сценаріїв розвитку подій та планів дій у разі виникнення непередбачених обставин. Це дозволить скоротити час реагування та підвищити ефективність управлінських рішень. Не менш важливим є формування системи оцінювання результативності застосування ситуаційного менеджменту.

Таким чином, практична реалізація заходів з удосконалення технологій ситуаційного менеджменту повинна базуватися на поєднанні цифрових інструментів, організаційної гнучкості, розвитку кадрового потенціалу та системи контролю й оцінювання. Це створює умови для своєчасного реагування на виклики, мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Узагальнюючи проведений аналіз, слід відзначити, що вдосконалення ефективності використання технологій ситуаційного менеджменту є важливою передумовою підвищення гнучкості та стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів. Розробка відповідних заходів дозволяє забезпечити

своєчасне реагування на зміни середовища, раціональне використання ресурсів та обґрунтованість управлінських рішень. Практична реалізація таких заходів спрямована на підвищення рівня інформаційно-аналітичного забезпечення, оптимізацію комунікаційних процесів, вдосконалення системи контролю та оцінювання результатів діяльності. Важливою умовою є також формування інноваційної культури та підвищення кваліфікації персоналу, що створює сприятливі передумови для ефективного застосування сучасних інструментів менеджменту. У результаті підприємство отримує можливість не лише підвищити ефективність власної діяльності, але й адаптуватися до динамічних умов ринку, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

## **ВИСНОВКИ**

1. Ситуаційний менеджмент є важливим інструментом не лише кризового реагування, але й забезпечення стабільного розвитку підприємств. Його практичне значення полягає у можливості запобігати проблемним ситуаціям, мінімізувати ризики, швидко приймати обґрунтовані рішення та підвищувати конкурентоспроможність організацій.

2. Досліджені наукові підходи (процесний, системний, ситуаційний, аналітичний, інноваційний, діагностичний) доводять, що жоден з них не є

універсальним. Найбільш ефективним є їх комплексне використання, що дозволяє керівникам формувати гнучкі управлінські моделі, поєднуючи стратегічне бачення із здатністю до оперативного реагування.

3. У результаті проведеного аналізу діяльності ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» можна зробити висновок, що підприємство є конкурентоспроможним суб'єктом господарювання, який успішно функціонує у сфері виробництва газо регулюючого обладнання та суміжної продукції. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, організація зберігає власні виробничі потужності, сертифіковану продукцію та стабільну співпрацю з клієнтами по всій території України.

Ключовою особливістю діяльності підприємства є активне використання технологій ситуаційного менеджменту, що дозволяє гнучко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Завдяки цьому ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» здатне своєчасно знаходити альтернативні шляхи постачання, швидко вирішувати проблеми із якістю сировини, адаптуватися до цінових коливань та коригувати виробничі плани.

Застосування ситуаційного підходу простежується в управлінні постачанням, виробничим плануванням, кадровою політикою, а також у роботі відділів маркетингу, якості та технічного забезпечення. Це забезпечує підприємству високу адаптивність, стійкість до кризових явищ та збереження конкурентних позицій на ринку.

4. Важливим чинником ефективності є системне впровадження механізмів ситуаційного менеджменту: моніторинг і аналіз середовища, моделювання сценаріїв, децентралізоване прийняття рішень, постійний управлінський контроль і підвищення кваліфікації персоналу. Саме завдяки цим інструментам підприємство формує гнучку систему управління, що відповідає сучасним викликам.

Використання технологій ситуаційного менеджменту на ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» є ключовим чинником підвищення ефективності управлінської діяльності та зміцнення конкурентних

позицій підприємства. Проведений аналіз довів, що гнучкість, адаптивність та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища забезпечують організації можливість не лише уникати кризових явищ, а й перетворювати виклики на нові можливості розвитку.

5. Запровадження ситуаційних технологій дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищувати якість управлінських рішень, знижувати ризики та створювати сприятливе середовище для інновацій. Для підприємства особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем, удосконалення процесу прийняття рішень, залучення керівників різних рівнів до планування, а також підвищення професійної компетентності управлінського персоналу.

6. Розвиток ситуаційного підходу передбачає адаптацію організаційної структури, формування антикризових команд, підвищення інноваційності та вдосконалення економічних механізмів управління. Усі ці заходи сприяють зміцненню внутрішньої взаємодії, забезпеченню прозорості управлінських процесів і створюють умови для стійкого розвитку компанії.

Таким чином, ситуаційний менеджмент слід розглядати як ключову складову сучасної управлінської системи. Його використання забезпечує гнучкість, адаптивність і результативність організацій, що особливо важливо в умовах економічної, політичної та соціальної нестабільності. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект» демонструє ефективне поєднання виробничих компетенцій та сучасних управлінських технологій. Використання ситуаційного менеджменту дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність у складних умовах, але й досягати стратегічних цілей, зміцнювати ділову репутацію та забезпечувати стійкий розвиток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко О. О. Екологічний менеджмент, як основна складова розв'язання екологічних проблем на виробництві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 193. с. 102-109.
2. Білорус Т. В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №4. с.170–175.
3. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В., Остапчук Т. П. Менеджмент : підручник. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. 856 с.
4. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
5. Бугай В. З., Горбунова А. В., Ключова Ю. В. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2011. № 1 (9). с. 26–33.
6. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : ЦУЛ, 2015. 400 с.
7. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2005. 372 с.
8. Гвоздь М. Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2014. № 811. с. 56-62.
9. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка* : 2012. – № 4 URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3048/1/2.pdf>.
10. Довгань Л. Є., Малик І. П., Мохонько Г. А., Шкробот М. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
11. Єфімова О. Системний підхід – основа управління діяльністю підприємств. *Персонал*. 2007. №2. с. 67-72.
12. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю.

- Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1 : навч. посібник. Кривий Ріг : НУЕТ, 2021. 282 с.
13. Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Том 25. с. 79–85.
14. Касьян А.В. Застосування ситуаційного підходу в управлінні сучасних сервісних підприємств URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7481/1/20170321\\_EconFinance\\_V2\\_P045-048.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7481/1/20170321_EconFinance_V2_P045-048.pdf).
15. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організації: теорія та практика : навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2016. 396 с.
16. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей* : 2013. № 1. с. 146-151 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom\\_2013\\_1\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31).
17. Колесник Т. В. Ситуаційний менеджмент : конспект лекцій. Вінниця : ВНАУ, 2016. 37 с.
18. Кредісов А. І. Історія вчень менеджменту : підручник. Київ : Знання України, 2015. 300 с.
19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академ-видав, 2013. 223 с.
20. Мазник Л. В., Березянюк Т. В., Безпалько О. В., Бергер А. Д., Гринюк Ю. М., Олійниченко О. М. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
21. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2021, 416 с.
22. Микитюк П. П., Брич В. Я., Шкільняк М. М., Микитюк Ю. І. Інноваційний менеджмент: підручник. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
23. Микитюк П. П. Інноваційний розвиток підприємства : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
24. Милько І. П. Ситуаційний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 98 с.

25. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С Менеджмент організації. Теорія та практика : Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 420 с.
26. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. с. 99–103.
27. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2009. 568 с.
28. ТОВ «Завод газового обладнання «Альфа-Газпромкомплект». URL: <http://www.alfa.te.ua/>.
29. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2007. 304 с.
30. Федулова Л. І., Фролова Г. І. Ситуаційний менеджмент : науково-методологічний аспект. Київ : Науковий світ, 2002. 34 с.
31. Фролова Г. І. Методологічні аспекти ситуаційного підходу в менеджменті. *Вісник технологічного університету Поділля*. 2002. Ч. 2. №4. С. 199—204.
32. Харченко В. А. Підходи до управління сучасним підприємством : Донецьк : ДонНТУ, 2012. URL: <http://ea.domntu.edu.ua/handle/123456789/15454>.
33. Чухрай Н. І. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : підручник. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 500 с.
34. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
35. Шукліна В. В. Стратегічний менеджмент: концептуальні питання в умовах постіндустріальних трансформацій. *Економіка і регіон*. 2013. №2. С. 87-91.
36. Шукліна В. В. Стратегія ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2020. № 1(72), Ч. 2. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.11>.