

МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА**  
дисципліни  
**“СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**  
(для бакалаврів)

МАУП

Київ 2006

Підготовлено доцентом кафедри менеджменту *Л. О. Згалат-Лозинською*

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту  
(протокол № 3 від 09.11.05)

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом*



**Згалат-Лозинська Л. О.** Навчальна програма дисципліни “Ситуаційний менеджмент” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2006. — 19 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Ситуаційний менеджмент”, методичні рекомендації до самостійної роботи студентів, вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

© Міжрегіональна Академія  
управління персоналом (МАУП),  
2006

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

Ситуаційний підхід — один з інструментів послідовного та комплексного аналізу ситуацій прийняття важливих управлінських рішень. За сучасних жорстких ринкових умов кожна організація повинна користуватися набором різноманітних прийомів і методів, які б сприяли ефективним діям та успішній діяльності на ринку.

Основна мета вивчення навчальної дисципліни “Ситуаційний менеджмент” — оволодіти методологічними основами ситуаційного підходу для формування системи знань і вмінь прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі і прогнозуванні тенденцій розвитку конкретних ситуацій, а також надати пропозиції та рекомендації щодо можливих варіантів поведінки.

Завданням навчальної дисципліни є формування у студентів ситуаційного мислення, вивчення основних категорій ситуаційного менеджменту; освоєння сучасних технологій ситуаційного аналізу; оволодіння методикою ситуаційного підходу для прийняття ефективних рішень в умовах мінливого навколишнього середовища та прогнозування параметрів конкретних ситуацій; набуття навичок формування системи ситуаційного менеджменту в організаціях в умовах України.

Предметом дисципліни “Ситуаційний менеджмент” є ситуаційний підхід, ситуаційні фактори та моделі поведінки менеджера в умовах мінливості ринкового оточення.

Як результат вивчення дисципліни “Ситуаційний менеджмент” студенти повинні:

- розуміти роль і місце ситуаційного менеджменту в організації;
- ознайомитися з основним категорійним апаратом ситуаційного менеджменту;
- оволодіти методикою прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності та ризику, в кризових ситуаціях;
- вивчити сучасні технології ситуаційного аналізу;
- набути практичного досвіду застосування методів визначення факторів розвитку ситуації;
- навчитися визначати оптимальний стиль лідерської поведінки, який відповідає наявній в організації ситуації;
- набути навичок формування системи ситуаційного менеджменту в організаціях.

Методика викладання цієї дисципліни передбачає застосування сучасних методів активізації навчання (тренінгів, ділових ігор), провідне місце серед яких належить case-study — методу ситуацій. Метод ситуацій сприятиме глибшому відпрацюванню ситуацій з різноманітних аспектів управління та формуванню у студентів практичних навичок прийняття адекватних управлінських рішень.

Семестровий контроль знань проводиться у формі заліку. Залік — це оцінка засвоєння студентом навчального матеріалу за результатами його роботи на практичних заняттях, і виставляється під час співбесіди (для студентів денної та вечірньої форм навчання) або за виконання контрольної роботи (для студентів заочної форми навчання) з урахуванням результатів складання рубіжних атестацій.

Курс “Ситуаційний менеджмент” вивчається після опанування студентами навчальних дисциплін: “Менеджмент”, “Операційний менеджмент”, “Управління персоналом”, “Організація праці менеджера”, “Економіка підприємства”, “Технологія прийняття управлінських рішень”, “Економічний аналіз”, і передує вивченню дисциплін “Менеджмент організацій”, “Стратегічний менеджмент”, “Інноваційний менеджмент”, “Інвестиційний менеджмент”.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН**  
**дисципліни**  
**“СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
1	2
	<p><b>Змістовий модуль 1. Місце і роль ситуаційного підходу та ситуаційного аналізу в теорії та практиці менеджменту</b></p> <p>1 Сутність ситуаційного підходу</p> <p>2 Ситуаційні перемінні</p> <p>3 Методологічні аспекти ситуаційного підходу</p> <p>4 Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації</p> <p>5 Місце і роль ситуаційного аналізу в системі ситуаційного менеджменту</p> <p>6 Етапи ситуаційного аналізу</p>

1	2
	<b>Змістовий модуль 2.</b> Психологічні проблеми і моделі ситуаційного лідерства
7	Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті
8	Ситуаційна модель керівництва Фідлера
9	Модель “шлях–мета” Мітчела і Хауса
10	Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара
11	Модель прийняття рішень Врума–Йеттона–Яго
12	Модель ситуаційного лідерства Стінсона–Джонсона
13	Континіум поведінки лідера Танненбаума–Шмідта
14	Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях
15	Особливості управління організацією у кризових ситуаціях
16	Урахування ризиків у ситуаційному менеджменті

**ЗМІСТ**  
*дисципліни*  
**“СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

**Змістовий модуль 1. Місце і роль ситуаційного підходу та ситуаційного аналізу в теорії та практиці менеджменту**

***Тема 1. Сутність ситуаційного підходу***

Місце і роль ситуаційного менеджменту в теорії та практиці менеджменту. Економічні явища та причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах. Ситуаційний підхід як спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення. Сутність, значення та можливості ситуаційного підходу. Концентрація ситуаційного підходу на ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині самих організацій.

Поняття ситуації. Види ситуацій. Правильне розуміння ситуації – важлива умова ефективного менеджменту. Ситуації у сфері менеджменту.

Складові ситуаційного підходу: вивчення сучасних технологій ситуаційного аналізу; передбачення наслідків рішень, які приймаються; інтерпретація ситуації з урахуванням найсуттєвіших факторів; прийняття ефективного рішення.

*Література:* основна [1–5; 7; 8];  
додаткова [6; 9, 10; 12]

## ***Тема 2. Ситуаційні перемінні***

Поняття перемінних ситуацій. Внутрішні перемінні як ситуаційні фактори всередині організації. Цілі — конкретні кінцеві стани чи бажаний результат. Різноманіття цілей. Структура організації. Вибір структури організації.

Завдання організації. Формулювання завдань як напрям розподілу праці в організації. Категорії завдань.

Вплив технології на процес управління. Технологія як засіб здійснення перетворень в організації.

Люди — центральний фактор ситуаційного менеджменту. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку й успішну діяльність людей. Вплив середовища на особистість і поведінку.

Взаємозв'язок внутрішніх перемінних в організації. Соціотехнічні підсистеми.

Організація та її зовнішнє середовище. Фактори прямого та опосередкованого впливу на діяльність організації. Взаємозв'язок і взаємозалежність факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

*Література:* основна [3; 4; 7];  
додаткова [6; 7; 12]

## ***Тема 3. Методологічні аспекти ситуаційного підходу***

Методологія ситуаційного підходу як чотириступеневий процес. Засоби професійного управління: знання процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системний аналіз, методи планування і контролю, кількісні методи прийняття управлінських рішень тощо.

Уміння передбачати ймовірні наслідки застосування управлінських концепцій і методик.

Засоби інтерпретації ситуації. Визначення ступеня впливу факторів на організацію в конкретній ситуації. Ймовірний ефект зміни перемінних організації.

Методи взаємозв'язку конкретних прийомів дії керівника за ситуаційного підходу.

Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент.

*Література:* основна [1; 3; 4; 8];  
додаткова [7; 8; 10; 12]

## ***Тема 4. Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації***

Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації: переваги та недоліки експертних і математичних методів.

“Мозковий штурм”. Роль керівника при проведенні “мозкового штурму”. Два тури “мозкового штурму” — генерування ідей, обговорення виявлених ідей; їх оцінювання та розроблення колективного погляду.

Метод анкетування. Два тури анкетування: ранжирування факторів впливу при заповненні спеціальної анкети; перехресне рецензування заповнених анкет.

Факторний аналіз. Отримання аналітичної залежності, що відображає ступінь впливу факторів на зміни ситуації. Коефіцієнти впливу. Обґрунтування очікуваних змін.

Метод багатомірного шкалювання, його сутність. Інтерпретація отриманого набору факторів.

Кореляційно-регресійний аналіз. Визначення ступеня впливу факторів на організацію в конкретній ситуації.

Використання сучасних інформаційних технологій при визначенні факторів, що впливають на розвиток ситуації в бізнесі. Роль імітаційного моделювання в ситуаційному менеджменті. Приклади застосування імітаційних моделей.

Практика використання методу сценаріїв у системі менеджменту організації.

*Література:* основна [1; 4; 6];  
додаткова [12]

### ***Тема 5. Місце і роль ситуаційного аналізу в системі ситуаційного менеджменту***

Поняття ситуаційного аналізу. Ситуаційний аналіз як комплексні технології підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

Роль ситуаційного аналізу у встановленні тенденцій, закономірностей і факторів, що впливають на розвиток ситуації. Спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.

Умови забезпечення ефективного ситуаційного аналізу. Можливості ситуаційного аналізу в забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень, передбачені виникнення проблемних і кризових ситуацій.

Значення аналізу при вирішенні складних комплексних проблем менеджменту організації.

*Література:* основна [1; 5];  
додаткова [3; 6]

## ***Тема 6. Етапи ситуаційного аналізу***

Підготовка до ситуаційного аналізу: чітке визначення ситуації, підготовка необхідного інформаційного забезпечення. Змістовний опис ситуації.

Аналіз інформації. Роль аналітичних груп у здійсненні ситуаційного аналізу. Пошук можливих аналогів. Еталонна ситуація.

Формування пакета інформації про ситуацію, необхідної для аналізу.

Аналіз профільних проблем ситуації. Оцінювання слабких і сильних сторін, небезпек і ризиків, перспектив розвитку ситуації.

Розроблення сценарію розвитку ситуації. Визначення найвірогідніших сценаріїв. Формування моделі розвитку ситуації. Генерування пропозицій щодо розробки альтернативних варіантів тактичних рішень.

Оцінювання ситуації. Визначення очікуваної стійкості ситуації.

Обробка даних та оцінювання результатів експертизи. Виявлення можливостей досягнення цілей організації.

Ступінь узгодженості оцінювань експертів.

Підготовка аналітичних матеріалів за результатами ситуаційного аналізу.

*Література:* основна [1; 5];  
додаткова [3; 6]

## **Змістовий модуль 2. Психологічні проблеми і моделі ситуаційного лідерства**

### ***Тема 7. Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті***

Сутність і завдання психології керування. Психологічний аналіз управлінської діяльності. Компетенція: її набуття, стимулювання, розвиток і прогнозування.

Ситуаційне управління і кадрова політика. Ефективність взаємодії суб'єкта і об'єкта управління.

Створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Професіограма як результат психологічного аналізу трудової діяльності.

Сутність ситуаційних моделей прийняття управлінських рішень, їх класифікація.

Ситуаційні підходи до ефективного лідерства, їх роль у менеджменті.

*Література:* основна [1]



### **Тема 8. Ситуаційна модель керівництва Фідлера**

Основа моделі — три фактори, що впливають на поведінку керівників: стосунки між керівниками та членами колективу; структура завдання; посадові повноваження. Результат сполучення трьох факторів — вісім потенційних стилів керівництва. Характеристика потенційних ситуацій та їх вплив на рівень сприятливої поведінки. Зміна стилю ефективного керівництва залежно від ситуації.

Портрет гіпотетичного колеги, розрахунок індексу НПК — найменш привабливого колеги.

Обмеження і недоліки моделі Фідлера. Можливості практичного застосування.

*Література:* основна [1–4];  
додаткова [8]

### **Тема 9. Модель “ціль–мета” Мітчела і Хауса**

Основа моделі — виконання трьох видів завдань ефективним керівництвом. Роз’яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей: визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації; управління інтенсивністю і зменшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи. Необхідність зміни поведінки керівника залежно від відносної зрілості послідовників.

Змінні, що визначають ситуацію: віра в зумовленість результатів, схильність до підпорядкування, здатності як фактори, що характеризують послідовників. Організаційні фактори: зміст і структура роботи, система моральної влади, культура групи.

Типи поведінки керівника: підтримуюче керівництво; директивне керівництво; консультування підлеглих; керівництво, орієнтоване на досягнення.

*Література:* основна [1–4];  
додаткова [8]

### **Тема 10. Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара**

Ситуаційна теорія П. Херсі і К. Бланшара. Залежність ефективних стилів лідерства від “зрілості” виконавців. Поняття “зрілості”. Різноманіття рівнів зрілості.

Ступінь орієнтації керівника на завдання, людські стосунки та рівень зрілості виконавців якнайважливіші чинники визначення стилю лідерства, що відповідає конкретній ситуації: видавати накази,

“продавати”, брати участь, делегувати. Умови застосування кожного стилю лідерства. Поведінка та прийоми дій менеджерів при застосуванні стилів лідерства.

Переваги й недоліки теорії життєвого циклу.

*Література:* основна [1–4];  
додаткова [8]

### ***Тема 11. Модель прийняття рішень Врума–Йеттона–Яго***

Орієнтація на залучення підлеглих до участі у прийнятті рішень. Аспекти проблеми, їх структура та характеристика. П'ять стилів керівництва: автократичний I, автократичний II, консультативний I, консультативний II, груповий або спільний. Критерії оцінювання ситуації “підлеглі – керівник”. Побудова “дерева рішень”.

Переваги і недоліки моделі. Можливості практичного застосування при прийнятті оптимальних управлінських рішень.

*Література:* основна [1–4];  
додаткова [8]

### ***Тема 12. Модель ситуаційного лідерства Стінсона–Джонсона***

Рівень зацікавленості в роботі має визначатися лідером залежно від характеристик послідовників і характеру виконуваної ним роботи.

*Література:* основна [1–4];  
додаткова [8]

### ***Тема 13. Континіум поведінки лідера Танненбаума–Шмідта***

Вибір лідером одного зі способів поведінки залежно від впливу на стосунки лідерства трьох факторів: самого лідера, послідовників і ситуації, що склалася.

*Література:* основна [1–4];  
додаткова [8]

### ***Тема 14. Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях***

Проблемні зони в організації – основа аналізу ситуації та критеріїв вибору ситуаційної моделі менеджменту.

Структура організаційної роботи менеджера у ситуаційному підході до управління. Оцінювання діяльності менеджера: аналіз рівня роботи, економічність дій.

Вироблення наукового підходу до прийняття рішень у конкретних ситуаціях. Доведення розпорядчої інформації до підлеглих.

Підвищення рівня функціонально пов'язаних дій членів колективу: організація роботи у групах, офіційно-ділова структура відносин, контроль настрою групи.

Використання процесу активного мислення для з'ясування причин виникнення проблем у конкретних ситуаціях.

Активізація потенціалу задовільних змін. Формування нормальних взаємовідносин у колективі.

*Література:* основна [2; 8];

додаткова [2; 4; 5; 7; 2; 13]

### ***Тема 15. Особливості управління організацією у кризових ситуаціях***

Роль кризових ситуацій в діловій активності організації. Характеристика і типологія кризових ситуацій. Етапи оцінювання і діагностики кризових ситуацій. Класифікація внутрішніх і зовнішніх факторів, що зумовлюють кризову ситуацію. Тактики виходу підприємства з кризової ситуації, оперативні та стратегічні заходи. Стратегії відновлення для кризових ситуацій.

Негативні наслідки настання кризової ситуації. Ознаки банкрутства фірми.

Реструктуризація підприємства як спосіб запобігання банкрутства.

Формування системи заходів подолання кризових ситуацій. Фактори успіху подолання кризових ситуацій.

Поведінка керівників у кризових ситуаціях. Прийоми й методи діяльності менеджерів з антикризового управління в організації. Вимоги до якості керуючого у кризовій ситуації

*Література:* основна [1];

додаткова [11]

### ***Тема 16. Урахування ризиків у ситуаційному менеджменті***

Сутність господарського (підприємницького) ризику. Види і причини втрат у підприємництві. Підходи до вимірювання ризику, що базуються на ймовірнісних категоріях. Економічні межі і зони господарського ризику. Техніка оцінювання ризику.

Управління ризиком у процесі вироблення та реалізації рішення у проблемних ситуаціях.

*Література:* основна [1];

додаткова [11]

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

Головна мета самостійної роботи студентів — активізація систематичної роботи, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

Самостійна робота з навчальної дисципліни “Ситуаційний менеджмент” містить:

- підготовку до практичних занять (для студентів денної та вечірньої форм навчання);
- письмове виконання контрольних робіт (для студентів заочної форми навчання). Контрольна робота є комплексним завданням, в якому містяться два теоретичних і одне аналітико-ситуаційне завдання, виконання якого розвиває самостійність аналітичної обробки економічної інформації; підготовку до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Важливе значення в керівництві самостійною роботою студентів належить індивідуальним і груповим консультаціям, їх мета — допомогти студентам у вивченні того чи іншого питання, у правильній організації самостійної роботи над вивченням предмета.

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Для самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури, а також з публікаціями періодичних видань. Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно зі списком у такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою зі змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що стосується конкретної теми;
- в) дати відповідь на контрольні запитання відповідної теми;
- г) виписати всі незрозумілі питання для з'ясування їх на консультації.

При вивченні навчального матеріалу необхідно використовувати звіти підприємств та інші джерела економічної інформації, аналізуючи зміни показників за методикою, наведеною в підручниках.

Основними видами контролю рівня оволодіння навчального матеріалу студентами денної та вечірньої форм навчання є усне опитування (заочної форми навчання — перевірка контрольних робіт). За

результатами контролю студентам виставляють оцінки в журналах поточної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю. Підсумковий контроль знань у вигляді заліку здійснюється за контрольними питаннями.

### ***ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ***

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є складовою навчального процесу та активною формою самостійної роботи студентів.

Мета контрольної роботи — закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті у процесі вивчення дисципліни “Ситуаційний менеджмент”, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами і статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

Номер варіанта контрольної роботи студент вибирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е, Є	2
Ж, З, І	3
Й, К, Л	4
М, Н, О	5
П, Р, С	6
Т, У, Ф	7
Х, Ц, Ч	8
Ш, Щ	9
Ю, Я	10

Структура контрольної роботи така: титульна сторінка, вступ, питання, що висвітлює зміст проблеми, висновки, список використаної літератури.

Обсяг контрольної роботи — не менше 15 сторінок (комп'ютерний набір — 14 кегль, 1,5 інтервал, гарнітура — Times New Roman). Всі сторінки, окрім титульної, нумеруються. Обов'язковою умовою написання роботи є зміст, що містить питання завдання із зазначенням сторінок, вступ і висновки, які повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, який вивчається, безпосередньо відповіді на

питання без розриву сторінки та із зазначенням посилань на літературні джерела, а також список використаної літератури, який має містити не менше 10 джерел. За потреби додаються додатки.

## **ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ**

### **Варіант 1**

1. Відмінності між системним і ситуаційним підходами в управлінні.
2. Ситуації у сфері менеджменту.
3. Проведіть ситуаційний аналіз ринків, на яких діє фірма, за такими ознаками: основні сегменти ринку, місткість кожного ринку, кон'юнктура кожного ринку.

### **Варіант 2**

1. Складові ситуаційного підходу, їх характеристика.
2. Внутрішні перемінні як ситуаційні фактори всередині організації.
3. Проаналізуйте критерії, що використовує фірма при виборі каналів розповсюдження реклами, використовуючи принципи та підходи ситуаційного аналізу.

### **Варіант 3**

1. Взаємозв'язок ситуаційних перемінних в організації.
2. Методологічні підходи до ситуаційного аналізу.
3. Визначте рівень використання засобів професійного управління на конкретному підприємстві.

### **Варіант 4**

1. Ситуаційний підхід до розуміння сутності лідерства.
2. Суть моделі прийняття рішень Врума–Йеттона.
3. Визначте оптимальний стиль керівництва залежно від ситуації, що склалася на конкретному підприємстві, використовуючи модель Фідлера.

### **Варіант 5**

1. Евристичні методи виявлення факторів розвитку ситуації, їх характеристика.
2. Формування системи заходів подолання кризових ситуацій.
3. Розробіть сценарій розвитку ситуації, пов'язаної з проблемами виходу підприємства на зарубіжний ринок.

### **Варіант 6**

1. Етапи ситуаційного аналізу.
2. Сутність ситуаційної теорії П. Херсі та К. Бланшара.
3. Здійсніть аналіз управлінської ситуації методом “мозкового штурму” та коротко опишіть сутність цього процесу.

### **Варіант 7**

1. Класифікація ситуаційних моделей менеджменту.
2. Суть моделі “шлях–мета” Мітчела і Хауса.
3. Складіть портрет (ознаки, якості, цінності) менеджера кризових ситуацій.

### **Варіант 8**

1. Підходи господарського (підприємницького) ризику до вимірювання ризику.
2. Керування за слабкими сигналами.
3. Проведіть експрес-діагностику фінансової заможності фірми.

### **Варіант 9**

1. Ситуаційне управління і кадрова політика. Створення сприятливого психологічного клімату колективі.
2. Сутність ситуаційної моделі керівництва Фідлера.
3. Наведіть приклад застосування методів прогнозування в ситуаційному менеджменті.

### **Варіант 10**

1. Спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.
2. Факторний аналіз як метод встановлення тенденцій розвитку ситуації.
3. Здійсніть анкетування з метою ранжування факторів впливу на розвиток проблемної ситуації в організації (вид проблемної ситуації обирається самостійно).

### ***ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ***

1. Поняття ситуації.
2. Види ситуацій в менеджменті.
3. Поняття “правильне розуміння ситуації”.
4. Сутність, джерела і причини появи проблемних ситуацій.
5. Ситуаційний підхід як спосіб мислення.

6. Значення та можливості ситуаційного підходу.
7. Ситуаційні відмінності організацій.
8. Відмінності ситуаційного та системного підходів в управлінні.
9. Складові ситуаційного підходу.
10. Поняття змінних ситуації.
11. Внутрішні змінні як ситуаційні фактори організації.
12. Вплив зовнішніх факторів на організацію.
13. Методологія ситуаційного підходу.
14. Засоби професійного управління в ситуаційному менеджменті.
15. Засоби інтерпретації ситуації.
16. Ступінь впливу факторів на організацію в конкретній ситуації.
17. Поняття ситуаційного аналізу.
18. Методологічні підходи до процесу ситуаційного аналізу.
19. Умови забезпечення ефективного ситуаційного аналізу.
20. Можливості ситуаційного аналізу.
21. Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації.
22. “Мозковий штурм” як метод встановлення факторів розвитку ситуації.
23. Метод анкетування при встановленні факторів розвитку ситуації.
24. Метод багатомірного шкалування.
25. Кореляційно-регресійний аналіз.
26. “Дерево рішень”: сутність і механізм використання.
27. “Дерево неполадок”: сутність і механізм використання.
28. Підготовка до ситуаційного аналізу.
29. Роль аналітичних груп у проведенні ситуаційного аналізу.
30. Аналіз профільних проблем ситуації.
31. Оцінювання слабких і сильних сторін ситуації.
32. Види і причини втрат у підприємстві.
33. Виявлення зони господарського ризику.
34. Оцінювання небезпек і ризиків, перспектив розвитку ситуації.
35. Оцінювання ситуації. Визначення очікуваної стійкості ситуації.
36. Підготовка аналітичних матеріалів за результатами ситуаційного аналізу.
37. Психологічний аналіз управлінської діяльності.
38. Розвиток компетенції працівників.
39. Ситуаційне управління і кадрова політика.
40. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.
41. Розвиток компетенції.



42. Ситуаційні моделі лідерства.
43. Модель “шлях—мета” Мітчела і Хауса.
44. Модель прийняття рішення Врума—Йеттона—Яго.
45. Суть “дерева рішень” у моделі Врума—Йеттона—Яго.
46. Теорія життєвого циклу.
47. Ситуаційна модель керівництва Фідлера.
48. Прийоми й методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях.
49. Структура організаційної роботи менеджера щодо ситуаційного підходу в управлінні.
50. Формування системи заходів подолання кризових ситуацій.
51. Інформаційні моделі прийняття рішень в умовах ситуаційного підходу.
52. Роль імітаційного моделювання в ситуаційному менеджменті.
53. Формування ситуаційного мислення.
54. Вироблення навичок застосування ситуаційного підходу в менеджменті.
55. Прогнозування в ситуаційному менеджменті.
56. Управління “за слабкими сигналами”.
57. Реактивний менеджмент.
58. Стратегія і тактика антикризового управління.
59. Причини кризи і ознаки банкрутства фірми.
60. Психологічні аспекти прийняття рішень.

## **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

### *Основна*

1. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. для студ. вузів. — 2-ге вид., виправл. і доп. — К.: Центр навч. літ., 2005. — 372 с.
2. *Виханский О. С., Наумов А. М.* Ситуационное обучение менеджменту: Учеб. пособие для вузов. — М.: ГАУ, 1997. — 148 с. — Кн. 1.
3. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1998.
5. *Попов В. М., Ляпунов С. И., Филиппов В. В., Медведев Г. В.* Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений: Учеб. пособие для вузов. — М.: КноРус, 2001.

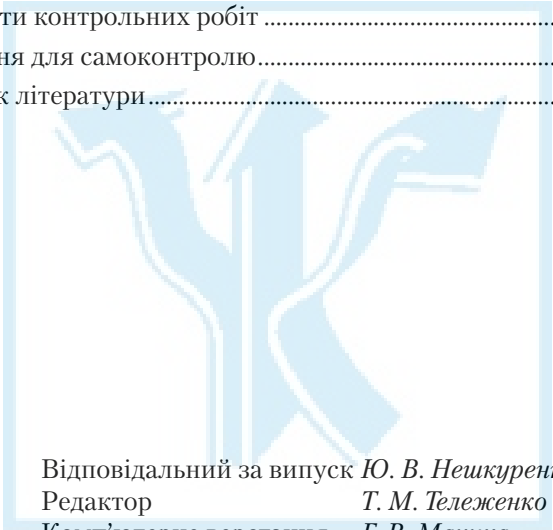
6. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опорный конспект лекций. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.
7. *Федулова Л. И., Фролова Г. И.* Ситуационный менеджмент: Наук.-метод. аспект. — К.: Наук. світ, 2002. — 35 с.
8. *Поспелов Д. Е.* Ситуационное управление. — М., 1986.

*Додаткова*

1. *Беседин Н.* Экспертная Экспресс-оценка менеджерских ситуаций // Бизнес-информ. — 1997. — № 5. — С. 52–54.
2. *Герман А.* Руководить сообразно ситуации. — М.: Интер-эксперт, 1994.
3. *Глухов В. В.* Ситуационный анализ (деловые игры для менеджера). — СПб.: Спец. лит., 1999.
4. *Гроув Э. С.* Высокоэффективный менеджмент. — М.: Филинь, 1996.
5. *Егоров А.* “Пульсирующий” менеджмент. — М.: Рос. экон. акад., 1998.
6. *Кунц Г., О’Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981.
7. *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. — М.: Рус. дел. лит., 1999.
8. *Менеджмент.* — М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 1999. — (Сер. Мастерство).
9. *Отнер С.* Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем: Пер. с англ. — М.: Сов. радио, 1969.
10. *Поспелов Д. А.* Большие системы ситуационного управления. — М.: Знание, 1975.
11. *Сиднев С.* Принятие решений в условиях неопределенности // Бизнес-информ. — 1996. — № 15. — С. 41–42.
12. *Системный и ситуационный подход: предпосылки, проблемы, трудности / И. В. Блауберг и др.* — М.: Знание, 1969.
13. *Хейне П.* Экономический образ мышления: Пер. с англ. — М.: Новости, 1991.

## ***ЗМІСТ***

Пояснювальна записка .....	3
Тематичний план дисципліни “Ситуаційний менеджмент” .....	4
Зміст дисципліни “Ситуаційний менеджмент” .....	5
Методичні рекомендації до самостійної роботи студентів.....	12
Вказівки до виконання контрольної роботи .....	13
Варіанти контрольних робіт .....	14
Питання для самоконтролю.....	15
Список літератури.....	17



Відповідальний за випуск *Ю. В. Нешкуренко*  
Редактор *Т. М. Тележенко*  
Комп'ютерне верстання *Г. В. Макуха*

**МАУП**

Зам. № ВКЦ-2517

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП