

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Придунайська філія



***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(ВИБІРКОВОЇ)
«СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»***

Спеціальність **D3 Менеджмент**

Освітній рівень: **перший (бакалаврський) рівень**

Освітня програма: **Менеджмент**

МАУП 2025

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Ситуаційний менеджмент
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 20 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 56
Терміни вивчення дисципліни	7 семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://drive.google.com/file/d/1GvbtbiPfn9rQRnHwUoO9Rk16sBpv7aV6/view?usp=sharing

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Мірошніченко Олексій Володимирович	
Науковий ступінь	Кандидат економічних наук
Вчене звання	Доцент
Посада	Доцент кафедри економіки та менеджменту
Дисципліни, які викладає НПП	Мікроекономіка HR-менеджмент Операційний менеджмент Основи наукових досліджень в менеджменті
Напрями наукових досліджень	Соціокультурні аспекти сучасного менеджменту; історична пам'ять та національна ідентичність як ресурси соціально-відповідального бізнесу; HR-менеджмент та мовна політика в організаціях; методологія наукових досліджень в умовах цифровізації та воєнних викликів.
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	Гугл Академія https://scholar.google.com/citations?user=f_m_u7EatP4C&hl=ru ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4404-2766
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	menedzmentuk@gmail.com
Контактний тел.	+380677445957
Телефон кафедри	+380677445957
Портфоліо викладача на сайті кафедри/Інституту/Академії	https://izmail.maup.com.ua/assets/files/miroshnichenko-portfolio.pdf

Анотація курсу. Дисципліна «Ситуаційний менеджмент» спрямована на формування у майбутніх керівників здатності гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Курс базується на концепції, згідно з якою не існує єдиного «найкращого» способу управління, а ефективність управлінського рішення залежить від конкретних обставин (ситуації). Студенти опанують методи ідентифікації критичних чинників впливу, аналізу альтернатив у мовах невизначеності та вибору оптимального стилю керівництва залежно від рівня зрілості персоналу та складності задач.

Предметом вивчення дисципліни є процеси та технології прийняття управлінських рішень у динамічних ситуаціях, а також моделі адаптивного керівництва в умовах мінливості сучасного бізнес-простору.

Метою викладання дисципліни є формування цілісної системи знань щодо ситуаційного аналізу та розвиток практичних навичок гнучкого управління організацією, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати ефективність діяльності в умовах нестабільності.

Основними завданнями дисципліни є засвоєння методології ситуаційного підходу в менеджменті та вивчення класичних моделей (Фідлера, Херші-Бланшара, Хауза-Мітчелла). Курс передбачає розвиток вміння розрізняти структуровані та неструктуровані проблеми, опанування алгоритмів прийняття антикризових рішень та формування навичок стратегічної адаптації підприємства. Навчальний процес спрямований на підготовку менеджера, здатного інтегрувати ресурси організації для оперативного розв'язання непередбачуваних ситуацій.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен:

знати:

- теоретичні засади та еволюцію ситуаційного підходу в управлінні;
- ключові ситуаційні змінні внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- параметри визначення стилів керівництва та рівні готовності підлеглих;
- методику SWOT-аналізу та PEST-аналізу як інструментів діагностики ситуації;
- алгоритми прийняття управлінських рішень у стресових та нестандартних ситуаціях.

вміти:

- діагностувати поточний стан організації та виявляти чинники, що вимагають негайної управлінської реакції;
- обирати адекватний стиль лідерства відповідно до конкретної виробничої ситуації;
- розробляти сценарії розвитку подій в умовах ризику та невизначеності;
- проектувати адаптивні структури управління, здатні до швидкої перебудови;
- оцінювати ефективність впроваджених ситуаційних змін

Пререквізити. Вивчення курсу безпосередньо базується на знаннях, отриманих під час опанування дисципліни «Менеджмент» щодо функцій та методів управління, а також «Теорії організацій» в частині розуміння побудови організаційних структур. Важливим підґрунтям є курс «Статистика», що надав інструментарій для кількісного аналізу даних, та «Цифрові технології в управлінні», які забезпечують інформаційну підтримку процесу прийняття рішень. Знання з «Мікроекономіки» та

«Макроекономіки» дозволяють студенту фахово оцінювати економічні чинники впливу

Постреквізити. Отримані компетенції з ситуаційного аналізу є критично важливими для дисциплін фінального року навчання. У 8 семестрі вони стануть фундаментом для курсу «Стратегічне управління підприємством», оскільки ситуаційний підхід є базою для стратегічного вибору. Навички оперативного реагування будуть інтегровані в «Основи проектного менеджменту» для управління ризиками проектів. Крім того, результати навчання будуть безпосередньо застосовані під час проходження Переддипломної практики та написання Кваліфікаційної роботи бакалавра при розробці заходів із підвищення адаптивності конкретних бізнес-об'єктів.

Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Тема 1	Концептуальні основи та еволюція ситуаційного підходу в менеджменті	Методи навчання: - аналіз реальних господарських ситуацій, що вимагають від студента діагностики проблеми, оцінки ризиків та вибору оптимальної моделі поведінки менеджера. - моделювання ситуацій взаємодії керівника з підлеглими різного рівня зрілості для відпрацювання навичок ситуаційного лідерства (за моделями Херші-Бланшара та Фідлера). - розробка альтернативних варіантів розвитку подій «що, якщо...» для підготовки підприємства до змін у зовнішньому середовищі. - спільне обговорення критичних ситуацій у сучасному бізнесі та пошук адаптивних інструментів реагування. - колективна генерація ідей для оперативного розв'язання неструктурованих управлінських проблем Методи оцінювання - комп'ютерні та письмові тести для перевірки знання моделей лідерства та алгоритмів прийняття рішень. - оцінювання результатів SWOT-аналізу та PEST-аналізу, проведених студентами для реальних бізнес-кейсів. - перевірка швидкості та адекватності реакції студента на раптову зміну вхідних умов у навчальній бізнес-симуляції. - перевірка глибини обґрунтування вибору стратегії адаптації організації до зовнішніх викликів. - оцінка вміння аргументовано захищати альтернативні варіанти управлінських рішень в умовах ризику.
Тема 2	Аналіз ситуаційних змінних внутрішнього середовища організації	
Тема 3	Ситуаційні чинники зовнішнього середовища та їх вплив на управління	
Тема 4	Класичні ситуаційні моделі ефективного лідерства	
Тема 5	Теорія життєвого циклу П. Херші та К. Бланшара в ситуаційному управлінні	
Тема 6	Модель «шлях-ціль» Р. Хауза та Т. Мітчелла	
Тема 7	Ситуаційні особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.	
Тема 8	Управління організаційними конфліктами та стресами в динамічних ситуаціях	
Тема 9	Адаптивні організаційні структури та ситуаційне проектування бізнесу	
Тема 10	Антикризовий ситуаційний менеджмент та стратегічна адаптація підприємства	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю залік		

Технічне обладнання та програмне забезпечення

Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу передбачає використання спеціалізованих навчальних аудиторій та бібліотечних фондів. Для візуалізації навчального матеріалу під час лекційних та семінарських занять застосовується мультимедійне обладнання (проектор, комп'ютер). Виконання практичних завдань та поглиблене вивчення окремих тем забезпечується доступом до мережі Інтернет через безкоштовне Wi-Fi покриття.

Форми та методи контролю

Система оцінювання знань здобувачів включає поточний та підсумковий (семестровий) контроль у формі заліку.

Поточне оцінювання здійснюється систематично під час практичних занять з метою перевірки рівня засвоєння теоретичних основ адаптивного управління, сформованості навичок діагностики чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також умінь застосовувати цифрові інструменти для моделювання управлінських рішень в умовах невизначеності.

Участь студентів у навчальному процесі реалізується через усні виступи, презентації аналітичних досліджень (зокрема результатів SWOT- та PEST-аналізу), доповіді за результатами розбору ситуаційних кейсів, а також активне залучення до фахових дискусій та моделювання управлінських реакцій на «інциденти». Письмова складова роботи охоплює виконання контрольних і тестових завдань, підготовку аналітичних записок щодо вибору стилю лідерства за моделлю Херші-Бланшара та розробку сценаріїв реагування на організаційні кризи.

Методичний інструментарій контролю поєднує усні форми (співбесіди, захист індивідуальних рішень) та письмові види робіт (звіти за результатами ділових ігор, побудова матриць вибору рішень, розрахункові завдання з оцінки ризиків). Оцінювання також базується на спостереженні за активністю здобувачів під час вирішення проблемних ситуацій у режимі реального часу, перевірці презентацій командних проєктів та проведенні тестування за ключовими ситуаційними моделями (Фідлера, Хауза-Мітчелла, Врума-Єттона).

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	Поточний контроль знань						Підсумковий контроль		Загальна кількість балів
	Семінар 1 (Тема 1,2)	Семінар 2 (Тема 3,4)	Семінар 3 (Тема 5)	Семінар 4 (Тема 6,7)	Семінар 5 (Тема 8,9)	Семінар 6 (Тема 10)	Модульна контрольна робота	Залік**	
Робота на семінарському занятті	6	6	6	6	6	6	20	20*	100
Самостійна робота	4	4	4	4	4	4			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Критерії та порядок оцінювання

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів здійснюється відповідно до чинного Положення про оцінювання у закладі вищої освіти.

Модульний контроль проводиться на завершальному занятті кожного змістового блоку у формі письмового тестування.

При оцінюванні модульного тесту враховуються обсяг і правильність виконання завдань:

- оцінка «відмінно» (А) виставляється за правильне виконання всіх завдань (або більше 90% всіх завдань);
- оцінка «добре» (В) виставляється за виконання 80% всіх завдань;
- оцінка «добре» (С) виставляється за виконання 70% всіх завдань;
- оцінка «задовільно» (D) виставляється за правильне виконання 60% запропонованих завдань;
- оцінка «задовільно» (Е) виставляється, якщо правильно виконано більше 50% запропонованих завдань;
- оцінка «незадовільно» (FX) виставляється, якщо виконано менше 50% завдань.
- Неявка на модульний тест - 0 балів.

Вищезазначені оцінки перетворюються на рейтингові бали таким чином:

«А» - 18-20 балів;

«В» - 16-17 балів;

«С» - 14-15 балів;

«D» - 12-13 балів.

«Е» - 10-11 балів;

«FX» - менше 10 балів.

Підсумкова семестрове оцінювання з дисципліни «Основи антикризового управління підприємством» є обов'язковою формою оцінювання результатів навчання студентів. Воно проводиться у терміни, визначені навчальним планом, і охоплює обсяг матеріалу, визначений програмою курсу.

Підсумкове оцінювання проводиться у формі тесту. До семестрового оцінювання допускається студент, який виконав усі необхідні роботи.

Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання студента протягом семестру. Оцінка студента складається з балів, накопичених за результатами поточного оцінювання, та заохочувальних балів.

Студенти, які виконали всі необхідні завдання і отримали оцінку 60 балів або вище, отримують оцінку, що відповідає отриманій оцінці, без додаткового тестування.

Для студентів, які виконали всі необхідні завдання, але отримали оцінку нижче 60 балів, а також для тих, хто бажає поліпшити свій бал (результат), викладач проводить підсумкову роботу у формі тесту під час останнього запланованого заняття з дисципліни в навчальному семестрі.

Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності. До додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності відносять участь здобувачів у роботі наукових конференцій, наукових гуртків здобувачів і проблемних груп, підготовці публікацій, участь у Всеукраїнських олімпіадах і конкурсах та

Міжнародних конкурсах тощо понад обсяги завдань, які встановлені відповідною робочою програмою навчальної дисципліни.

За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали участь у науково-дослідній роботі та виконували певні види додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності, можуть присуджуватися заохочувальні (бонусні) бали за визначену освітню компоненту.

Оцінка самостійної роботи

Загальна кількість балів, отриманих студентом за виконання самостійної роботи, є одним із складових академічної успішності з дисципліни. Самостійна робота з кожної теми, відповідно до програми курсу, оцінюється в діапазоні від 0 до 4 балів за допомогою стандартизованих та узагальнених критеріїв оцінювання знань.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
4	4	3	2	0-1

Форми оцінювання включають: поточне оцінювання практичної роботи; поточне оцінювання засвоєння знань на основі усних відповідей, доповідей, презентацій та інших форм участі під час практичних (семінарських) занять; індивідуальні або групові проекти, що вимагають розвитку практичних навичок і компетентностей (опціональний формат); вирішення ситуаційних завдань; підготовка резюме з самостійно вивчених тем; тестування або письмові іспити; підготовка проектів статей, тез конференцій та інших публікацій; інші форми, що забезпечують всебічне засвоєння навчальної програми та сприяють поступовому розвитку навичок для ефективної самостійної професійної (практичної, наукової та теоретичної) діяльності на високому рівні.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Політика навчальної дисципліни ґрунтується на принципах професійної відповідальності, гнучкості та академічної доброчесності, що відповідає суті

ситуаційного підходу в управлінні. Оскільки курс спрямований на розвиток навичок оперативного реагування, активна участь у практичних заняттях та ділових іграх є обов'язковою, адже саме під час аудиторної роботи відпрацьовується здатність приймати рішення в умовах обмеженого часу та мінливих обставин. Студенти мають дотримуватися дедлайнів при поданні аналітичних звітів та сценаріїв антикризових заходів, оскільки в менеджменті несвоєчасне рішення прирівнюється до неефективного.

Академічна доброчесність передбачає самостійність у проведенні SWOT-аналізу та розробці стратегічних реакцій для конкретних бізнес-об'єктів; будь-які прояви плагіату або копіювання чужих розробок без належного цитування є неприпустимими. Використання інструментів штучного інтелекту вітається як допоміжний засіб для збору відкритих даних про ринок або генерації альтернативних ідей, проте фінальне обґрунтування управлінського вибору має бути результатом власного критичного аналізу студента.

Під час занять заохочується конструктивна дискусія та обмін думками, при цьому кожен здобувач має виявляти повагу до позицій колег, моделюючи поведінку етичного лідера. Комунікація з викладачем щодо уточнення завдань або перегляду результатів поточного контролю здійснюється через корпоративні канали зв'язку у робочий час, що сприяє формуванню професійної культури ділової взаємодії.

Рекомендовані джерела інформації

Основна література

1. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2022. 400 с. ISBN 978-611-01-0004-5.
2. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 312 с
3. Полянська А. С. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. ІФНТУНГ, 2019. URL: https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=455643
4. Милько І.П. Ситуаційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 98 с.
5. Снітко Є.О. Стратегія організації та ситуаційний менеджмент: навч. посібник для самостійної роботи здобувачів вищої освіти денної, заочної, дистанційної форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» / Снітко Є.О. – Миргогод: Видво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2024. – 164 с.

Допоміжна література

1. Милько І.П. Ситуативний менеджмент. Методичні вказівки до практичних занять. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2021. 48 с.
2. Набока Р. М., Шукліна В.В. Особливості ситуаційного управління логістичною діяльністю харчових підприємств. Агросвіт. 2020. № 8. С. 94-99. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2020/13.pdf
3. Бойда С.В. Технології ситуаційного управління персоналом підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища. Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції

(м. Берегове, 15 червня 2022 р.). Ужгород : ФОП Сабов А. М., 2022. 498 с. С. 408-409. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/4507>.

4. Омельченко А. І. Інтегрований підхід до ситуаційного управління бізнесом в умовах війни. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. №2. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/2/8641>
5. Попіль Ю. П., Хомюк Н. Л., Коробчук М. Г. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>.
6. Шукліна В. В. Стратегія ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства. Вісник ХНТУ. 2020. № 1 (72), Ч. 2. URL : <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.1.2.11>
7. The Distributed Situational Centers System as an Instrument of State and Corporate Strategic Goal-Setting in the Digital Economy. ResearchGate. 2021. DOI:10.1016/j.ifacol.2020.12.2156

Електронні ресурси

1. Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
2. Офіційний сайт Громадської організації «Лабораторія законодавчих ініціатив». URL : <https://parlament.org.ua>.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>.
5. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/external/>
6. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
7. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL : <https://mof.gov.ua/uk>.
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> .
9. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua>.
10. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
11. Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.