

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З.Гжицького**
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра публічного управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету економіки та
менеджменту
доцент Гримак О.Я.



(ПІП, підпис)

“ 26 ” 08 2021 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ОК 37. Ситуаційний менеджмент

(код і назва навчальної дисципліни)

рівень вищої освіти _____ перший (бакалаврський)
(назва освітнього рівня)

галузь знань _____ 07 Управління та адміністрування
(назва галузі знань)

спеціальність _____ 073 Менеджмент
(назва спеціальності)

освітня програма _____ Менеджмент
(назва)

вид дисципліни _____ обов'язкова
(обов'язкова / за вибором)

Львів – 2021 р.

Робоча програма з навчальної дисципліни «Ситуаційний менеджмент» для здобувачів вищої освіти 4 курсу освітнього рівня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньою програмою «Менеджмент»

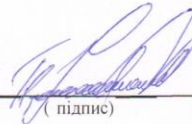
Укладач:
доцент кафедри публічного
управління та адміністрування
к. е. н., доцент

Т.Г. Пенцак

Робоча програма розглянута та схвалена на засіданні
кафедри публічного управління та адміністрування
(назва кафедри)

протокол № 1 від «17» 08 2021 року

Завідувач кафедри
публічного управління та адміністрування
(назва кафедри)



Парубчак І.О.
(прізвище, ініціали)

Погоджено навчально-методичною комісією
спеціальності 073 «Менеджмент»
(назва спеціальності)

протокол № 1 від «25 серпня» 2021 р.
Голова НМКС Батюк Б.Б.
(підпис, прізвище та ініціали)

Схвалено рішенням навчально-методичної
ради факультету економіки та менеджменту
(назва факультету)

протокол № 1 від «26 08» 2021 р.
Голова НМРФ Поперечний С.І.
(підпис, прізвище та ініціали)

Ухвалено вченою радою факультету
протокол № 1 від «26 серпня» 2021 р.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Всього годин	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів/годин	4,0/120	4,0/120
Усього годин аудиторної роботи	36	20
в т.ч.:		
• лекційні заняття, год.	12	8
• практичні заняття, год.	24	12
• лабораторні заняття, год	-	-
семінарські заняття, год	-	-
Усього годин самостійної роботи	84	100
Форма контролю	залік	

Примітка.

Частка аудиторного навчального часу студента у відсотковому вимірі:
для денної форми навчання – 30,0 %.

2. Предмет, мета та завдання навчальної дисципліни

2.1. Предмет, мета вивчення навчальної дисципліни «Ситуаційний менеджмент»

Предметом вивчення дисципліни є структура менеджменту, характерними ознаками якого є ситуаційний підхід, ситуаційні фактори та моделі поведінки менеджера в умовах мінливості ринкового оточення.

Метою дисципліни є оволодіти системою знань системного менеджменту для формування ситуаційного мислення на основі проблемних уявлень про характерні тенденції, ознаки ситуації та можливі варіанти поведінки в них.

2.2. Завдання навчальної дисципліни

- знати історію становлення та розвиток підходів у ситуаційному менеджменті і ситуаційний підхід, моделі і способи вирішення проблемних ситуацій;

- розуміти закономірності послідовних трансформацій різних організаційних культур і детермінованість застосування передових способів ситуаційного менеджменту відповідно до ступеня зрілості національної та корпоративної культури;
- технології й методи ситуаційного менеджменту;
- засади теорії організації й управління, планування та прогнозування кадрової роботи в організації, фахової орієнтації, якісного аналізу складу кадрів, організації та соціальної адаптації працівників, науково обґрунтованого добору та розставлення кадрів;
- головні форми та джерела комплектування штату, оплати праці, матеріального й морального заохочування, напрямів їх удосконалювання;
- принципи кадрової політики, форми та методи планування й організації роботи з кадрами;
- систему фахового просування працівників, механізм професійно-кваліфікаційного зростання керівників і спеціалістів;
- психологічні й технологічні засади добору та перевірки персоналу;
- зміст і послідовність дій менеджера в процесі розробки кадрової політики та стратегії підприємства, планування й організація управління персоналом;

2.3. Загальні компетентності та програмні результати навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування у студентів необхідних компетентностей:

Загальні компетентності (ЗК):

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК3).
- Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях (ЗК4).
- Здатність до адаптації та дії в новій ситуації (ЗК11).
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК12)

Спеціальні компетентності (СК):

- Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (СК₂).
- Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. (СК₁₂).
- Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички. (СК₁₅).

Результати навчання (Р):

- Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства (Р₃).
- Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень (Р₄).
- Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень (Р₆).

- Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації (P₁₁).

3. Структура навчальної дисципліни

3.1. Розподіл навчальних занять за розділами дисципліни

Назви розділів	Кількість годин									
	денна форма навчання (ДФЗО)						заочна форма навчання (ЗФЗО)			
	усього	у тому числі					усього	у тому числі		
		л	п	лаб.	ін д.	с. р.		л	п	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13
Розділ 1. Сутність та значення ситуаційного підходу										
Тема 1. СУТНІСТЬ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ	17	1	2	-	-	14	19	2	2	15
Тема 2. СИТУАЦІЙНІ ЗМІННІ, РЕАКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РИЗИКИ, ТА МЕТОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ	17	1	4	-	-	12	15	-	-	15
Разом за розділом 1	34	2	6	-	-	26	34	2	2	30
Розділ 2. Проблемні ситуації та методи управління ними										
Тема 3. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ, СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ, АНТИКРИЗОВЕ КЕРУВАННЯ	17	1	2	-	-	14	17	2	-	15
Тема 4. МЕТОДИ ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РОЗВИТОК СИТУАЦІЇ	17	1	2	-	-	14	17	-	2	15
Разом за розділом 2	34	2	6	-	-	26	34	2	2	30
Розділ 3. Ситуаційні моделі прийняття управлінських рішень										
Тема 5. СИТУАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	13	2	2	-	-	9	13	2	2	9
Тема 6. МОДЕЛЬ “ШЛЯХ-МЕТА” Р.ХАУСА ТА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВРУНЕ-	13	2	4			7	13	-	2	11

ЙЕТТОКА										
Тема 7. МОДЕЛЬ НАЙКРАЩОЇ ВІДПОВІДНОСТІ У. ХЕЛДІ, ТЕОРІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ, СИТУАЦІЙНА ТЕОРІЯ ХЕРСІ І К.БЛАНШЕРА	13	2	2	-	-	9	13	2	2	9
Тема 8. СИТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ КЕРІВНИЦТВА ФІДЛЕРА. ВИБІР ТА ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ НАЙКРАЩОГО ВИРШЕННЯ В КОНКРЕТНІЙ СИТУАЦІЇ	13	2	4	-	-	7	13	-	2	11
Разом за розділом 3	52	8	12	-	-	32	52	4	8	40
Усього годин	120	12	24	-	-	84	120	8	12	100

3.2. Лекційні заняття

№ з/п	Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою	Кількість годин	
		ДФЗО	ЗФЗО
1	Тема 1. СУТНІСТЬ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ Ситуаційний підхід до керування організацією. Економічні явища і причини виникнення, проблемних ситуацій на підприємствах. Суть і завдання ситуаційного менеджменту: Функціональні і ситуаційні завдання керування.	1	2
2	Складові виробничого процесу при ситуаційному підході. Цінова характеристика ресурсів і їх питомий вплив на результат діяльності організації. Організаційно-технологічні компоненти керованих перемінних. Взаємовплив перемінних і закон самозбереження організації. Технологія і техніка забезпеченню процесу керування		
3	Тема 2. СИТУАЦІЙНІ ЗМІННІ, РЕАКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РИЗИКИ, ТА МЕТОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ Ситуаційні змінні, людський фактор та психологічні аспекти керування організацією. Реактивний менеджмент.	1	-
4	Економічна суть ризиків. Методи мінімізації ризиків. Грошове відображення економічної суті ризиків. Методи мінімізації ризиків – приклади практичного застосування.		
5	Практичні приклади керування в кризовій ситуації. Керування в кризовій ситуації. Заходи для підвищення стійкості роботи фірми. Досвід ситуаційного антикризового керування		
6	Тема 3. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ, СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ, АНТИКРИЗОВЕ КЕРУВАННЯ Аналіз проблемних ситуацій та їх наслідків. Заходи для підвищення стійкості роботи фірми. Ситуаційне антикризове керування. Значення аналізу при розв'язанні складних комплексних проблем. Аналіз проблемних ситуацій та їх наслідків на конкретних прикладах. Розрахунок економічної ефективності заходів для підвищення стійкості роботи фірми. Приклади ситуаційного антикризового керування. Приклади аналізу складних комплексних проблем. Аналіз інформації. Формування пакету інформації про ситуацію. Аналіз профільних проблем ситуації. Розробка сценарію	1	2
7	Тема 4. МЕТОДИ ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РОЗВИТОК СИТУАЦІЇ Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації «Мозкова атака». Фактори проблемних ситуацій і їхній вплив. Роль людського фактора в керуванні. Метод анкетування. Факторний аналіз. Метод багатомірного шкалування його суть. Використання програм інформаційних технологій при визначенні факторів, що впливають на розвиток ситуації в бізнесі.	1	-

	Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації «Мозкова атака» на конкретному прикладі. Вивчення факторів проблемних ситуацій. Грошова характеристика людського фактора в керуванні. Метод анкетування - його переваги і недоліки. Приклади факторного аналізу. Метод багатомірного шкалування його суть. Використання програм інформаційних технологій при визначенні факторів, що впливають на розвиток ситуації в бізнесі.		
8	Тема 5. СИТУАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ Сутність ситуаційних моделей прийняття управлінських рішень, класифікація. Ситуаційні підходи, до ефективного лідерства їх роль у менеджменті. Проблемні зони в організації - основа аналізу ситуації та критерій вибору ситуаційної моделі. Вивчення ситуаційних моделей прийняття управлінських рішень. Їх переваги і недоліки в конкретних ситуаціях. Вивчення ситуаційних підходів. Значимість кожного підходу для досягнення цілі у керівництві. Методи виявлення проблемних зони в організації. Вибір ситуаційної моделі в конкретному випадку.	2	2
9	Тема 6. МОДЕЛЬ “ШЛЯХ-МЕТА” Р.ХАУСА ТА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВРУНЕ-ЙЕТТОКА Основа моделі-виконання трьох видів завдань ефективним керівництвом. Роз'яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей. Типи поведінки керівника: підтримують керівництво; директивне керівництво; консультування підлеглих. Орієнтація на залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Аспекти проблеми, їх структура та характеристика. П'ять типів керівництва. Критерії оцінювання ситуації “підлегли-керівник” Побудова дерева рішень. Способи роз'яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей. Вивчити і порівняти типи поведінки керівника. Способи орієнтації на залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Мотивація працівників. Організаційні аспекти мотивації.	2	-
10	Тема 7. МОДЕЛЬ НАЙКРАЩОЇ ВІДПОВІДНОСТІ У. ХЕЛДЦ, ТЕОРІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ, СИТУАЦІЙНА ТЕОРІЯ ХЕРСІ І К.БЛАНШЕРА Залежність стилів прийняття рішень від ситуацій. Визначення ситуацій через взаємодію факторів, пов'язаних з керівником, підлеглими, завданням, зовнішнім середовищем. Узгодженість вимог керівника, підлеглих і завдання - основа ефективного керування. Залежність ефективних стилів лідерства, від “зрілості” виконавців. Поняття “зрілості”. Різноманіття рівнів зрілості. Умови застосування кожного стилю лідерства. Класифікація рівнів зрілості. Способи узгодженості вимог керівника, підлеглих і завдання	2	2
11	Тема 8. СИТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ КЕРІВНИЦТВА ФІДЛЕРА. ВИБІР ТА ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЦ	2	-

	ДЛЯ НАЙКРАЩОГО ВИРІШЕННЯ В КОНКРЕТНІЙ СИТУАЦІЇ Три фактори, що впливають на поведінку керівників: відносини між керівниками і членами колективу; структура, завдання; посадові повноваження. Зміна стилю ефективного керівництва. Вироблення наукового підходу до прийняття рішень. Особливості моделі керівництва Фідлера. Підтримуюче керівництво. Директивне керівництво. Авторитарний стиль керівництва. Консультативний стиль керівництва. Гнучкий напрямок відповідності. Короткий напрямок відповідності. Стиль лідерства “давати накази”. Стиль лідерства “продати”. Стиль “брати участь”.		
12			
Усього годин		12	8

3.3. Практичні (лабораторні, семінарські) заняття

№ з/п	Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою	Кількість годин	
		ДФЗО	ЗФЗО
1	Тема 1. СУТНІСТЬ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ Ситуаційний підхід до керування організацією. Економічні явища і причини виникнення, проблемних ситуацій на підприємствах. Суть і завдання ситуаційного менеджменту: Функціональні і ситуаційні завдання керування. Складові виробничого процесу при ситуаційному підході.	2	2
2	Тема 2. СИТУАЦІЙНІ ЗМІННІ, РЕАКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РИЗИКИ, ТА МЕТОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ Ситуаційні змінні, людський фактор та психологічні аспекти керування організацією. Реактивний менеджмент. Економічна суть ризиків. Методи мінімізації ризиків. Грошове відображення економічної суті ризиків. Методи мінімізації ризиків – приклади практичного застосування.	4	-
3	Тема 3. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ, СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ, АНТИКРИЗОВЕ КЕРУВАННЯ Аналіз проблемних ситуацій та їх наслідків. Заходи для підвищення стійкості роботи фірми. Ситуаційне антикризове керування. Значення аналізу при розв’язанні складних комплексних проблем. Аналіз проблемних ситуацій та їх наслідків на конкретних прикладах. Розрахунок економічної ефективності заходів для підвищення стійкості роботи фірми.	4	-
4	Тема 4. МЕТОДИ ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РОЗВИТОК СИТУАЦІЇ Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації «Мозкова атака». Фактори проблемних ситуацій і їхній вплив. Роль людського фактора в керуванні. Метод анкетування. Факторний аналіз. Метод багатомірного шкалування його суть. Використання програм інформаційних технологій при	4	2

	визначенні факторів, що впливають на розвиток ситуації в бізнесі.		
5	<p>Тема 5. СИТУАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</p> <p>Сутність ситуаційних моделей прийняття управлінських рішень, класифікація. Ситуаційні підходи, до ефективного лідерства їх роль у менеджменті. Проблемні зони в організації - основа аналізу ситуації та критерій вибору ситуаційної моделі. Вивчення ситуаційних моделей прийняття управлінських рішень.</p>	2	2
6	<p>Тема 6. МОДЕЛЬ “ШЛЯХ-МЕТА” Р.ХАУСА ТА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВРУНЕ-ЙЕТТОКА</p> <p>Основа моделі-виконання трьох видів завдань ефективним керівництвом. Роз'яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей. Типи поведінки керівника: підтримують керівництво; директивне керівництво; консультування підлеглих. Орієнтація на залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Аспекти проблеми, їх структура та характеристика. П'ять типів керівництва. Критерії оцінювання ситуації “підлегли-керівник” Побудова дерева рішень. Способи роз'яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей.</p>	4	2
7	<p>Тема 7. МОДЕЛЬ НАЙКРАЩОЇ ВІДПОВІДНОСТІ У. ХЕЛДІ, ТЕОРІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ, СИТУАЦІЙНА ТЕОРІЯ ХЕРСІ І К.БЛАНШЕРА</p> <p>Залежність стилів прийняття рішень від ситуацій. Визначення ситуацій через взаємодію факторів, пов'язаних з керівником, підлеглими, завданням, зовнішнім середовищем. Узгодженість вимог керівника, підлеглих і завдання - основа ефективного керування. Залежність ефективних стилів лідерства, від “зрілості” виконавців.</p>	2	2
8	<p>Тема 8. СИТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ КЕРІВНИЦТВА ФІДЛЕРА. ВИБІР ТА ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЦЬ ДЛЯ НАЙКРАЩОГО ВИРІШЕННЯ В КОНКРЕТНІЙ СИТУАЦІЇ</p> <p>Три фактори, що впливають на поведінку керівників: відносини між керівниками і членами колективу; структура, завдання; посадові повноваження. Зміна стилю ефективного керівництва.</p>	4	2
Усього годин		24	12

3.4. Самостійна робота

№ з/п	Назви тем та короткий зміст за навчальною програмою	Кількість годин	
		ДФЗО	ЗФЗО
1	<p>Тема 1. СУТНІСТЬ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ Ситуаційний підхід до керування організацією. Економічні явища і причини виникнення, проблемних ситуацій на підприємствах. Суть і завдання ситуаційного менеджменту: Функціональні і ситуаційні завдання керування. Складові виробничого процесу при ситуаційному підході. Цінова характеристика ресурсів і їх питомий вплив на результат діяльності організації. Організаційно-технологічні компоненти керованих перемінних. Взаємовплив перемінних і закон самозбереження організації. Технологія і техніка забезпеченню процесу керування</p>	14	15
2	<p>Тема 2. СИТУАЦІЙНІ ЗМІННІ, РЕАКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РИЗИКИ, ТА МЕТОДИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ Ситуаційні змінні, людський фактор та психологічні аспекти керування організацією. Реактивний менеджмент. Економічна суть ризиків. Методи мінімізації ризиків. Грошове відображення економічної суті ризиків. Методи мінімізації ризиків – приклади практичного застосування. Практичні приклади керування в кризовій ситуації. Керування в кризовій ситуації. Заходи для підвищення стійкості роботи фірми. Досвід ситуаційного антикризового керування</p>	12	15
3	<p>Тема 3. АНАЛІЗ ПРОБЛЕМНИХ СИТУАЦІЙ, СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ, АНТИКРИЗОВЕ КЕРУВАННЯ Аналіз проблемних ситуацій та їх наслідків. Заходи для підвищення стійкості роботи фірми. Ситуаційне антикризове керування. Значення аналізу при розв'язанні складних комплексних проблем. Аналіз проблемних ситуацій та їх наслідків на конкретних прикладах. Розрахунок економічної ефективності заходів для підвищення стійкості роботи фірми. Приклади ситуаційного антикризового керування. Приклади аналізу складних комплексних проблем. Аналіз інформації. Формування пакету інформації про ситуацію. Аналіз профільних проблем ситуації. Розробка сценарію</p>	14	15
4	<p>Тема 4. МЕТОДИ ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ РОЗВИТОК СИТУАЦІЇ Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації «Мозкова атака». Фактори проблемних ситуацій і їхній вплив. Роль людського фактора в керуванні. Метод анкетування. Факторний аналіз. Метод багатомірного шкалування його суть. Використання програм інформаційних технологій при визначенні факторів, що впливають на розвиток</p>	14	15

	ситуації в бізнесі. Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації «Мозкова атака» на конкретному прикладі. Вивчення факторів проблемних ситуацій. Грошова характеристика людського фактора в керуванні. Метод анкетування - його переваги і недоліки. Приклади факторного аналізу. Метод багатомірного шкалування його суть. Використання програм інформаційних технологій при визначенні факторів, що впливають на розвиток ситуації в бізнесі.		
5	<p align="center">Тема 5. СИТУАЦІЙНІ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ</p> <p>Сутність ситуаційних моделей прийняття управлінських рішень, класифікація. Ситуаційні підходи, до ефективного лідерства їх роль у менеджменті. Проблемні зони в організації - основа аналізу ситуації та критерій вибору ситуаційної моделі. Вивчення ситуаційних моделей прийняття управлінських рішень. Їх переваги і недоліки в конкретних ситуаціях. Вивчення ситуаційних підходів. Значимість кожного підходу для досягнення цілі у керівництві. Методи виявлення проблемних зони в організації. Вибір ситуаційної моделі в конкретному випадку.</p>	9	9
6	<p align="center">Тема 6. МОДЕЛЬ “ШЛЯХ-МЕТА” Р.ХАУСА ТА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ВРУНЕ-ЙЕТТОКА</p> <p>Основа моделі-виконання трьох видів завдань ефективним керівництвом. Роз'яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей. Типи поведінки керівника: підтримують керівництво; директивне керівництво; консультування підлеглих. Орієнтація на залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Аспекти проблеми, їх структура та характеристика. П'ять типів керівництва. Критерії оцінювання ситуації “підлегли-керівник” Побудова дерева рішень. Способи роз'яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей. Вивчити і порівняти типи поведінки керівника. Способи орієнтації на залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Мотивація працівників. Організаційні аспекти мотивації.</p>	7	11
7	<p align="center">Тема 7. МОДЕЛЬ НАЙКРАЩОЇ ВІДПОВІДНОСТІ У. ХЕЛДІ, ТЕОРІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ, СИТУАЦІЙНА ТЕОРІЯ ХЕРСІ І К.БЛАНШЕРА</p> <p>Залежність стилів прийняття рішень від ситуацій. Визначення ситуацій через взаємодію факторів, пов'язаних з керівником, підлеглими, завданням, зовнішнім середовищем. Узгодженість вимог керівника, підлеглих і завдання - основа ефективного керування. Залежність ефективних стилів лідерства, від “зрілості” виконавців. Поняття</p>	9	9

	“зрілості”. Різноманіття рівнів зрілості. Умови застосування кожного стилю лідерства. Класифікація рівнів зрілості. Способи узгодженості вимог керівника, підлеглих і завдання.		
8	Тема 8. СИТУАЦІЙНА МОДЕЛЬ КЕРІВНИЦТВА ФІДЛЕРА. ВИБІР ТА ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ НАЙКРАЩОГО ВИРІШЕННЯ В КОНКРЕТНІЙ СИТУАЦІЇ Три фактори, що впливають на поведінку керівників: відносини між керівниками і членами колективу; структура, завдання; посадові повноваження. Зміна стилю ефективного керівництва. Вироблення наукового підходу до прийняття рішень. Особливості моделі керівництва Фідлера. Підтримуюче керівництво. Директивне керівництво. Авторитарний стиль керівництва. Консультативний стиль керівництва. Гнучкий напрямок відповідності. Короткий напрямок відповідності. Стиль лідерства “давати накази”. Стиль лідерства “продати”. Стиль “брати участь”.	7	11
Усього годин		84	100

4. Індивідуальні завдання

З метою покращення успішності студента та підвищення балів за його поточний контроль, студенту протягом семестру може додатково надаватися індивідуальне завдання (у вигляді реферату) за такими темами:

1. Сутність ситуаційного підходу.
2. Складові ситуаційного підходу, вивчення сучасних технологій ситуаційного аналізу.
3. Ситуаційний підхід і процес управління.
4. Економічні явища і причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах.
5. Складові виробничого процесу при ситуаційному підході.
6. Цінова характеристика всіх ресурсів і їх питомий вплив на результат діяльності організації.
7. Вплив людського фактору та психологічних аспектів на процес керування організацією.
8. Людський фактор і психологічні аспекти управлінських впливів.
9. Організаційно-технологічні компоненти керованих перемінних.
10. Методологія ситуаційного підходу як процес керування стратегічними ситуаціями.
11. Заходи для підвищення стійкості роботи фірми та їх ефективність.
12. Заходи для виведення підприємства з кризового стану.
13. Досвід ситуаційного антикризового керування.
14. Вивчення факторів проблемних ситуацій.
15. Грошова характеристика людського фактора в системі управління.

- 16.Метод багатомірного шкалування його суть.
- 17.Етапи ситуаційного аналізу. Підготовка до ситуаційного аналізу.
- 18.Формування пакету інформації та формування моделі розвитку ситуації.
- 19.Переваги і недоліки ситуаційних моделей в конкретних ситуаціях.
- 20.Вивчення варіантів ситуаційних підходів.
- 21.Ситуаційні підходи до ефективного лідерства, їх роль у менеджменті.
- 22.Методи виявлення проблемних зон в організації.
- 23.Лідерство та його зміст в керівництві.
- 24.Поняття ефективного лідерства.
- 25.Стилі керівництва для досягнення ефективного лідерства.
- 26.Особливості моделі керівництва Фідлера.
- 27.Автократичний стиль керівництва.
- 28.Завдання керівника в загальному процесі виробництва та в конкретній ситуації.
- 29.Способи роз'яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей.
- 30.Порівняння типів поведінки керівника
- 31.Мотивація працівників.
- 32.Організаційні аспекти мотивації.
- 33.Стимулююче керівництво і його форми.
- 34.Орієнтація та залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень.
- 35.Умови застосування стилю лідерства.
- 36.Поведінка та прийоми дій менеджерів при застосуванні стилів лідерства.
- 37.Переваги й недоліки теорії життєвого циклу
- 38.Підвищення рівня функціонально-пов'язаних дій членів колективу: організація роботи в групах, офіційно-ділова структура відносин, контроль настрою групи.
- 39.Використання процесу активного мислення для з'ясування причин виникнення проблем у конкретних ситуаціях.
- 40.Активізація потенціалу задовільних змін. Формування нормальних взаємовідносин у колективі.

5. Методи навчання

Вивчення предмету проводиться за допомогою наступних методів:

- викладання лекційного матеріалу;
- використання навчального наглядного обладнання (таблиць, стендів тощо);
- використання комп'ютерних тестів і програм, відеофільмів;
- розв'язування ситуаційних задач;

- прийняття управлінських рішень та оцінка їх результатів;
- аналіз та синтез проблемних ситуацій;
- науково-дослідна робота;
- самостійна робота студентів.

Основними видами навчальних занять згідно з навчальним планом є:

- лекції;
- практичні заняття;
- самостійна позааудиторна робота студентів.

Теми лекційного курсу розкривають проблемні питання ситуаційного управління, досягнення бажаного результату незалежно від обставин.

Практичні заняття за методикою їх організації є практично-орієнтованими та передбачають:

- оволодіння студентами найбільш поширених підходів;
- розвиток теоретично-практичних знань;
- засвоєння основних навичок оцінки ситуації, її аналізу та синтезу, прийняття ефективного управлінського рішення.

6. Методи контролю

Система оцінювання здійснюється відповідно до вимог програми дисципліни. Поточний контроль, здійснюється на кожному лабораторному занятті відповідно до конкретної мети теми. Рекомендується застосувати на всіх лабораторних заняттях види об'єктивного контролю теоретичної підготовки та контролю засвоєння практичних навичок у вигляді тестування, письмового та (або) усного опитування. При засвоєнні кожної теми за поточну навчальну діяльність студенту виставляються оцінка за 4-х бальною шкалою. Поточний контроль та оцінювання самостійної роботи студентів, яка передбачена поряд з аудиторною роботою, здійснюється під час поточного контролю тем на відповідному аудиторному занятті відповідно конкретній меті з кожної теми.

До підсумкового контролю допускаються студенти, які виконали всі види

робіт передбачені навчальною програмою, та набрали кількість балів, не меншу за мінімальну.

7. Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти

Контроль результатів навчання здобувачів вищої освіти є необхідним елементом освітнього процесу. Контроль забезпечує об'єктивну оцінку якості освітньої діяльності. Суть контролю полягає у виявленні та вимірюванні компетентностей студентів, у взаємопов'язаній діяльності викладача і студента.

Оцінювання результатів навчання студентів здійснюється шляхом проведення поточного та підсумкового контролю.

Оцінювання результатів навчання проводиться в балах, максимальна кількість яких за підсумковий контроль становить 100.

Поточний контроль ПК:

- ✓ усний у вигляді індивідуального та фронтального опитування, експрес-контролю;
- ✓ письмовий у вигляді самостійних письмових робіт, поточного тестування.

Максимальна кількість балів за засвоєння тем з дисципліни протягом семестру становить 100:

$$100 (\text{ПК}) = 100;$$

де:

100 (ПК) – 100 максимальна кількість балів з поточного контролю, яку може набрати студент за семестр.

Поточний контроль проводиться у формі усного опитування та письмового експрес-контролю на практичних заняттях, виступів студентів при обговоренні питань на семінарських заняттях, комп'ютерного тестування.

Оцінювання результатів навчання проводиться в балах, максимальна кількість яких за підсумковий контроль становить 100. Кожній сумі балів відповідає оцінка за національною шкалою та шкалою ECTS (табл. 2).

Таблиця 1. Загальні критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Оцінка	Критерії оцінювання
«відмінно»	ставиться за повні та міцні знання матеріалу в заданому обсязі, вміння вільно виконувати практичні завдання, передбачені навчальною програмою; за знання основної та додаткової літератури; за вияв креативності у розумінні та творчому використанні набутих знань та умінь.
«добре»	ставиться за вияв студентом повних, систематичних знань із дисципліни, успішне виконання практичних завдань, засвоєння основної та додаткової літератури, здатність до самостійного поповнення та оновлення знань. Але у відповіді студента наявні незначні помилки.
«задовільно»	ставиться за вияв знання основного навчального матеріалу в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої фахової діяльності, поверхову обізнаність з основною і додатковою літературою, передбаченою навчальною програмою; можливі суттєві помилки у виконанні практичних завдань, але студент спроможний усунути їх із допомогою викладача
«незадовільно»	виставляється студентові, відповідь якого під час відтворення основного програмового матеріалу поверхова, фрагментарна, що зумовлюється початковими уявленнями про предмет вивчення.

Таблиця 2. Шкала оцінювання успішності студентів

За 100– бальною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ECTS
	Екзамен	
90-100	Відмінно	A
82-89	Добре	B
74-81		C
64-73	Задовільно	D
60-63		E
35-59	Незадовільно (незараховано) з можливістю повторного складання	FX
0-34	Незадовільно (незараховано) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	F

Бал з поточного контролю може бути змінений за рахунок заохочувальних балів:

- ✓ студентам, які не мають пропусків занять протягом семестру (додається 2 бали);
- ✓ за участь в університетських студентських олімпіадах, наукових конференціях (додається 2 бали), на міжвузівському рівні (додається 5 балів);
- ✓ за інші види навчально-дослідної роботи бали додаються за рішенням кафедри.

7.2. Заочна форма

Максимальна кількість балів за результатами вивчення дисципліни протягом семестру становить 100. Підсумкова оцінка за 100-бальною шкалою визначається як сума середнього балу поточного оцінювання (ПК) за 4-бальною шкалою протягом семестру, перерахованого у 30-бальну шкалу та результатів оцінювання тематичної самостійної роботи (ТСР) у міжсесійний період за 70-бальною шкалою. Перерахунок середнього балу поточного оцінювання за 4-бальною шкалою у відповідний бал за 30-бальною шкалою здійснюється за формулою:

$$\text{ПК} = 30 * \text{САЗ} / 5 = 6 * \text{САЗ}$$

Присутність студента при виставленні підсумкової оцінки не обов'язкова, якщо ним виконані усі передбачені види робіт.

8. Навчально-методичне забезпечення

1. Пенцак Т.Г. Ситуаційний менеджмент для практичних занять студентами спеціальності 073 «Менеджмент» ОРП «Бакалавр». Методичні рекомендації. – Львів, 2020– 36 с.
2. Пенцак Т.Г. Ситуаційний менеджмент для самостійних робіт студентами спеціальності 073 «Менеджмент» ОРП «Бакалавр». Методичні рекомендації. – Львів, 2020– 32 с.

9. Рекомендована література **Базова**

1. Василенко В.А., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 285 с.
2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007.
3. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент / Василенко В. О : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене. – К. : ЦУЛ, 2005. – 372 с.
4. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.

Допоміжна

1. Применение ситуационного подхода в управлении // Менеджмент + [Електрон. ресурс] : Учеб. пособие / Коллект. автор под ред. Кузнецов Ю. В., Под ред. Подлесных В. И. – СПб., 2001. – С. 66–68.
2. Сергеева Л. И. Поняття та ознаки комерційної таємниці // Підприємництво, господарство і право. – 2/2001. – № 2. – С. 36–39.
3. Ситуационный подход в управлении людьми // Управление персоналом : Учеб. пособие / Коллект. автор, ред. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д., Шило С. И. и др. – Ростов-на-Дону, 2001. – С. 411–420.
4. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент / О. М. Скібіцький : Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
5. Справочник директора предприятия / Под ред. М. Г. Лапусты. Изд-е 3-е, испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 784 с.
6. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства / В. І. Тоцький, В. В. Лавриненко : Навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2005. – 247 с.
7. Ткачук И. Б. Коммерческая тайна : организация защиты, расследование посягательств / И. Б. Ткачук. – М. : Изд-во «Щит-М», 2000. – 168 с.
8. Павлик В. П. Ситуаційне управління в сільськогосподарському виробництві // Економіка АПК. – 2006. – № 8. – С. 47–52.
9. Павлик В. П. Ситуаційне управління при виробництві цукрових буряків [Текст] / Павлик В. П. // Економіка АПК. – 2008. – № 8. – С. 74–80.
9. Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг» / проф., д.э.н. Э. А. Уткин. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 64 с.
10. Управління фінансовою санацією підприємства: навчальний посібник / С. Я. Салиги та інші. – К. : ЦНЛ, 2005. – 240 с.
11. Чернявский А. Д. Антикризисное управление / А. Д. Чернявский : Учебное пособие. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.
12. Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуации : пер. с нем. – М. : АО «Интерэксперт», 1994. – 160 с.
13. Юсуфова А. Особливості ситуаційного управління на торговельних підприємствах // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 6. – С. 59–69.
14. Юсуфова А. Оцінка ефективності стратегічного ситуаційного управління // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 2. – С. 150–155.

10. Інформаційні ресурси

1. Законодавство України [Електронний ресурс] URL: <http://www.rada.kiev.ua>; <http://www.nau.kiev.ua>; <http://www.ukrpravo.kiev.com>; <http://www.liga.kiev.ua>.
2. Сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Сайт Державної служби фінансового моніторингу України. URL: <http://www.sdfm.gov.ua>.
4. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень України. URL: <http://www.niss.gov.ua>.
5. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського [Електронний ресурс]. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
6. Офіційний веб-сайт Головного управління статистики у Львівській області. URL: <http://lv.ukrstat.gov.ua>.
7. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.
8. Офіційний веб-сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.