

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
(для бакалаврів, магістрів)

МАУП

Київ

ДП «Видавничий дім «Персонал»

2009

Підготовлено доцентом кафедри медичного та екологічного менеджменту
Л. О. Згалат-Лозинською

Затверджено на засіданні кафедри медичного та екологічного менеджменту
(протокол № 11 від 17.06.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Згалат-Лозинська Л. О. Навчальна програма дисципліни “Ситуаційний менеджмент” (для бакалаврів, магістрів). — К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2009. — 24 с.

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

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Ситуаційний підхід — це один із інструментів для послідовного та комплексного аналізу ситуацій під час прийняття важливих управлінських рішень. За сучасних умов жорсткого ринкового оточення кожна організація повинна користуватися набором різноманітних прийомів і методів, що сприяли б ефективним діям та успішній діяльності на ринку.

Основна мета дисципліни — засвоєння методологічних основ ситуаційного підходу для формування системи знань і вмінь прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі і прогнозуванні тенденцій розвитку конкретних ситуацій, а також надання пропозицій і рекомендацій щодо можливих варіантів поведінки в них.

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

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

В результаті вивчення дисципліни “Ситуаційний менеджмент” студенти *повинні*:

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

Методика викладання 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, вона виставляється під час співбесіди (для студентів денної та вечірньої форм навчання) або 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 та передусє вивченню дисциплін: менеджмент організації, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, інвестиційний менеджмент.

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

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

1	2
	Змістовий модуль II. 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	Континуум поведінки лідера Танненбаума-Шмідта
14	Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях
15	Особливості управління організацією в кризових ситуаціях
16	Облік ризиків у ситуаційному менеджменті
Разом годин: 108	

ЗМІСТ
дисципліни
“СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

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

Тема 1. Сутність ситуаційного підходу

Місце та 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 в самих організаціях.

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, що приймаються; інтерпретація ситуації з урахуванням найсуттєвіших факторів; прийняття ефективного рішення.

Література: основна [1; 2; 6; 9];
додаткова [2; 10; 12]

Тема 2. Ситуаційні перемінні

Поняття перемінних ситуацій. Внутрішні перемінні як ситуаційні фактори в 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 середовища.

Література: основна [1; 4; 6; 9];
додаткова [2; 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 та 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 при ситуаційному підході.

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

Література: основна [1; 5; 8; 9];

додаткова [1; 11]

Тема 4. Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації

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

“Мозкова атака”. Роль керівника при “мозковій атаці”. Два тури “мозкової атаки” – генерування ідей, обговорення виявлених ідей; їх оцінка та вироблення колективного погляду.

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

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

Метод багатомірного шкалування, його суть. 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 [3; 5; 8; 9]

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, передбаченні виникнення проблемних та кризових ситуацій.

Значення аналізу при розв'язанні складних комплексних проблем менеджменту організації.

Література: основна [1; 5; 7];
додаткова [3; 7; 12]

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 проведенні 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.

Розробка 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 оцінок експертів.

Підготовка аналітичних матеріалів за результатами ситуаційного аналізу.

Література: основна [1; 7];
додаткова [3; 7; 12]

Змістовий модуль II. Психологічні проблеми і моделі ситуаційного лідерства

Тема 7. Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті

Суть і завдання психології керування. Психологічний аналіз управлінської діяльності. Компетенція: її набуття, стимулювання, розвиток та 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; 5; 6; 10];
додаткова [5; 8]

Тема 8. Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Основа моделі — три фактори, що впливають на поведінку керівників: відносини 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 й недоліки моделі Фідлера. Можливості практичного застосування.

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Тема 9. Модель "шлях–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 та зменшення зусиль підлеглих у

процесі виконання роботи. Необхідність зміни поведінки керівника залежно від відносної зрілості послідовників.

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

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

Література: основна [1; 5; 6; 10]

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 відносини та рівень зрілості виконавців як найважливіші чинники визначення стилю лідерства, що відповідає конкретній ситуації: давати 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; 5; 6; 10]

Тема 11. Модель прийняття рішень Врума–Йеттона–Яго

Орієнтація на залучення підлеглих до участі в 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 "підлегли – керівник". Побудова "дерева рішень".

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

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Тема 12. Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона

Рівень зацікавленості у роботі має визначатися лідером залежно від характеристик послідовників та характеру виконуваної ним роботи.

Література: основна [7]

Тема 13. Континуум поведінки лідера Танненбаума-Шмідта

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

Література: основна [5]

Тема 14. Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях

Проблемні зони в організації — основа аналізу ситуації та критерій вибору ситуаційної моделі менеджменту.

Структура організаційної роботи менеджера при ситуаційному підході в управлінні. 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 в групах, офіційноділова 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 [1; 6; 10];
додаткова [11]

Тема 15. Особливості управління організацією в кризових ситуаціях

Роль кризових ситуацій у діловій активності організації. Характеристика та типологія кризових ситуацій. Етапи оцінки і діагностики кризових ситуацій. Класифікація внутрішніх та зовнішніх факторів, що зумовлюють виникнення кризової ситуації. 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 банкрутству.

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 в кризовій ситуації

Література: основна [1]

Тема 16. Облік ризиків у ситуаційному менеджменті

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

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

Література: основна [1];
додаткова [11]

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Головною метою самостійної роботи студентів є активізація систематичної роботи, індивідуалізація навчання, підвищення якості засвоєння навчальної дисципліни.

I. Самостійна робота з навчальної дисципліни “Ситуаційний менеджмент” охоплює:

- 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, виконання якого сприяє розвитку самостійності аналітичної обробки економічної інформації; підготовці до підсумкового контролю знань за контрольними питаннями.

Чільне місце в керівництві самостійною роботою студентів належить індивідуальним та груповим консультаціям, їх мета — допомогти вивчити те чи інше питання, правильно організувати самостійну роботу з вивчення предмета.

Студентам рекомендується ознайомитись з навчально-методичною літературою за списком рекомендованої літератури, а також з публікаціями у періодичних виданнях. Літературу необхідно вивчати систематично, в такій послідовності:

- а) ознайомитися за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал щодо кожної конкретної теми;
- в) дати відповіді на контрольні запитання відповідної теми;
- г) виписати всі незрозумілі питання для з'ясування їх на консультації.

Необхідно використовувати звіти підприємств і інші джерела економічної інформації, аналізуючи зміни показників за методикою, наведеною в підручниках.

Основними видами контролю за рівнем засвоєння навчального матеріалу студентами денної та вечірньої форм навчання є усне опитування (для заочної форми навчання – виконання контрольних робіт). Студентам виставляють оцінки в журналах поточної успішності за бальною системою модульно-рейтингового контролю. Підсумковий контроль знань у вигляді заліку здійснюється за контрольними питаннями.

II. За кожною з тем курсу “Ситуаційний менеджмент” студент повинен самостійно виконати завдання (до заліку):

№ пор.	Тема	Питання	Література	Вид контролю
1	2	3	4	5
Змістовий модуль I. Місце і роль ситуаційного підходу та ситуаційного аналізу в теорії та практиці менеджменту				
1	Сутність ситуаційного підходу	1.Види ситуацій у сфері менеджменту. 2.Недоліки ситуаційного підходу: технологічні, людські і обмеження в постановці завдання.	основна [1]	Опитування
2	Ситуаційні перемінні	1.Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку й успішну діяльність людей. 2.Вплив середовища на особистість і поведінку.	основна [1, 4, 6, 9]; додаatkова [2, 12]	Конспект
3	Методологічні аспекти ситуаційного підходу	1.Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент. 2.Метод багатомірного шкалування, його сутність. 3.Інтерпретація отриманого набору факторів.	основна [1, 9]	Конспект

1	2	3	4	5
4	Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації	1.Кореляційно-регресійний аналіз у практиці менеджменту. 2.Практика використання методу сценаріїв у системі менеджменту організацій.	основна [3, 5, 6]	Конспект
5	Місце і роль ситуаційного аналізу в системі ситуаційного менеджменту	1.Можливості ситуаційного аналізу в забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень, передбаченні виникнення проблемних та кризових ситуацій. 2.Визначте поняття та роль ситуаційного аналізу в теорії та практиці менеджменту. 3.Назвіть етапи ситуаційного аналізу. 4.Етапи підготовки аналітичних матеріалів за результатами ситуаційного аналізу.	основна [1, 7]; додаткова [3, 7, 12]	Опитування
6	Етапи ситуаційного аналізу	1.Аналіз інформації. 2.Роль аналітичних груп у проведенні ситуаційного аналізу. 3.Аналіз профільних проблем ситуації.	основна [1, 7]; додаткова [3, 7, 12]	Конспект
Змістовий модуль II. Психологічні проблеми і моделі ситуаційного лідерства				
7	Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті	1.Професіограма як результат психологічного аналізу трудової діяльності. 2.Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.	основна [5, 6, 10]; додаткова [5, 8]	Опитування
8	Ситуаційна модель керівництва Фідлера	1.Перемінні ситуаційної моделі керівництва Фідлера. 2.Портрет гіпотетичного колеги, розрахунок індексу НПК – найменш привабливого колеги.	основна [1, 5, 6, 10].	Конспект
9	Модель "шлях-мета" Мітчела і Хауса	1.Поведінка та прийоми дій менеджерів при застосуванні стилів лідерства моделі "шлях-мета" Мітчела і Хауса.	основна [1, 5, 6, 10].	Конспект
10	Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара	1.Вимірювання зрілості послідовників в теорії життєвого циклу Херсі та Бланшарда. 2.Визначте відмінність вказівного та переконуючого стилю лідерства. 3.Який лідерський стиль за П. Херсі та К. Бланшаром найбільше сприяє розвитку творчого підходу до роботи?	основна [1, 5, 6, 10]	Конспект

1	2	3	4	5
11	Модель прийняття рішень Врума–Йеттона–Яго	1.Визначте критерії, за якими відбувається оцінювання ситуації за допомогою “дерева рішень” у моделі Врума–Йеттона–Яго. 2.Побудова “дерева рішень” Врума–Йеттона–Яго.	основна [10]	Конспект
12	Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона	1. Характеристика послідовників у моделі ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.	основна [7]	Конспект
13	Континуум поведінки лідера Танненбаума-Шмідта	1.Визначте основні ситуаційні фактори моделі Танненбаума-Шмідта. 2.Проблеми застосування континууму поведінки лідера Танненбаума-Шмідта.	основна [5]	Конспект
14	Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях	1.Підвищення рівня функціонально пов'язаних дій членів колективу: організація роботи в групах. 2.Використання процесу активного мислення для з'ясування причин виникнення проблем у конкретних ситуаціях. 3.Формування нормальних взаємовідносин у колективі.	основна [1, 6, 10]; додаткова [11]	Опитування
15	Особливості управління організацією в кризових ситуаціях	1.Поведінка керівників у кризових ситуаціях. 2.Прийоми і методи діяльності менеджерів з антикризового управління в організації. 3.Вимоги до якості керівництва в кризовій ситуації	основна [1]	Опитування
16	Облік ризиків у ситуаційному менеджменті	1. Управління ризиком у процесі вироблення та реалізації рішення в проблемних ситуаціях. 2.Охарактеризуйте особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику. 3.Економічний (або господарський) ризик, його складові: сутність, підходи до вимірювання ризику.	основна [1]; додаткова [11]	Конспект

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

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

Мета контрольної роботи — закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті під час вивчення дисципліни, сформувати вміння самостійно працювати з навчальною, спеціальною літературою, законодавчими актами та статистичними матеріалами, а також з матеріалами власних досліджень в організаціях.

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

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: титульний лист, вступ, питання, що висвітлює зміст проблеми, висновки, список використаної літератури.

Контрольна робота повинна мати обсяг не менше 15-ти сторінок тексту (комп'ютерний набір — 14-й кегль, 1,5 інтервала, шрифт Times New Roman). Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Обов'язковою умовою є зміст завдань із зазначенням сторінок, вступ та висновки, які повинні відображати власне ставлення студента до матеріалу, який вивчається, безпосередньо відповіді на питання без розриву сторінки та з посиланнями на літературні джерела, а також список використаної літератури (не менше 10 джерел). При потребі оформляються додатки.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Відмінності між системним і ситуаційним підходами в управлінні.
2. Ситуації у сфері менеджменту.
3. Здійсніть 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 в організації.
3. Проаналізуйте критерії, що їх використовує фірма при виборі каналів розповсюдження реклами, спираючись на 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

5. Етапи ситуаційного аналізу.
6. Суть ситуаційної теорії П. Херсі та К. Бланшара.
7. Проведіть аналіз управлінської ситуації методом “мозкової атаки” та коротко опишіть суть 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 сигналам.
3. Проведіть експрес-діагностику фінансової заможності фірми.

Варіант 9

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

Варіант 10

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

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Ситуаційний підхід як спосіб мислення про організаційні проблеми та їх розв’язання.
2. Поняття ситуації. Види ситуацій в менеджменті.

3. Поняття “правильне розуміння ситуації”.
4. Суть, джерела і причини появи проблемних ситуацій.
5. Значення та можливості ситуаційного підходу.
6. Відмінності ситуаційного та системного підходів в управлінні.
7. Ситуаційні відмінності організацій.
8. Вплив технології на процес управління.
9. Складові ситуаційного підходу, їх характеристика.
10. Поняття перемінних ситуації.
11. Внутрішні перемінні як ситуаційні фактори організації.
12. Вплив зовнішніх факторів на організацію.
13. Характеристика факторів прямого та опосередкованого впливу на діяльність організації.
14. Взаємозв'язок і взаємозалежність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
15. Методологія ситуаційного підходу.
16. Засоби професійного управління в ситуаційному менеджменті.
17. Засоби інтерпретації ситуації.
18. Методи оцінки ступеня впливу факторів на організацію в конкретній ситуації.
19. Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації: переваги та недоліки експертних і математичних методів.
20. “Мозкова атака” як метод встановлення факторів розвитку ситуації.
21. Метод анкетування при встановленні факторів розвитку ситуації.
22. Технологія здійснення факторного аналізу.
23. Кореляційно-регресійний аналіз як метод визначення ступеня впливу факторів на організацію в конкретній ситуації.
24. Роль імітаційного моделювання в ситуаційному менеджменті.
25. “Дерево рішень”: сутність, механізм використання.
26. “Дерево неполадок”: сутність та механізм використання.
27. Можливості ситуаційного аналізу в забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень, передбаченні виникнення проблемних і кризових ситуацій.
28. Поняття ситуаційного аналізу.
29. Методологічні підходи до процесу ситуаційного аналізу.
30. Можливості ситуаційного аналізу.
31. Умови забезпечення ефективного ситуаційного аналізу.
32. Етапи ситуаційного аналізу.

33. Підготовка до ситуаційного аналізу.
34. Роль аналітичних груп у проведенні ситуаційного аналізу.
35. Аналіз профільних проблем ситуації.
36. Оцінювання слабких і сильних сторін ситуації.
37. Підготовка аналітичних матеріалів за результатами ситуаційного аналізу.
38. Психологічний аналіз управлінської діяльності.
39. Розвиток компетенції працівників.
40. Ситуаційне управління і кадрова політика.
41. Професіограма як результат психологічного аналізу трудової діяльності.
42. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.
43. Підвищення рівня функціонально пов'язаних дій членів колективу: організація роботи в групах.
44. Використання процесу активного мислення для з'ясування причин виникнення проблем у конкретних ситуаціях.
45. Ситуаційні підходи до ефективного лідерства, їх роль у менеджменті.
46. Технологія формування портрета гіпотетичного колеги: розрахунок індексу НПК — найменш привабливого колеги.
47. Обмеження й недоліки моделі Ф. Фідлера. Можливості її практичного застосування.
48. Основні ситуаційні фактори моделі керівництва Фідлера.
49. Модель “шлях—мета” Мітчела і Хауса.
50. Типи поведінки керівника при застосуванні стилів лідерства в моделі “шлях—мета” Мітчела і Хауса
51. Фактори організаційного середовища, що впливають на вибір відповідного лідерського стилю в моделі “шлях — мета” Р. Хауса.
52. Поняття “зрілості” виконавців у теорії життєвого циклу Херсі та Бланшара.
53. Вимірювання зрілості послідовників у теорії життєвого циклу Херсі та Бланшарда.
54. Теорія життєвого циклу: зміст та базові положення.
55. Сутність і можливості практичного застосування моделі прийняття рішень Врума—Йеттона—Яго.
56. Критерії, за якими має оцінюватися ситуація за допомогою “дерева рішень” у моделі Врума—Йеттона—Яго.
57. Сутність та побудова “дерева рішень” Врума—Йеттона—Яго.

58. Характеристика стилів лідерської поведінки моделі прийняття рішень Врума–Йеттона–Яго.
59. Характеристика послідовників у моделі ситуаційного лідерства Стінсона–Джонсона.
60. Основні ситуаційні фактори моделі Танненбаума–Шмідта.
61. Проблеми застосування континууму поведінки лідера Танненбаума–Шмідта.
62. Поведінка та прийоми дій менеджерів.
63. Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях.
64. Структура організаційної роботи менеджера при ситуаційному підході в управлінні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. — 2-е вид., випр. та допов. — К.: ЦНЛ, 2005. — 372 с.
2. *Виханский О. С., Наумов А. М.* Ситуационное обучение менеджменту: Учеб. пособие. — Кн 1. — М., 1997. — 148 с.
3. *Економічний аналіз*: Навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2001. — 540 с.
4. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
5. *Менеджмент*: Понятійно-термінол. слов./ За ред. Г. В. Фокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 744 с.
6. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента = Management: Пер. с англ. третьего изд. — М.: Дело, 1998. — 800 с.
7. *Попов В. М., Ляпунов С. И., Филиппов В. В., Медведев Г. В.* Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений: Учеб. пособие. — М.: КноРус, 2001.
8. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опор. конспект лекцій. — К.: МАУП, 2003. — 152 с.
9. *Федулова Л. І., Фролова Г. І.* Ситуаційний менеджмент: наук.-методол. аспект. — К.: Наук. світ, 2002. — 35 с.

10. Робинс С., Коултер М. Менеджмент. — 6-е изд.: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. — 880 с.

Додаткова

1. Беседин Н. Экспертная экспресс-оценка менеджерских ситуаций // Бизнес-информ. — 1997. — № 5. — С. 52–54.
2. Герман А. Руководить сообразно ситуации. — М.: Интерэксперт, 1994.
3. Глухов В. В. Ситуационный анализ (деловые игры для менеджера). — СПб.: Спец. лит., 1999.
4. Громовик Б. П., Гасюк Г. Д., Левицька О. Р. Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. — Вінниця: Нова книга, 2004. — 464 с.
5. Гроув Э. С. Высокоэффективный менеджмент. — М.: Филин, 1996.
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 896 с.
7. Куниц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. — М.: Прогресс, 1981.
8. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. — М.: Рус. дел. лит., 1999.
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.....	12
Вказівки до виконання контрольної роботи	16
Варіанти контрольних робіт	17
Питання для самоконтролю.....	18
Список літератури.....	21

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп'ютерне верстання *О. А. Варваріна*

Зам. № ВКЦ-4198

Формат 60 84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.
Тираж 50 пр.

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

ДП «Видавничий дім «Персонал»
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.*