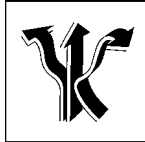


МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”
(для бакалаврів)**

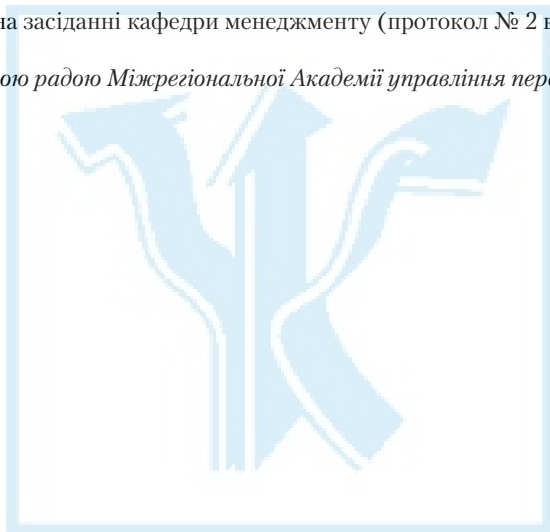
МАУП

Київ 2008

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

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту (протокол № 2 від 24.09.07)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом



Згалат-Лозинська Л. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Ситуаційний менеджмент” (для бакалаврів). — К.: МАУП, 2008. — 52 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Ситуаційний менеджмент”, методичні вказівки до самостійної роботи студентів, список літератури, а також додатки.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2008

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Рекомендації для самостійної роботи з дисципліни “Ситуаційний менеджмент” розроблені для студентів, які навчаються за спеціальністю “Менеджмент організацій” усіх напрямів. Вони сприятимуть активізації систематичної роботи студентів, індивідуалізації навчання, підвищенню якості засвоєння матеріалу навчальної дисципліни.

Мета вивчення дисципліни “Ситуаційний менеджмент”: засвоєння методологічних основ ситуаційного підходу до формування системи знань і вмінь з прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі та прогнозуванні конкретних ситуацій, тенденцій і пропозиціях щодо можливих варіантів розвитку ситуації та поведінки в них.

Основні **завдання** курсу:

- ознайомити студентів з основним категорійним апаратом ситуаційного менеджменту;
- опанувати сучасні технології проведення ситуаційного аналізу;
- оволодіти методикою ситуаційного підходу задля прийняття ефективних рішень в умовах мінливого навколишнього середовища;
- набути навички формування системи ситуаційного менеджменту в організаціях в умовах України;
- сформувати у студентів здатність виявляти внутрішньогосподарські проблеми ще до того, як вони проявились у вигляді деструктивних для організації процесів.

Вивчення дисципліни “Ситуаційний менеджмент” передбачає тісні зв’язки з іншими навчальними курсами: “Економічний аналіз”, “Бухгалтерський облік та аудит”, “Економіка підприємств”, “Основи менеджменту”, “Організація праці менеджера”, “Фінансовий менеджмент”, “Управління персоналом”.

Рекомендації для самостійної роботи розроблені для студентів денної, вечірньої та заочної форм навчання і поєднують у собі робочу програму курсу, завдання та рекомендації до виконання семестрової контрольної роботи.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми	Кількість годин, з них:		
		Лекції	Семінари	СРС
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	2	1	2
2	Ситуаційні перемінні	4	2	4
3	Методологічні аспекти ситуаційного підходу	4	2	4
4	Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації	2	1	4
5	Місце і роль ситуаційного аналізу в системі ситуаційного менеджменту	2	2	2
6	Етапи ситуаційного аналізу	2	2	
	Змістовий модуль II. Ситуаційні моделі та формування системи ситуаційного менеджменту в організаціях			
7	Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті	1		2
8	Ситуаційна модель керівництва Фідлера	2	1	2
9	Модель “шлях—мета” Мітчела і Хауса	2	1	2
10	Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда	2	1	2
11	Модель прийняття рішень Врума—Йеттона—Яго	2	1	4
12	Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона	1	1	1

1	2	3	4	5
13	Континіум поведінки лідера Танненбаума-Шмідта	1	1	1
14	Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях	3	2	2
15	Особливості управління організацією в кризових ситуаціях	4	2	4
16	Облік ризиків у ситуаційному менеджменті	4	2	2
Разом годин: 108		48	22	38

II. Тематичний план навчальної дисципліни для студентів вечірньої форми навчання

№ пор.	Курс — 4 Семестр — 7 Разом годин: 108 Теми	Кількість годин, з них:						Примітка
		лекції	семінари	практичні заняття	інд. конс. роб.	СРС	форма контролю	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Змістовий модуль I. Місце і роль ситуаційного підходу та ситуаційного аналізу в теорії та практиці менеджменту	2				4	У	
1	Сутність ситуаційного підходу							
2	Ситуаційні перемінні	2				4	У	
3	Методологічні аспекти ситуаційного підходу	2	1			6	СР	
4	Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації	2	1			6	СР	
5	Місце і роль ситуаційного аналізу в системі ситуаційного менеджменту	4				4	У	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Етапи ситуаційного аналізу	2	2			2	У	Модульний контроль знань
	Змістовий модуль II. Ситуаційні моделі та формування системи ситуаційного менеджменту в організаціях							
7	Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті	1				2	У	
8	Ситуаційна модель керівництва Фідлера	1	1			4	СР	
9	Модель “шлях—мета” Мітчела і Хауса	2	1			2	У	
10	Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда	1	1			2	СР	
11	Модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго	2	1			4	СР	
12	Модель ситуаційного лідерства Стінсона Джонсона	1				2	У	
13	Континіум поведінки лідера Танненбаума Шмідта	1			2		У	
14	Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях	1	1		2		СР	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Особливості управління організацією в кризових ситуаціях	4	1			4	Т		
16	Облік ризиків у ситуаційному менеджменті	4	2			4	СР	Модульний контроль знань	

III. Тематичний план навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання

№ пор.	Курс – 4 Семестр – 7 Разом годин: 54 Теми	Кількість годин, з них:						Примітка
		лекції	семінари	практичні заняття	інд. конс. роб.	СРС	форма контролю	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Змістовий модуль I. Місце і роль ситуаційного підходу та ситуаційного аналізу в теорії та практиці менеджменту Сутність ситуаційного підходу	1				2	СР	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Ситуаційні перемінні	1				4	CP	
3	Методологічні аспекти ситуаційного підходу	1				2	CP	
4.	Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації	1				6	CP	
5	Місце і роль ситуаційного аналізу в системі ситуаційного менеджменту					4	CP	
6	Етапи ситуаційного аналізу	1	1			2	CP	
	Змістовий модуль II. Ситуаційні моделі та формування системи ситуаційного менеджменту в організаціях							
7	Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті					2	CP	
8	Ситуаційна модель керівництва Фідлера					2	CP	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Модель “шлях— мета” Мітчела і Хауса					2	СР	Підсумковий контроль знань
10	Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда					2	СР	
11	Модель прийняття рішень Врума— Йеттона—Яго	1	1			4	СР	
12	Модель ситуаційного лідерства Стінсона— Джонсона					2	СР	
13	Континіум поведінки лідера Танненбаума— Шмідта					2	СР	
14	Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях					2	СР	
15	Особливості управління організацією в кризових ситуаціях					4	СР	
16	Облік ризиків у ситуаційному менеджменті					4	СР	
Разом годин: 54		6	2			46		

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

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

Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на контрольні запитання відповідної теми;
- г) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

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

Самостійна робота з навчальної дисципліни “Ситуаційний менеджмент” включає:

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

Чільне місце в керівництві самостійною роботою студентів відводиться індивідуальним та груповим консультаціям. Їх мета — допомогти у вивченні того чи іншого питання, в правильній організації самостійної роботи над вивченням предмета.

Основними видами контролю за рівнем оволодіння навчальним матеріалом 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.

II. За кожною з тем курсу “Ситуаційний менеджмент” студент повинен виконати такі завдання:

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

Тема 1. Сутність ситуаційного підходу

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

Види ситуацій в сфері менеджменту.

Література: основна [1]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Охарактеризуйте історичні передумови виникнення ситуаційного підходу. Порівняйте хронологію його виникнення з іншими підходами в менеджменті.
2. Визначте особливості ситуаційного підходу як способу мислення.
3. У чому полягають відмінності між системним і ситуаційним підходами в управлінні?
4. Поясніть, у чому полягають відмінності між симптомом, фактором та причиною виникнення проблемної ситуації. Наведіть власний приклад.
5. Чи використовуються у ситуаційному менеджменті особливі методи? Які саме і для чого?
6. Назвіть недоліки ситуаційного підходу. Поясніть на прикладах Ваше розуміння обмежень, що існують усередині власних організацій, зокрема технологічних, людських і обмежень в постановці задачі.
7. У чому полягають переваги ситуаційного підходу?
8. Назвіть принципи, на яких започатковується ситуаційна теорія.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. При підготовці цієї теми необхідно акцентувати увагу на тому, що ситуа-

ційний підхід як спосіб мислення не відкидає надбання процесуального та системного підходів менеджменту, а доповнює їх. Підсистема ситуаційного менеджменту логічно включається в загальну функціональну систему управління шляхом ідентифікації відхилень від запланованих результатів у процесі виробничо-господарської діяльності. В цьому аспекті виникає необхідність визначати, вірно інтерпретувати (ідентифікувати) ситуацію, що склалася як конкретний набір обставин, що у значній мірі впливають на діяльність організації в даний конкретний час. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині самих організацій. Він пов'язує конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями задля ефективнішого досягнення мети організації. Однак в той же час визначення та характеристика всіх ситуаційних факторів, які чинять вплив на організацію, не є метою ситуаційного менеджменту. В ситуаційному підході вивчаються лише ті фактори, ступінь впливу яких на організацію є найбільшим.

Ситуаційний підхід має на меті навчити менеджерів “ситуаційному мисленню”, тобто умінню вірно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації та знаходити виходи із них.

Ситуаційна теорія управління дає рекомендації, як слід керувати в конкретних ситуаціях. При цьому виділяються чотири обов'язкових кроки, які повинен здійснити менеджер, щоб досягти ефективного управління в кожній конкретній ситуації: керівник повинен бути знайомий із засобами професійного управління, що довели свою ефективність; уміти передбачати ймовірні наслідки, як позитивні, так і негативні, від застосування даної методики чи концепції; уміти правильно інтерпретувати ситуацію; уміти погоджувати конкретні прийоми, що викликали б негативний найменший ефект.

Ситуаційний менеджмент поділяє ситуації, що можуть виникнути в організації, на види: звичайну виробничу ситуацію і дві проблемні — кризову і надзвичайну.

Менеджери, які використовують ситуаційний підхід, повинні знати про дію обмежуючих або стримуючих факторів, що існують усередині їх власних організацій. Ситуаційний підхід визнає три основних обмеження: технологічне, людське й обмеження в постановці задачі. Технологічні обмеження визначаються типом і гнучкістю організаційних засобів виробництва товарів або послуг. Обмеження в постановці задачі виникає з фактичного характеру робіт, що їх виконують

робітники. Людські обмеження відбивають рівні компетенції людей, що працюють в організації.

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

Завдання 1

Оцініть з позицій ситуаційного підходу, які втрати можуть ідентифікувати ситуацію як звичайну виробничу, надзвичайну, кризову. Наведіть приклади, використовуючи Ф№ 2 бухгалтерської звітності П(С)БО № 3 “Звіт про фінансові результати”.

Завдання 2

Поясніть з використанням схеми виявлення проблемних ситуацій, чому не завжди можна вплинути на причину ситуації, а лише на фактори, що викликані даною причиною.

Завдання 3

Варіант 1

В ході аналізу серединішньогосподарської діяльності двох науково-дослідних інститутів, що належать до державної власності, було зроблено висновок про недоцільність їх відокремленого фінансування внаслідок односпрямованості дослідницької роботи. Значимо, що кількість працівників у першому науково-дослідному інституті становила 150 осіб, а обсяг НДР (науково-дослідних робіт) – 5,4 млн грн, а другого – відповідно 230 і 7,728 млн грн. Передбачається, що об’єднання цих організацій приведе до зростання обсягів НДР на 5%.

Варіант 2

На трансформаторному заводі було запроваджено нові методи співпраці зі споживачами, що зумовило можливість додаткового виробництва 20 трансформаторів на рік. За штатним розписом на підприємстві працює 90 осіб, однак внаслідок невисокої заробітної плати чисельність штатних працівників перевищує кількість фізичних осіб (реально працюючих на підприємстві) на 15%. Обсяг виробництва у звітному році складав 210 трансформаторів. Проведені маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 10%.

Варіант 3

На приладобудівному заводі було проведено модернізацію виробництва, внаслідок якої відбулося зростання продуктивності праці на 15%. За штатним розписом на підприємстві працює 80 осіб. Обсяг виробництва у звітному році становив 1,6 тис. приладів. Проведені маркетингові дослідження прогнозують зростання попиту в наступному році на 5%.

Варіант 4

На заготівельній базі, що займається закупівлею та переробкою ягід і фруктів потужністю 20000 грн на рік та чисельністю працюючих – 25 осіб, передбачається ввести в дію нову лінію з переробки огірків і томатів, що приведе до зростання потужності на третину. За прогнозами Міністерства агропромислової політики обсяги виробництва сільськогосподарських культур у наступному році зростуть: ягід та фруктів – на 5%, овочів – на 10%.

Завдання до задачі

1. Запропонуйте шляхи вирішення цієї управлінської ситуації з позиції функціональних керівників підприємства.
2. Визначте кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства.
3. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі підприємства за умов зміни чисельності працівників.
4. Проаналізуйте ситуацію за умови наявності значного опору організаційним змінам.
5. Проаналізуйте ситуацію за умови зміни чинної форми оплати праці на систему участі в прибутках підприємства (система Лінкольна). Зазначте форми оптимізації робочого часу, які можуть бути використані на підприємстві.

Інформаційна база задачі

Таблиця 1

Рівні керованості по Вудворд

Рівень організації	Штучне виробництво	Масове виробництво	Дослідне виробництво
Вища ланка управління	4	7	10
Нижня ланка управління	23	48	15

Рекомендації до розв'язання та оформлення задачі

1. Побудуйте робочу таблицю (табл. 2).

Таблиця 2

Робоча таблиця

Показники діяльності підприємства	Звітний рік	Майбутній рік
Обсяги виробництва продукції підприємства, м ²		
Чисельність виробничого персоналу, осіб		
Чисельність адміністративно-управлінського персоналу, осіб		
Продуктивність праці, м ² /особу		

2. Перепишіть до таблиці умови Вашого завдання.
3. Визначте продуктивність праці у звітному та майбутньому році з урахуванням її перспективного зростання.
4. З урахуванням рівнів керованості по Вудворд (табл. 1) відповідно до специфікою виробництва сформуєте оптимальну організаційну структуру управління, зазначте її тип.
5. Складіть перелік посад із зазначенням чисельності осіб, які працюють на даних посадах. Дані занесіть у табл. 3.

Таблиця 3

Витяг зі штатного розкладу підприємства

Посади	Чисельність осіб на посаді	
	звітний рік	майбутній рік

6. Розрахуйте чисельність виробничого персоналу в майбутньому році з урахуванням зростання обсягів виробництва продукції та продуктивності праці в майбутньому році:

$$Ч'_{в.п} = (Q_{\text{реал}} + \Delta Q_{\text{реал}}) / \Pi_{п} \cdot t_{п}'$$

де $Ч'_{в.п}$ – чисельність виробничого персоналу в майбутньому році, осіб; $Q_{\text{реал}}$ – обсяг виробництва продукції у звітному році; $\Delta Q_{\text{реал}}$ –

потенційне зростання обсягу виробництва продукції в наступному році; $P_{\text{п}}$ — продуктивність праці у звітному році, $\text{м}^2/\text{особу}$; $t_{\text{п}}$ — темпи зростання продуктивності праці в майбутньому році, частка.

7. Визначте кількість осіб, яку потрібно прийняти на роботу для задоволення зростаючого попиту на продукцію підприємства. Підготуйте проект наказу щодо змін кадрового складу працівників.
8. Обґрунтуйте необхідні зміни в організаційній структурі та запропонуйте комплекс робіт в процесі їх здійснення.
9. Обґрунтуйте, які форми оптимізації робочого часу можуть бути використані на даному підприємстві. Підготуйте проект наказу щодо змін структури робочого часу.

Тема 2. Ситуаційні перемінні

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

1. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку й успішну діяльність людей.
2. Вплив середовища на особистість і поведінку.

Література: основна [1; 4; 6; 9];
додаткова [2; 12]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Назвіть внутрішні ситуаційні перемінні організації.
2. Охарактеризуйте взаємозв'язок ситуаційних перемінних організації.
3. Які ситуаційні перемінні входять до макрооточення організації? Охарактеризуйте їх.
4. Наведіть приклад зв'язку факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.
5. Які вам відомі обмежуючі фактори, що існують всередині організації? У чому їх сутність?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Необхідно визначити, що фактори впливу на організацію — це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

За середовищем впливу вирізняють:

- фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);
- фактори зовнішнього середовища організації (впливають на організацію ззовні).

Залежно від особливостей і стану виробничо-господарської діяльності на підприємстві фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть виявляти як позитивний, так і негативний вплив.

За рівнем впливу виділяють:

- мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, постачальники, споживачі, конкуренти та ін.), які діють на рівні підприємств;
- макроекономічні фактори (законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), вплив яких виявляється на рівні галузей та держав.

Основними факторами в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, люди та ресурси.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на фактори прямої (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності) і непрямой (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини) дії.

Література: основна [1; 4; 6; 9];
додаткова [2; 12]

Завдання 1

Сформулюйте місію та визначте цілі діяльності підприємства, що здійснює виробництво будівельних матеріалів.

Завдання 2

Назвіть основні ресурси організації, що спеціалізується на пошитті одягу (матеріали, технологія, інформація, персонал).

Завдання 3

На прикладі компанії “Верес” проаналізуйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.

Завдання 4

На прикладі компанії “Київміськбуд” проаналізуйте вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність організації.

Завдання 5

На прикладі кондитерської фабрики “Roshen” проаналізуйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації.

Література: основна [4; 5; 9]

Тема 3. Методологічні аспекти ситуаційного підходу

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

1. Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент.
2. Метод багатомірного шкалування, його сутність. Інтерпретація отриманого набору факторів.

Література: основна [1; 9]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Розгляньте методологію ситуаційного підходу як поетапний процес.
2. Які вам відомі методологічні підходи до ситуаційного аналізу?
3. Систематизуйте різноманіття можливих методів і методик прогнозування. Поясніть, коли доцільно вживати той чи інший метод.
4. Дайте пояснення метода “дерева цілей”.
5. Назвіть та охарактеризуйте засоби професійного управління.
6. Назвіть та охарактеризуйте засоби прогнозування ймовірних наслідків застосування управлінських концепцій і методик.
7. Назвіть та охарактеризуйте засоби інтерпретації ситуації.
8. Охарактеризуйте технологію прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності ситуацій.
9. Інформаційні моделі прийняття рішень в умовах ситуаційного підходу: їх сутність та особливості.
10. Наведіть приклад застосування платіжної матриці для вирішення конкретного ситуаційного завдання.
11. Визначте сутність та умови застосування імітаційного моделювання в ситуаційному менеджменті.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Необхідно звернути увагу на те, що при ситуаційному менеджменті застосовують різноманітні методи і методики прогнозування, які поділяються на евристичні (використовують думку експертів) і математичні. Методи прогнозування повинні забезпечувати можливість передбачення розвитку проблемних ситуацій. Важливість цього кроку в циклі ситуаційного управління полягає в тому, що він є фактично другим після ідентифікації ситуації кроком у вирішенні ситуаційних завдань управління. Математичні методи прогнозування поділяють-

ся на методи моделювання процесів розвитку (необхідна умова при цьому — наявність моделі процесу) і методи екстраполяції.

Методи екстраполяції знаходять досить широке застосування в прогнозуванні ситуацій. Проте слід зазначити, що більшість цих методів розроблена в припущенні про ймовірний закон породження даних, що, як правило, не відповідає суті виникнення і розвитку ситуацій.

Найпростішим різновидом експертних методів у ситуаційному управлінні є проведення традиційних нарад з аналізу яких-небудь проблем. Серед експертних методів виявлення ступеня дії факторів впливу на ситуацію частіше застосовуються методи “мозкова атака”, анкетування, факторний аналіз, “дерева рішень”.

Література: основна [1; 5; 8; 9];
додаткова [1; 11]

Завдання

Розробіть анкету з метою визначення факторів, що найбільше впливають на якість навчання. Проведіть опитування серед групи студентів.

Тема 4. Методи встановлення факторів, що визначають розвиток ситуації

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

1. Кореляційно-регресійний аналіз у практиці менеджменту.
2. Практика використання методу сценаріїв у системі менеджменту організації.

Література: основна [3; 5; 6]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Назвіть відомі та поширені методи виявлення факторів розвитку ситуації.
2. Чи призначений метод факторного аналізу для встановлення тенденцій розвитку ситуації?
3. Опишіть технологію проведення методу анкетування в два тури.
4. У чому полягає відмінність між методом “мізкової атаки” та методом Дельфі?

Література: основна [3; 5; 8; 9]

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Необхідно звернути увагу на те, що успіх чи невдача ситуаційного підходу

у значній мірі ґрунтується на етапі, що визначає перемінні ситуації та їх вплив. Якщо цього не буде зроблено правильно, не можна цілком оцінити порівняльні характеристики чи пристосувати метод до ситуації.

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

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

Можливості ситуаційного аналізу в забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень, передбаченні виникнення проблемних та кризових ситуацій.

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

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. У чому полягає призначення ситуаційного аналізу?
2. Яким чином виявляється спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Розкрити повністю сутність методологічних аспектів ситуаційного підходу неможливо без характеристики ситуаційного аналізу як комплексної технології підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення, в основу якої покладено аналіз окремо взятої управлінської ситуації.

Аналіз ситуаційний — метод (підхід), при якому вивчаються події й умови (історія), що сприяли появі даної виробничої ситуації, досліджуються процеси й обставини, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах сьогодні, здатні вплинути на прийняте управлінське рішення та його наслідки. Ціллю ситуаційного аналізу є виявлення серед безлічі внутрішніх і зовнішніх ситуаційних змінних, саме тих факторів, які найбільше впливають на функціонування організації у визначений час, та на основі оцінювання цих факторів здійснити прогноз розвитку ситуації в майбутньому. Такий аналіз дає можливість прогнозувати розвиток подій у перспективі.

Потрібно відзначити, що є різниця між ситуаційним аналізом та SWOT-аналізом.

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

Тема 6. Етапи ситуаційного аналізу

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

Аналіз інформації. Роль аналітичних груп у проведенні ситуаційного аналізу. Пошук можливих аналогів.

Література: основна [1; 7];

додаткова [3; 7; 12]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Визначте поняття та роль ситуаційного аналізу в теорії та практиці менеджменту.
2. Назвіть етапи ситуаційного аналізу.
3. Яким чином має проводитись аналіз профільних проблем ситуації?
4. Назвіть етапи підготовки аналітичних матеріалів за результатами ситуаційного аналізу.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Потрібно відзначити, що ситуаційний аналіз — це не просто дослідження будь-яких факторів організації, але і ґрунтовний, системний, детальний опис ситуації, який передбачає застосування наукових методів пізнання ситуації.

Аналіз передбачає збирання, класифікацію, систематизацію, збереження й обробку інформації з метою управління.

Модель ситуаційного аналізу можна уявити собі як три послідовні етапи: підготовка, виконання і завершення.

Література: основна [1; 7];

додаткова [3; 7; 12]

Змістовий модуль II. Ситуаційні моделі та формування системи ситуаційного менеджменту в організаціях

Тема 7. Психологічні аспекти в ситуаційному менеджменті

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

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

Література: основна [5; 6; 10];

додаткова [5; 8]

*Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських за-
няттях):*

1. Класифікуйте ситуаційні моделі лідерства та їх роль у менеджменті.
2. Розкрийте актуальність ситуаційного підходу до розуміння сутності лідерства.
3. Наведіть приклади впливу мінливості зовнішнього середовища на стиль керівництва.

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Необхідно наголосити на тому, що одним з найсуттєвіших внесків ситуаційного підходу в теорію менеджменту було розроблення концепції ситуаційного лідерства — моделі лідерства, заснованій на найефективнішому для певної ситуації поєднанні різних джерел влади, перелік яких визначається функцією лідера, послідовників і ситуаційних перемінних, та спрямована на спонукання людей до досягнення цілей організації.

У рамках концепції ситуаційного лідерства були розроблені ситуаційні моделі, які допомогли розібратися в складнощях процесу управління: ситуаційна модель керівництва Фідлера, модель “шлях—мета” Мітчела—Хауса, теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара, модель ухвалення рішення керівником Врума—Йеттона—Яго, континіум лідерської поведінки Танненбаума—Шмідта, а також модель ситуаційного лідерства Стінсона—Джонсона.

Метою сучасних ситуаційних теорій лідерства є визначення особистих якостей менеджерів і стилів управління, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль управління має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто поведінка лідера повинна бути різною за різних обставин.

Ситуаційна теорія лідерства на противагу раніше існуючим поглядам про деякий оптимальний стиль керівництва та ідеальні якості керівника проголошує, що існують умови, коли найбільш ефективним з погляду цілей фірми може бути як “авторитарний”, так і “демократичний”, “ліберальний” чи інший тип лідерства.

Замість того, щоб намагатися змінити стиль поведінки керівника на основі дорогих і малоєфективних програм перепідготовки, теоретики ситуаційного підходу рекомендують підібрати менеджера зі сформованим стилем керівництва, адекватним управлінській ситуації, чи в крайньому випадку змінити саму ситуацію.

Завдання 1

У напружений період завершення виробничої програми один з працівників вашого колективу захворів. Кожен з підлеглих зайнятий виконанням своєї роботи. Необхідно виконати в строк й роботу відсутнього. Які будуть ваші дії як керівника в цій ситуації?

Завдання 2

Ви менеджер середньої ланки управління. У підлеглому вам колективі є неформальний лідер, дії якого мають негативний вплив на ефективність функціонування колективу і значно зменшують ваші можливості як керівника. Запропонуйте, до яких заходів можна вдаватися щодо неформального лідера.

Завдання 3

Між вашими підлеглими виник конфлікт. Один з них критикує іншого. Конфлікт заважає успішній роботі колективу. Визначіть можливі варіанти вирішення проблеми.

Завдання 4

У трудовий колектив, де є конфлікт між двома групами з питання впровадження нововведення, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони. Яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

Тема 8. Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

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

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Назвіть перемінні ситуаційної моделі керівництва Фідлера?
2. Як ви розумієте поняття “структурованість роботи”?
3. В яких ситуаціях досягається найбільша ефективність лідером, орієнтованим на відносини (високий НПК)?

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Модель ситуаційного лідерства Фідлера (FIEDLER'S CONTINGENCY MODEL OF LEADERSHIP) — одна із ситуаційних моделей лідерс-

тва, в якій виокремлено три фактори, що впливають на ефективність керівництва:

1. Відносини між керівником і членами колективу. Мається на увазі лояльність, що виявляється підлеглими, їхню довіру до свого керівника і привабливість особистості керівника для виконавців.
2. Структура завдання. Мається на увазі звичність завдання, чіткість його формулювання і структуризації, а не розпливчастість і безструктурність.
3. Посадові повноваження. Це обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, що дозволяє йому використовувати винагороду, а також рівень підтримки, яку робить керівнику формальна організація.

Фідлер вважав, що, хоча кожній ситуації і відповідає свій стиль керівництва, стиль того чи іншого керівника залишається, в цілому, постійним. Оскільки Фідлер виходить із припущення, що людина не може пристосувати свій стиль керівництва до ситуації, він пропонує поміщати керівника в такі ситуації, які щонайкраще підходять до стабільного стилю керівництва. Це забезпечить належний баланс між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника, а це веде до високої продуктивності і задоволеності.

Анкету для визначення рівня НПК наведено в дод. А.

Завдання

Визначте власний індекс НПК і з'ясуйте чи відрізняються рекомендації щодо реалізації вами владних повноважень у інших моделях лідерства.

Література: основна [10]

Тема 9. Модель “шлях—мета” Мітчела і Хауса

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

Поведінка та прийоми дій менеджерів при застосуванні стилів лідерства моделі “шлях—мета” Мітчела і Хауса.

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. У чому полягає головна відмінність моделі “шлях—мета” Р. Хауса від ситуаційної моделі керівництва Фідлера?
2. Які типи ситуаційних факторів пропонуються для аналізу ситуації в моделі “шлях—мета” Р. Хауса?

3. Назвіть фактори організаційного середовища, що впливають на вибір відповідного лідерського стилю в моделі “шлях—мета” Р. Хауса.

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Завдання

Порівняйте моделі “шлях—мета” Мітчела і Хауса та Ф. Фідлера. Визначте відмінності та загальні риси цих двох моделей.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Ця модель лідерства багато в чому аналогічна моделі Ф. Фідлера і має багато спільного з теорією очікування, яка відноситься до мотивації, була розроблена Теренсом Мітчелом і Робертом Хаусом. Їх підхід за назвою “шлях—ціль” також указує керівникам на необхідність застосовувати стиль керівництва, який найбільше відповідає ситуації.

Термін “шлях—ціль” відноситься до таких понять теорії очікувань, як зусилля — продуктивність, продуктивність — результати (винагорода) і цінність винагороди, що відчувається підлеглим. Р. Хаус розглядав такі стилі керівництва, як стиль підтримки; інструментальний стиль; стиль, що заохочує участь підлеглих у прийнятті рішень; стиль орієнтований на досягнення.

Тема 10. Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшарда

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

Вимірювання зрілості послідовників у теорії життєвого циклу Херсі та Бланшарда.

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Що розуміли П. Херсі та К. Бланшар під “зрілістю виконавців”?
2. У чому полягає відмінність між вказівним та переконуючими стилями лідерства?
3. Який лідерський стиль за П. Херсі та К. Бланшаром найбільше сприяє розвитку творчого підходу до роботи?

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Одним із ключових факторів ситуаційності модель називає зрілість послідовників, що визначається ступенем наявності у людей здібностей

і бажання виконувати поставлене лідером завдання. Зрілість включає дві складові: перша, професійна — це знання, уміння і навички, досвід, здібності в цілому. Високий рівень цієї складової означає, що послідовник не має потреби в директивах і вказівках. Друга складова — психологічна зрілість — відповідає бажанню виконувати роботу. Високий рівень цієї складової у послідовників не потребує від лідера великих зусиль щодо мотивації перших до роботи, тому що вони вже внутрішньо вмотивовані.

Залежно від ступеня зрілості послідовників лідер повинен коригувати свої дії щодо встановлення відносин з підлеглими і структурування самої роботи. Таким чином, модель будується на визначенні лідером відповідної поведінки щодо відносин (підтримка послідовників) та щодо роботи (директивність) відповідно до ситуації.

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Тема 11. Модель прийняття рішень Врума—Йеттона—Яго

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

1. Побудова “дерева рішень” Врума—Йеттона—Яго.

Література: основна [10]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Які стилі лідерської поведінки пропонується використовувати у моделі прийняття рішень Врума—Йеттона—Яго? Охарактеризуйте їх.
2. Наведіть рівняння визначення ефективності рішення у моделі Врума—Йеттона—Яго.
3. Назвіть критерії, за якими має проводитись оцінювання ситуації за допомогою “дерева рішень” у моделі Врума—Йеттона—Яго.

Література: основна [1; 5; 6; 10]

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Однією з відмітних прикмет моделі Врума—Йеттона—Яго є те, що в цілому робиться більший наголос на вивчення ситуації, ніж на вивчення особистості лідера. Дійсно, можливо, має більше сенсу говорити про автократичну ситуацію і ситуацію участі, ніж про автократичного лідера або лідера, що бере участь. Щоб допомогти оцінити ситуацію, Врум і Йеттон розробили сім критеріїв, за якими оцінюється ситуація “підлеглі — керівник”, а також модель “дерева рішень”.

- Значення якості рішення.
- Наявність достатньої інформації чи досвіду в керівника для ухвалення якісного рішення.
- Ступінь структурованості проблеми.
- Значення згоди підлеглих з цілями організації та їхньої причетності для ефективного виконання рішення.
- Визначена на підставі минулого досвіду ймовірність, що автократичне рішення керівника одержить підтримку в підлеглих.
- Ступінь мотивації підлеглих досягти цілей організації, якщо вони виконують завдання, сформульовані при викладенні проблеми.
- Ступінь ймовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи.

Кожен критерій перетворюється в питання, які керівник ставить собі при оцінюванні ситуації. Перші три питання відносяться до якості рішення, а останні чотири до факторів, що обмежують згоду підлеглих.

Щоб визначити, який з цих п'яти стилів підходить до конкретної ситуації, керівник використовує “дерево рішень”. Починаючи з лівої сторони моделі, керівник відповідає на кожне питання, знаходить, в такий спосіб критерій проблеми і, зрештою, підбирає відповідний стиль керівництва.

Завдання

Визначте стиль лідерства, до якого ви тяжієте, використовуючи анкету дод. Б, охарактеризуйте його. Зробіть висновки щодо сприятливої для вашого керівництва ситуації на основі “дерева рішень” А. Яго, наведіть приклад реальної можливої ситуації.

Тема 12. Модель ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

Характеристика послідовників у моделі ситуаційного лідерства Стінсона-Джонсона.

Література: основна [7]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Визначте основні ситуаційні фактори моделі Стінсона-Джонсона.
2. Наведіть приклад використання моделі в практиці управління.

Література: основна [7]

Тема 13. Континіум поведінки лідера Танненбаума-Шмідта

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

Проблеми застосування континіуму поведінки лідера Танненбаума-Шмідта.

Література: основна [5]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Визначте основні ситуаційні фактори моделі Танненбаума-Шмідта.
2. Наведіть приклад використання моделі в практиці управління.

Література: основна [5]

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Відповідно до моделі високий інтерес до роботи з боку лідера ефективний у таких двох ситуаціях:

- робота високо структурована і послідовники мають сильну потребу в досягненні незалежності. При цьому вони мають великі знання і досвід, необхідні для виконання роботи;
- робота неструктурована і послідовники не мають потреби в досягненні незалежності. До того ж їхні знання і досвід нижчі необхідного рівня.

Тема 14. Прийоми і методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

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.

Література: основна [1; 6; 10];

додаткова [11]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. У чому полягає сутність активізації потенціалу задовільних змін?
2. Охарактеризуйте структуру організаційної роботи менеджера при ситуаційному підході в управлінні.
3. Поясніть, яким чином забезпечується вироблення наукового підходу до прийняття рішень у конкретних ситуаціях.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. На практиці досить поширені також методи інтуїтивний, аналогів, реактивного реагування, реагування за слабкими сигналами. Результат впливу системи управління залежить багато в чому від того, наскільки інтенсивно і широко виробляється пошук аналогічної ситуації. Разом з тим, зрозуміло, що для забезпечення пошуку аналога, необхідно: по-перше, попередньо одержати, проаналізувати, узагальнити зведення про досвід даної й інших виробничих організацій, тобто завчасно створити запас рішень за аналогією; по-друге, необхідно мати спеціальний пошуковий апарат, здатний за певними ознаками здійснювати пошук аналога.

Література: основна [1; 6];
додаткова [11]

Тема 15. Особливості управління організацією в кризових ситуаціях

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

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

Література: основна [1]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Визначте роль кризових ситуацій у діловій активності організації, охарактеризуйте їх типи.
2. Яким чином відбувається формування системи заходів подолання кризових ситуацій?
3. Складіть портрет (ознаки, якості, цінності) менеджера кризових ситуацій.

4. У чому полягають особливості управління організацією в кризових ситуаціях?
5. Формування системи заходів подолання кризових ситуацій.

Література: основна [1]

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Кризова ситуація є загальною закономірністю, властивою ринковій економіці, і розглядається як нерівномірний розвиток економіки чи окремих її частин, коливання обсягів виробництва і збуту, наявність значних спадів виробництва.

Кризові ситуації, що виникли внаслідок відсутності відповідних профілактичних заходів, можуть призвести до надмірного розбалансування економіки підприємства і нездатності продовження фінансового забезпечення виробничого процесу, що кваліфікується як банкрутство підприємства. Подолання цього стану потребує вживання спеціальних заходів (процедур) або припинення діяльності підприємства і його ліквідації.

Поширені два види стратегії і тактики подолання кризи:

Захисна, котра передбачає:

- скорочення витрат;
- скорочення виробництва і збуту;
- закриття підрозділів;
- скорочення персоналу.

Наступальна, що передбачає:

- активний маркетинг;
- вивчення і завоювання нових ринків збуту;
- збільшення витрат на удосконалення виробництва за рахунок його модернізації, відновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій;
- удосконалення керування;
- використання резервів виробництва (ресурсозберігаючі заходи).

Для досягнення цілей фінансування заходи щодо виходу з кризи можна поділити на: оперативні і стратегічні.

Оперативні заходи включають:

- усунення збитків;
- виявлення резервів (у першу чергу серединішніх);
- залучення фахівців;

- кадрові зміни;
- відстрочки платежів;
- залучення кредиторів;
- зміцнення виробничої дисципліни та ін.

Стратегічні заходи передбачають:

- аналіз і оцінку стану підприємства, його науково-технічного й організаційно-управлінського потенціалу;
- перегляд існуючих стратегій фірми;
- проведення необхідних змін у виробничій структурі і виробничій культурі, пов'язаних зі зміною стратегії;
- розробку (перегляд) концепції інноваційної політики підприємства;
- розширення маркетингових досліджень;
- програму технічного переозброєння (реконструкції) підприємства;
- розробку (перегляд) кредитної політики фірми;
- удосконалювання кадрової політики підприємства;
- розробку бізнес-плану підприємства з урахуванням вироблених заходів.

Розв'язання проблеми й успішне відновлення бізнесу може включати:

- перегляд поточної стратегії;
- вживання заходів для збільшення доходів;
- послідовне зниження витрат;
- продаж частини активів з метою збільшення наявних засобів для збереження частини бізнесу, що залишився;
- комбінацію дій.

Тема 16. Облік ризиків у ситуаційному менеджменті

Питання для самостійного опрацювання (до заліку):

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

Література: основна [1];
додаткова [11]

Дати відповіді на питання (для обговорення на семінарських заняттях):

1. Охарактеризуйте особливості прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику.

2. Економічний (або господарський) ризик, його складові: сутність, підходи до вимірювання ризику.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Питання потрібно відзначити, що підприємницький ризик характеризується як небезпека потенційно можливої, ймовірної втрати ресурсів чи недоодержання доходу в порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. І крім того, ризик — це можливість, ймовірність відхилення від мети, результату, заради яких і приймалося рішення, на що був націлений бізнес-проект.

Для того, щоб оцінити ймовірність тих чи інших втрат, обумовлених розвитком подій за непередбаченим варіантом, треба, насамперед, знати всі види втрат, пов'язаних з підприємництвом, і вміти заздалегідь обчислити їх чи виміряти як ймовірні прогностичні величини. До основних видів втрат слід віднести: матеріальні втрати (виявляються у непередбачених підприємницьким проектом додаткових витратах чи прямих втратах устаткування, майна, продукції, сировини, енергії та інших ресурсів), трудові втрати (це втрати робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами, вимірюються в людино-годинах, людино-днях чи просто годинах робочого часу), фінансові втрати (це прямий грошовий збиток, пов'язаний з непередбаченими платежами, виплатою штрафів, сплатою додаткових податків, втраченою коштів.) Збиток може виникнути при недоодержанні чи повному неотриманні грошей з передбачених джерел, при неповерненні боргів, несплаті покупцем поставленої йому продукції, зменшенні виторгу внаслідок зниження цін на реалізовані продукцію і послуги. Особливі види грошового збитку можуть бути пов'язані з інфляцією, зміною валютного курсу гривні, додатковими до зазначеного вилучення засобами підприємств у державний, республіканський чи місцевий бюджети. Втрати часу існують тоді, коли процес підприємницької діяльності йде повільніше, ніж було намічено.

Спеціальні види втрат виявляються у вигляді завдання збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижу підприємця, а також внаслідок інших несприятливих соціально-психологічних і політичних наслідків. Також можна окремо виділити випадкові втрати.

Література: основна [1];
додаткова [11]

Завдання 1

Визначте величину господарського ризику, спираючись на дані табл. 1.

Таблиця 1

Джерела втрат	Обсяг втрат, фізич. од.	Вартість втрат 1 фізич. од., грош. од.	Всього вартість втрат, грош. од.	Ймовірність вияву втрат	Розрахункова ціна ризику
1	2	3	4	5	$6 = 2 \cdot 3 \cdot 4 \cdot 5$
Матеріальні втрати	20	2		0,05	
Трудові втрати	10	20		0,02	
Фінансові втрати	100	1		0,10	
Особливі види грошового збитку	5	1		0,05	
Втрати часу	10	0,5		0,02	
Спеціальні втрати	10	200		0,005	
Випадкові втрати	200	1		0,015	
Величина господарського ризику					

Завдання 2

Варіант 1

Визначте реальну вартість суми звичайного ануїтету в 100 ум. од. через 3 роки, за умови втраченої вигоди, наприклад, інфляції на рівні 10 %. Скористайтеся таблицею складного відсотка.

Варіант 2

Визначте рівень дисконтної ставки i за формулою Фішера, якщо рівень інфляції передбачається у розмірі 10 %, а внутрішня норма ефективності капітальних вкладень – 25 %.

Варіант 3

Визначте, скільки необхідно щорічно вкладати грошей у комерційний банк для закупівлі нової технології, яка коштує 5000 ум. од.,

якщо в розпорядженні є 3 роки. Рівень відсоткової ставки за банківським депозит становить 10%. Скористайтеся таблицею складного відсотка.

Таблиця 1

Фрагмент таблиці складного відсотка
(номінальна річна ставка 10 %, частота накопичення – 1 рік)

Рік	Сума за складного відсотка $(1+i)^t$	Накопичення за період $\frac{(1+i)^t-1}{i}$	Фактор фонду заміщення $\frac{i}{(1+i)^t-1}$	Поточна вартість одиниці $\frac{i}{(1+i)^t}$	Поточна вартість звичайного анuitету за період $\frac{(1+i)^t-1}{i \cdot (1+i)^t}$	Внесок на амортизацію $\frac{i \cdot (1+i)^t}{(1+i)^t-1}$	Період
1	1,100	1,000	1,000	0,909	0,909	1,100	1
2	1,210	2,100	0,476	0,826	1,736	0,576	2
3	1,331	3,310	0,302	0,751	2,487	0,402	3
4	1,464	4,641	0,215	0,683	3,170	0,315	4

Література: основна [3]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

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

Мета контрольної роботи – закріпити й поглибити теоретичні знання, здобуті в процесі вивчення дисципліни “Ситуаційний менеджмент”, 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. 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: 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 інтервал, шрифт Times New Roman). Всі сторінки, окрім титульної, мають бути пронумеровані. Обов'язковою умовою написання роботи є зміст, що містить питання (завдання) 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 зазначенням посилань на літературні джерела, а також список використаної літератури, який має містити не менше 10 джерел. При потребі оформляються додатки.

Варіант 1

1. Відмінності між системним і ситуаційним підходами в управлінні.

Література: основна [1; 6; 9]

2. Ситуації у сфері менеджменту.

Література: основна [1]

3. Зробіть ситуаційний аналіз ринків, на яких діє фірма, за такими ознаками: основні сегменти ринку, місткість кожного ринку, кон'юнктура кожного ринку.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Сегмент ринку – це сукупність споживачів підприємства, які мають схожі риси (особливості) та виявляють схожу реакцію при зміні тенденцій ринку. Місткість ринку визначає кількість продукції (або послуг), які споживачі можуть купити за певний період часу при встановлених цінах. Кон'юнктура ринку визначається станом зовнішнього оточення підприємства (постачальники, конкуренти), його тенденціями.

Завдання передбачає складання плану ситуаційного аналізу за запропонованою в лекційному курсі моделлю (див. таблицю).

Модель ситуаційного аналізу

Етапи підготовки	Етапи виконання	Етапи завершення
1. Визначення меж: <ul style="list-style-type: none"> • мети, предмета вивчення; • організаційних; • ресурсів; • географічних; • елементу часу. 2. Визначення ключового питання і мети аналізу. 3. Визначення головних виконавців (лідерів)	4. Визначення головних питань, на які потрібно отримати відповіді. 5. Визначення джерел відповідей на питання. 6. Визначення методів збору даних для аналізу <ul style="list-style-type: none"> • опитування; • анкетування; • вимірювання тощо. 7. Збирання даних і спостережень та їх узагальнення	8. Порівняння і пояснення даних. 9. Формулювання висновків з основних проблем. 10. Обговорення висновків з учасниками аналізу. 11. Визначення потреб організації в майбутньому. 12. Формування оптимістичного та песимістичного прогнозів розвитку організації

В ході виконання завдання необхідно конкретизувати зміст кожної фази ситуаційного аналізу на прикладі довільно обраного за профілем діяльності підприємства.

Варіант 2

1. Складові ситуаційного підходу, їх характеристика.

Література: основна [4; 6; 9]

2. Внутрішні перемінні як ситуаційні фактори всередині організації.

Література: основна [4; 6; 9]

3. Проаналізуйте критерії, що їх використовує фірма при виборі каналів розповсюдження реклами, використовуючи принципи та підходи ситуаційного аналізу.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Критерії – це фактори, які є найбільш значущими і такими, що їх вра-

ховує організація в ході вибору альтернативного варіанта рішення. Канали розповсюдження реклами — це засоби для поширення рекламних звернень. Необхідно практично з'ясувати, коли може бути застосовано той чи інший канал, а також перерахувати фактори, які є визначальними при орієнтації на той чи інший засіб поширення рекламного звернення.

Література додаткова [6]

Варіант 3

1. Взаємозв'язок ситуаційних перемінних в організації.

Література: основна [4; 6; 9]

2. Методологічні підходи до ситуаційного аналізу.

Література: основна [1; 5; 7]

3. Визначте рівень використання засобів професійного управління на конкретному підприємстві.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Засоби професійного управління — це знання процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системний аналіз, методи планування й контролю, кількісні методи прийняття управлінських рішень. Потрібно на прикладі відомого вам конкретного підприємства з'ясувати, які саме засоби професійного управління там використовуються, навести приклади.

Література: основна [4; 6]

Варіант 4

1. Ситуаційний підхід до розуміння сутності лідерства.

Література: основна [1; 4; 10]

2. Сутність моделі прийняття рішень Врума—Йеттона—Яго.

Література: основна [1; 4; 10]

3. Визначте оптимальний стиль керівництва залежно від ситуації, що склалася на конкретному підприємстві, використовуючи модель Фідлера.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Необхідно, намалювавши модель Ф. Фідлера, визначити, які ситуаційні фактори характеризують ситуацію, що склалася на відомому Вам конкретному підприємстві, а потім визначити, який саме керівник потрібен на посаду менеджера в даному конкретному випадку та яким чином потрібно протестувати претендента на посаду для визна-

чення його придатності. Для цього необхідно визначити рівень НПК за анкетною (дод. А).

Література: основна [1; 10]

Варіант 5

1. Евристичні методи виявлення факторів розвитку ситуації, їх характеристика.

Література: основна [1]

2. Формування системи заходів подолання кризових ситуацій.

Література: основна [1]

3. Розробіть сценарій розвитку ситуації, пов'язаної з проблемами виходу підприємства на зарубіжний ринок.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Сценарій являє собою певний алгоритм розвитку ситуації. У завданні необхідно схематично подати та на конкретному прикладі описати необхідні та можливі дії при виході підприємства на зарубіжний ринок.

Література додаткова [6]

Варіант 6

1. Етапи ситуаційного аналізу.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Є різниця між ситуаційним аналізом та SWOT-аналізом.

Література: основна [1]

2. Сутність ситуаційної теорії П. Херсі та К. Бланшара.

Література: основна [1; 10]

3. Проаналізуйте управлінську ситуацію методом “мозкової атаки” та коротко опишіть сутність цього процесу.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Готуючи відповідь на це питання, не достатньо написати, що таке метод “мозкової атаки”, необхідно на конкретному прикладі дати аналіз відомої вам управлінської ситуації, який можна подати у вигляді протоколу засідання експертної групи “мізкової атаки”.

Література: основна [8]

Варіант 7

1. Класифікація ситуаційних моделей менеджменту.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Необхідно охарактеризувати всі моделі ситуаційного лідерства, що вив-

чаються в курсі “Ситуаційний менеджмент”, визначити різницю між ними.

Література: основна [1; 6; 10]

2. Суть моделі “шлях—мета” Мітчела і Хауса.

Література: основна [1, 6, 10]

3. Складіть портрет (ознаки, якості, цінності) менеджера кризових ситуацій.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Необхідно визначити та навести приклад застосування якостей менеджера, які є необхідними для розв’язання кризових ситуацій в організації.

Література: основна [1]

Варіант 8

1. Підходи господарського (підприємницького) ризику до вимірювання ризику.

Література: основна [1]

2. Керування за слабкими сигналами.

Література: основна [1]

3. Проведіть експрес-діагностику фінансової заможності фірми.

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. Потрібно визначити головні показники, які характеризують фінансову заможність фірми. Для цього слід порівняти структуру активів, структуру пасивів з підприємствами аналогічного профілю та звітними даними за минулі роки, зокрема потрібно визначити як змінюється в динаміці дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, виручка, постійні витрати, співвідношення постійних і змінних витрат.

Також розрахунку підлягають такі аналітичні показники:

1) Показники платоспроможності.

1.1. Показник загального покриття (загальної платоспроможності) дозволяє оцінити, наскільки підприємство своїми активами застраховане від виплати термінових боргів:

$$K_{\text{заг. плат.}} = \frac{\text{ПА}}{\text{ПП}},$$

де ПА — поточні активи (це другий і третій розділи активів балансу підприємства); ПП — поточні пасиви (третій розділ активу балансу).

1.2. Коефіцієнт швидкої платоспроможності:

$$K_{\text{шв. плат}} = \frac{\text{ПА} - \text{Запаси і витрати}}{\text{ПП}}$$

1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{абс. лікв}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{ПП}}$$

(грошові кошти — це високоліквідні цінні папери, валюта, каса, розрахунковий рахунок, валютний рахунок).

2) Показники фінансової залежності (незалежності), залежність від інших підприємств через кредиторську заборгованість.

2.1. Коефіцієнт фінансової незалежності:

$$K_{\text{фін. незалеж}} = \frac{\text{ВК}}{\text{П}},$$

де ВК — власний капітал; П — пасиви (добре, якщо цей показник знаходиться в межах 40–50%).

2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності:

$$K_{\text{фін. незалеж}} = \frac{\text{ВК}}{\text{Залучений капітал}}$$

2.3. Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{\text{фін. залеж}} = \frac{\text{П}}{\text{ВК}}$$

2.4. Частка позичкового капіталу:

$$Z_k = \frac{\text{Позичковий капітал}}{\text{П}}$$

2.5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$K_{\text{маневр ВК}} = \frac{\text{Власні обігові кошти} - \text{ВК} + \text{Довгострокові пасиви} - \text{Основні кошти}}{\text{ВК}}$$

3) Оборотність активів (показники ресурсовіддачі), засвідчують, який отримуємо результат на одиницю, вкладену в активи (чим більше, тим краще).

3.1. Коефіцієнт оборотності активів:

$$K_{\text{об. акт}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{A}.$$

3.2. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів:

$$K_{\text{об. зап}} = \frac{\text{Собівартість}}{\text{Середня величина виробничих запасів}}.$$

3.3. Середня тривалість виробничих запасів:

$$\text{Середня тривалість виробничих запасів} = \frac{360}{K_{\text{об. зап}}}.$$

3.4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$K_{\text{об. дебіт. заборг}} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середня величина дебіторської заборгованості}}.$$

3.5. Тривалість дебіторської заборгованості:

$$\text{Тривалість дебіторської заборгованості} = \frac{360}{K_{\text{об. дебіт. заборг}}}.$$

4) Показники рентабельності

4.1. Рентабельність активів по балансовому (або чистому) прибутку — це відношення балансового (або чистого) прибутку до суми активів балансу підприємства.

4.2. Коефіцієнт реінвестування прибутку (коефіцієнт сталості зростання) — це відношення нерозподіленого прибутку до суми активів балансу підприємства.

4.3. Рентабельність власного капіталу по балансовому (або чистому) прибутку — це відношення балансового (або чистого) прибутку до величини власного капіталу.

4.4. Відношення власних обігових коштів до активів.

Для розрахунку показників необхідно мати приклад звітних документів Ф.№ 1 Баланс та Ф.№ 2 бухгалтерської звітності П(С)БО № 3 “Звіт про фінансові результати”.

Література: основна [3]

Варіант 9

1. Ситуаційне управління і кадрова політика. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Література: основна [1; 4; 6; 10]
додаткова [8]

2. Сутність ситуаційної моделі керівництва Фідлера.

Література: основна [1; 4–6; 10]

3. Наведіть приклад застосування методів прогнозування в ситуаційному менеджменті.

Література: основна [1; 6]

Варіант 10

1. Спрямованість ситуаційного аналізу на розв’язання основних проблем організації.

Література: основна [1]

2. Факторний аналіз як метод встановлення тенденцій розвитку ситуації.

Література: основна [3]

3. Проведіть анкетування з метою ранжування впливу факторів на розвиток проблемної ситуації в організації (вид проблемної ситуації вибирається самостійно).

Методичні вказівки до підготовки відповідей на питання. У даному випадку потрібно розробити анкету опитування та інтегральну анкету для визначення спеціалістами тих факторів, які визначають розвиток подій у майбутньому.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент : Навч. посіб. для студ. вузів. — 2-ге вид., випр. та допов. — К.: ЦНЛ, 2005. — 372 с.
2. *Виханский О. С., Наумов А. М.* Ситуационное обучение менеджменту: Учеб. пособие для вузов. — Кн. 1.: ГАУ. — М., 1997. — 148 с.

3. *Економічний аналіз*: Навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов; За ред. М. Г. Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2001. — 540 с.
4. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основы менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
5. *Менеджмент*: Понят.-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 для вузов. — М.: КноРус, 2001.
8. *Сладкевич В. П., Чернявский А. Д.* Современный менеджмент (в схемах): Опор. конспект лекций. — 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.: ИД “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. *Громошук Б. П., Гасюк Г. Д., Левецька О. Р.* Фармацевтичний маркетинг: теоретичні та прикладні засади. — Вінниця: Нова кн., 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.



ДОДАТКИ

Додаток А

Для визначення рівня НПК моделі Ф. Фідлера необхідно пригадати співробітника (не керівника), з яким працювати було найменш приємно, а потім заповнити цю анкету, характеризуючи дану особистість (не себе); підрахувати суму балів, які її характеризують; визначити рівень НПК та на основі цього визначити ситуаційні фактори, описати ситуацію, яка буде сприяти реалізації Ваших лідерських якостей для успішного керівництва.

Ввічливий	8	7	6	5	4	3	2	1	Не ввічливий
Товариський	8	7	6	5	4	3	2	1	Не товариський
Той, що відмовляє	8	7	6	5	4	3	2	1	Той, що все приймає
Той, що допомагає	8	7	6	5	4	3	2	1	Той, що заважає
Байдужий	8	7	6	5	4	3	2	1	Захоплений
Напружений	8	7	6	5	4	3	2	1	Розслаблений
Відсторонений	8	7	6	5	4	3	2	1	Уважний
Холодний	8	7	6	5	4	3	2	1	Теплий
Готовий до співробітництва	8	7	6	5	4	3	2	1	Не готовий до співробітництва
Готовий підтримати	8	7	6	5	4	3	2	1	Відмовляється підтримати
Нудний	8	7	6	5	4	3	2	1	Цікавий
Удливий	8	7	6	5	4	3	2	1	Згодний
Самовпевнений	8	7	6	5	4	3	2	1	Нерішучий
Ефективний	8	7	6	5	4	3	2	1	Неефективний
Похмурий	8	7	6	5	4	3	2	1	Веселий
Відкритий	8	7	6	5	4	3	2	1	Стриманий

Тест для самооцінки “Лідер”¹

Інструкція

Вам пропонується 50 питань, до кожного з яких дано два варіанти відповідей. Виберіть, будь ласка, один з варіантів і позначте його.

Опитувальник

1. Чи часто ви перебуваєте в центрі уваги навколишніх?
а) так; б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що серед оточення є багато людей, які стоять у суспільстві вище, користуються більшою повагою, ніж ви?
а) так; б) ні.
3. На зборах, рівних вам по суспільному становищем людей, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно?
а) так; б) ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам керувати іграми ваших маленьких друзів?
а) так; б) ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення від того, що вам вдається переконати людину, яка вам до цього заперечувала?
а) так; б) ні.
6. Чи вас називають нерішучою людиною?
а) так; б) ні.
7. Чи згодні ви з твердженням “Усе саме корисне у світі є винаходом невеликого числа видатних особистостей”?
а) так; б) ні.
8. Чи відчуваєте ви нагальну потребу в пораднику, який міг би направляти вашу професійну активність?
а) так; б) ні.

¹ Пузачев В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: М.: Аспект Пресс, 2000. — 285 с.

9. Чи втрачали ви іноді холонокровність під час бесіди з людьми?
а) так; б)ні.
10. Чи отримуєте ви задоволення, коли ви бачите, що оточення по-
боюється вас?
а) так; б)ні.
11. За будь-яких обставин (робочі збори, дружня компанія), чи нама-
гаєтеся ви зайняти місце, звідки легше за все контролювати ситу-
ацію і привертати до себе увагу?
а) так; б)ні.
12. Чи вважаєте ви, що ваша зовнішність справляє значне (імпозант-
не) враження на однолітків?
а) так; б)ні.
13. Чи вважаєте ви себе мрійником?
а) так; б)ні.
14. Чи легко ви розгублюєтеся, коли люди, що вас оточують, не згод-
ні з вашою думкою?
а) так; б)ні.
15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організа-
цією різних (спортивних, розважальних і т. п.) груп?
а) так; б)ні.
16. Якщо захід, який ви організували, не дає очікуваних резуль-
татів:
а) ви будете раді, якщо відповідальність покладуть на когось іншого;
б) ви зможете взяти на себе всю відповідальність.
17. Яка з цих двох думок наближається до вашої власної?
а) керівник повинен сам робити справу, навіть у дріб'язках;
б) керівник повинен уміти керувати.
18. З ким ви волієте працювати, співробітничати?
а) з людьми покірними;
б) з людьми перекірливими.
19. Чи намагаєтесь ви уникати гарячих дискусій, суперечок?
а) так; б)ні.

20. Коли ви були дитиною, чи часто зіштовхувалися з владністю батьків?
- а) так; б)ні.
21. Чи умієте ви в професійній дискусії повернути на свою сторону (умовити) тих, хто раніше з вами був не згодним?
- а) так; б)ні.
22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви загубились. Наближається вечір. Потрібно прийняти рішення:
- а) ви вважаєте, що питання має вирішити людина, найбільш компетентна у групі;
- б) ви просто покладаєтеся на рішення інших.
23. Є вислів: “Краще бути першим у селі, ніж другим у місті”. Який ваш вибір:
- а) бути першим у селі;
- б) бути другим у місті.
24. Чи вважаєте ви себе людиною, яка сильно впливає на інших?
- а) так; б)ні.
25. Чи може невдалий минулий досвід з певного питання змусити вас ніколи більше не виявляти особистої ініціативи саме в цій справі?
- а) так; б)ні.
26. З вашого погляду, щирий лідер групи той:
- а) хто найкомпетентніший;
- б) у кого найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтеся розуміти людей, зважати на їх становище?
- а) так; б)ні.
28. Чи дотримуєтеся ви дисципліни?
- а) так; б)ні.
29. Який із двох типів керівників здається вам впливовішим (кращим)?
- а) той, хто все вирішує сам;
- б) той, хто постійно радиться.

30. Який із двох типів керівництва, на вашу думку, найбільше сприятиме добрій роботі підприємства?
- а) колегіальний;
 - б) авторитарний.
31. Чи часто у вас буває враження, що інші вами зловживають?
- а) так; б)ні.
32. Який із двох образів найбільше наближається до вашого?
- а) голосний голос, експресивні жести, за словом у кишеню не полізе;
 - б) тихий голос, неквапливі відповіді, стримані жести.
33. На зборах ви маєте власний погляд, що відрізняється від інших, проте ви впевнені у своїй правоті. Які ваші дії?
- а) будете мовчати;
 - б) будете захищати свою позицію.
34. Будь-коли вас називали людиною, яка підпорядковує власні та чужі інтереси інтересам справи?
- а) так; б)ні.
35. Якщо на вас покладається велика відповідальність за якусь справу, то чи відчуваєте ви при цьому почуття тривоги?
- а) так; б)ні.
36. Чому ви віддали б перевагу у своїй професійній діяльності?
- а) працювати під керівництвом компетентного керівника;
 - б) працювати незалежно.
37. Яке ваше відношення до такого твердження: “Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно, щоб важливі рішення приймалися або чоловіком, або жінкою”?
- а) погоджуюсь;
 - б) не погоджуюсь із твердженням.
38. Чи траплялося вам купувати щось, у чому ви не відчували необхідності, під впливом думки інших осіб?
- а) так; б)ні.
39. Чи вважаєте ви, що ваші організаторські здібності вище середніх?
- а) так; б)ні.

40. Як ви зазвичай поведетесь, зустрівшись із труднощами?
а) труднощі придушують вас;
б) труднощі змушують вас діяти активніше.
41. Чи часто ви робите різкі докори своїм знайомим, коли вони їх заслуговують?
а) так; б) ні.
42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система успішно витримує напруженість життя?
а) так; б) ні.
43. Якщо вам потрібно здійснити реорганізацію, то як ви поведетесь?
а) впроваджую зміни негайно;
б) здійснюю повільні, еволюційні зміни.
44. Якщо це необхідно, чи можете ви перервати занадто балакучого співрозмовника?
а) так; б) ні.
45. Чи згодні ви з такою думкою: “Щоб бути щасливим, треба жити непомітно”?
а) так; б) ні.
46. Чи вважаєте ви, що кожна людина, завдяки своїм здібностям, має зробити щось видатне?
а) так; б) ні.
47. Ким (із запропонованих професій) вам у ранній юності хотілося стати?
а) відомим художником, композитором, поетом, космонавтом та ін.;
б) керівником колективу (шанованою, солідною людиною).
48. Якій музиці ви надаєте перевагу?
а) урочистій, могутній;
б) тихій, ліричній.
49. Чи відчуваєте ви деяке хвилювання під час зустрічі з видатними особистостями?
а) так; б) ні.

50. Чи часто ви зустрічаєте людей із сильнішою волею, ніж у вас?

а) так; б) ні.

Підбийте підсумки

Підрахуйте кількість набраних балів, застосовуючи ключ. Знайдіть суму балів і схарактеризуйте свій результат.

Варіанти відповідей	Оцінки відповідей, бали												
	Номер питання												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	1	1	-	1	1	-	1	-	-	1	1	1	-
б	-	-	1	-	-	1	-	1	1	-	-	-	1

Варіанти відповідей	Оцінки відповідей, бали												
	Номер питання												
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
а	-	1	-	-	-	-	1	1	1	1	1	-	1
б	1	-	1	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-

Варіанти відповідей	Оцінки відповідей, бали												
	Номер питання												
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
а	-	1	-	-	1	1	1	1	-	-	1	-	1
б	1	-	1	1	-	-	-	-	1	1	-	1	-

Варіанти відповідей	Оцінки відповідей, бали											
	Номер питання											
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	
а	-	1	1	1	1	-	1	-	1	-	-	
б	1	-	-	-	-	1	-	1	-	1	1	

Ступінь виразності лідерства:

До 25 балів – лідерство майже не виражене.

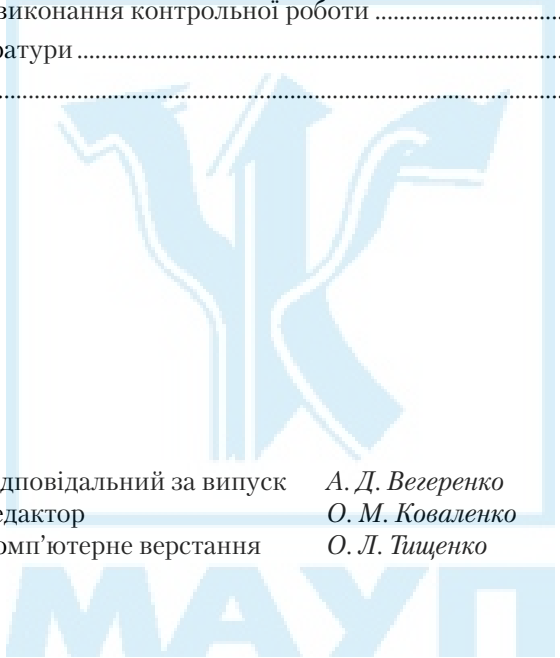
26–35 балів – середня виразність лідерства.

36–40 балів – лідерство виражене яскраво.

Понад 40 балів – схильність до диктату.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Ситуаційний менеджмент”	4
Методичні вказівки до самостійної роботи студентів.....	10
Вказівки до виконання контрольної роботи	34
Список літератури	42
Додатки.....	45



Відповідальний за випуск *А. Д. Везеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп'ютерне верстання *О. Л. Тищенко*

Зам. № ВКЦ-3346

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