



## Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



# СИТУАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Шифр та назва спеціальності

281 – Публічне управління та адміністрування

Інститут

Навчально - науковий інститут соціально - гуманітарних технологій

Освітня програма

Цифрове врядування

Кафедра

Соціології і публічного управління (305)

Рівень освіти

Бакалавр

Тип дисципліни

Спеціальна (фахова), вибіркова ,

Семестр

3

Мова викладання

Українська

## Викладачі, розробники



**МОРОЗ Володимир Михайлович**

[volodymyr.moroz@khpj.edu.ua](mailto:volodymyr.moroz@khpj.edu.ua)

Мороз Володимир Михайлович

Детальніше про викладача на сайті кафедри

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad>



**ТЕРЕЩЕНКО Діна Акрамівна**

[dina.tereshchenko@khpj.edu.ua](mailto:dina.tereshchenko@khpj.edu.ua)

Докторка наук з державного управління, професорка, професорка кафедри соціології і публічного управління НТУ «ХПІ».

Науково-педагогічний стаж - понад 20 років. Досвід роботи в органах публічної влади - понад 12 років. Авторка понад 200 наукових і навчально-методичних публікацій.

Детальніше про викладача на сайті кафедри

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad>

## Загальна інформація

### Анотація

Навчальна дисципліна «Ситуаційний менеджмент» вивчає та розглядає адаптивність сучасних соціально-економічних систем до інноваційної моделі управління, що може бути забезпечена

лише шляхом доповнення існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що уможливить організаційне, економічне, технічне розв'язання комплексу виниклих проблем.

## **Мета та цілі дисципліни**

Метою вивчення навчальної дисципліни «Ситуаційний менеджмент» є формування у студентів системних знань і розуміння концептуальних основ ситуаційного управління — прийняття управлінських рішень на основі аналізу конкретних ситуацій, що виникають у процесі функціонування організацій та інституцій публічної сфери.

## **Формат занять**

Лекції, практичні заняття, консультації. Підсумковий контроль – залік.

## **Компетентності**

Інтегральна компетентність:

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

СК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

СК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.

СК8. Здатність готувати проекти управлінських рішень та їх впроваджувати.

СК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.

## **Результати навчання**

РН5. Знати стандарти, принципи та норми діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

РН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

РН13. Використовувати методи аналізу та оцінювання програм сталого розвитку.

РН14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

РН17. Застосовувати сучасні технології маркетингу та менеджменту в професійній діяльності.

## **Обсяг дисципліни**

Загальний обсяг дисципліни 120 год. (4 кредити ECTS): денна форма: лекції – 32 год., практичні заняття – 16 год., самостійна робота – 72 год.

## **Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)**

Дисципліни, вивчення яких спирається на дану дисципліну: «Вища математика», "Інформатика", "Основи економічної теорії", «Теорія організації», «Вступ до спеціальності. Ознайомча практика», «Соціально-демографічна статистика», «Організаційно-правові засади публічного управління», «Основи публічного управління та адміністрування», «Державне та регіональне управління».

## **Особливості дисципліни, методи та технології навчання**

Лекції проводяться інтерактивно з використанням мультимедійних технологій. На практичних заняттях використовується проектний підхід до навчання, ігрові методи, акцентується увага на застосуванні інформаційних технологій. На практичних заняттях використовуються: ігрове проектування; робота із законодавчими актами та іншими нормативно-правовими документами; виступи-презентації; опрацювання лекційного матеріалу та фахової літератури.

Навчання передбачає використання словесних (лекція, розповідь, пояснення, інтерактивна бесіда), наочних (ілюстрація, демонстрація, спостереження) та практичних (практична робота, розв'язання задач, тренувальні і творчі вправи) методи навчання. Під час лекційних занять використовуються презентації, які поєднують словесні та наочні методи навчання, що дає

можливість здобувачам вищої освіти акумулювати знання. Під час практичних занять застосовуються словесні та практичні методи навчання, які спрямовані на формування у здобувачів вищої освіти здібностей пізнання, а саме: інтерактивне обговорення тем, розв'язання практичних задач та розбір теоретичних вправ, дискусії, індивідуальна та командна форми роботи, вивчення готових кейсів. Самостійна робота базується на наочних та практичних методах навчання і направлена на самостійне оволодіння здобувачами вищої освіти знаннями за темами навчальної дисципліни.

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Теми лекційних занять**

#### **Тема 1 Теоретико-методологічні засади ситуаційного менеджменту.**

Генезис ситуаційного підходу: історичні передумови та еволюція управлінської думки. Концептуальні відмінності між системним, процесним та ситуаційним підходами. Об'єкт, предмет та термінологічний апарат дисципліни: ситуація, інцидент, криза. Методологія ситуаційного управління: етапи, принципи та логіка мислення керівника. Сучасні тенденції розвитку організацій: співвідношення керованих та некерованих процесів. Обмеження ситуаційного підходу: технологічні, людські та часові чинники.

#### **Тема 2. Методичний інструментарій діагностики та прогнозування ситуацій.**

Методи виявлення факторів розвитку ситуації: від анкетування до факторного аналізу. Кореляційно-регресійні моделі у практиці оперативного менеджменту. Експертні методи оцінювання: порівняльний аналіз методу Дельфі та «мізкової атаки». Сценарне планування та метод побудови «дерева цілей» у ситуаційному контексті. Методи багатомірного шкалування для візуалізації складних управлінських проблем. Технології реактивного менеджменту та управління за контрольними точками.

#### **Тема 3. Проблемні ситуації: природа виникнення та діагностика.**

Класифікація проблемних ситуацій за рівнем складності, визначеності та масштабом. Симптоми, фактори та першопричини: алгоритм декомпозиції управлінської проблеми. Соціально-психологічні аспекти діагностики: лояльність та чесність персоналу. Типові помилки менеджерів при інтерпретації ситуації та виборі лінії поведінки. Використання платіжної матриці та імітаційного моделювання для оцінки наслідків. Професійний профіль ситуаційного менеджера: гнучкість навичок та адаптивність.

#### **Тема 4. Ситуаційний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.**

Внутрішні ситуаційні змінні організації та характер їх взаємозалежності. Макрооточення організації: PEST-фактори як джерела зміни обставин. Аналіз мікросередовища: ситуаційні чинники впливу постачальників, споживачів та конкурентів. Обмежувальні фактори внутрішнього середовища: ресурси, культура, технології. Інновації як інструмент адаптації організації до динамічних змін ринку. Формування ситуативної стратегії розвитку в умовах високої турбулентності.

#### **Тема 5. Процес прийняття управлінських рішень у ситуаційному підході.**

Ситуаційний аналіз як фундамент прийняття рішень: етапи та підготовка матеріалів. Класифікація рішень залежно від типу ситуації: запрограмовані та незапрограмовані. Чинники впливу на якість рішення: індивідуальні риси, час, інформація та ризики. Прийняття рішень в умовах невизначеності: науковий підхід проти інтуїції («мистецтво управління»). Інформаційні моделі підтримки прийняття рішень (DSS) у ситуаційному аналізі. Специфіка колективного прийняття рішень у кризових обставинах.

#### **Тема 6. Ситуаційний аналіз як основа обґрунтування державно-управлінських рішень.**

Методологія та етапи ситуаційного аналізу. Застосування SWOT та PESTEL-аналізу для оцінки впливу середовища на управлінський об'єкт. Метод сценаріїв: розробка песимістичного, оптимістичного та найбільш імовірного варіантів розвитку подій. Використання «дерева проблем» для виявлення причинно-наслідкових зв'язків у кризових обставинах. Раціональна та інтуїтивна моделі: пошук балансу в екстремальних ситуаціях. Методологія та етапи ситуаційного аналізу у сфері публічного управління та адміністрування. Сценарне моделювання та прогнозування наслідків. Візуалізація причинно-наслідкових зв'язків: «Дерево проблем» та «Дерево цілей».

#### **Тема 7. Комунікації та лідерство в ситуаційному менеджменті.**

Типологія та характеристики процесів інформаційного обміну в мінливих умовах. Бар'єри комунікативної швидкості та вплив корпоративної культури на обмін даними. Ситуаційні моделі лідерства: актуальність та практична цінність у сучасному світі. Континуум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта. Модель Врума-Йеттона-Яго: використання «дерева рішень» для вибору стилю керівництва. Вплив мінливості зовнішнього середовища на трансформацію стилів менеджменту.

#### **Тема 8. Ситуаційне проектування функцій управління.**

Специфіка планування: гнучкість стратегічних та тактичних планів (теорія «7-S»). Адаптивні організаційні структури: проектування з урахуванням ситуаційних факторів. Ситуаційний підхід до мотивації: застосування теорій очікувань та справедливості в конкретних умовах. Модель лідерства «шлях-мета» Хауза і Мітчелла та модель Херсі-Бланшарда. Особливості контролю у ситуаційному менеджменті: випереджальний та реактивний контроль. Критерії та фактори ефективності ситуаційного менеджменту в умовах ринку..

#### **Теми практичних занять**

##### **Тема 1 Теоретико-методологічні засади ситуаційного менеджменту.**

Еволюція від жорсткої бюрократії до ситуаційної адаптивності (кейс-стаді історичних реформ). Системний та ситуаційний підхід на прикладі реагування ОМС на локальні кризи. Диференціація понять «інцидент», «криза» та «надзвичайна ситуація» в нормативно-правовому полі України. Ідентифікація керованих та некерованих процесів в органах виконавчої влади.

##### **Тема 2. Методичний інструментарій діагностики та прогнозування ситуацій.**

Оцінки ситуації методами Дельфі та «мізкової атаки». Побудова «дерева цілей» для реалізації муніципальної програми розвитку. Використання методів багатомірного шкалювання для картування соціальних конфліктів у громаді. Впровадження управління за контрольними точками в проєктах цифрової трансформації.

##### **Тема 3. Проблемні ситуації: природа виникнення та діагностика.**

Класифікація проблем територіальної громади за масштабом та ступенем визначеності. Алгоритмізація: виявлення першопричин (Root Cause Analysis) управлінської проблеми за допомогою діаграми Ісікави. Оцінка лояльності та етичності персоналу в умовах реорганізації установи.

##### **Тема 4. Ситуаційний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.**

PEST-аналіз: оцінка впливу макрочинників на стратегію розвитку регіону (політичні ризики, демографія, цифровізація). Аналіз мікросередовища: вплив груп інтересів (стейкхолдерів), громадських організацій та медіа на роботу органу влади. Проектування інноваційних інструментів адаптації громади до ринкових змін (релокація бізнесу, залучення інвестицій). Формування ситуаційної стратегії «виживання» для установи в умовах критичного скорочення бюджету.

##### **Тема 5. Процес прийняття управлінських рішень у ситуаційному підході.**

Розробка запрограмованих та незапрограмованих рішень для кризових ситуацій (наприклад, техногенна аварія). Аналіз факторів: оцінка впливу особистих рис керівника на якість прийнятого рішення (тестування на схильність до ризику). DSS-практикум: ознайомлення з інформаційними моделями підтримки рішень у ситуаційних центрах. Специфіка роботи колегіальних органів при прийнятті непопулярних рішень.

##### **Тема 6. Ситуаційний аналіз як основа обґрунтування державно-управлінських рішень.**

SWOT-матриця: розробка стратегічних напрямів діяльності державного органу на основі аналізу середовища. Сценарне моделювання: Побудова сценаріїв соціально-економічного розвитку громади (Best case, Worst case, Most likely). Візуалізація зв'язків: побудова «дерева проблем» для конкретної суспільної патології (наприклад, безробіття чи корупція). Пошук балансу між раціональними розрахунками та політичною інтуїцією в екстремальних умовах.

##### **Тема 7. Комунікації та лідерство в ситуаційному менеджменті.**

Визначення власного лідерського профілю за континуумом Танненбаума-Шмідта. Моделювання: застосування моделі Врума-Йеттона-Яго для вибору оптимального стилю залучення підлеглих до прийняття рішення. Подолання бар'єрів «бюрократичного шуму» та викривлення інформації в ієрархічних структурах. Трансформація стилю керівництва при переході від стабільного функціонування до антикризового управління.

##### **Тема 8. Ситуаційне проектування функцій управління.**

Аудит організації: Аналіз публічної установи за моделлю «7-S» (Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills). Проектування структур: розробка адаптивної (адхократичної) структури для реалізації тимчасового державного проєкту. Застосування теорії очікувань Врума для стимулювання держслужбовців у ситуаціях підвищеної відповідальності. Контролінг: побудова системи випереджального контролю для запобігання бюджетним правопорушенням.

## Теми лабораторних робіт

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

## Самостійна робота

Програма самостійної роботи передбачає систематичне опрацювання лекційного матеріалу та ретельну підготовку до практичних занять разом із поглибленим вивченням окремих тем і питань, які не виносяться на лекційне обговорення задля стимулювання дослідницької активності студентів. Важливою складовою позааудиторної діяльності є самостійний аналіз додаткових джерел, серед яких ключове місце посідають офіційні вебпортали органів державної влади та судових інституцій, що дозволяє здобувачам відстежувати реальні кейси інформаційно-аналітичного супроводу публічного управління. Окремим обов'язковим видом самостійної навчальної діяльності є підготовка наукового реферату за обраною тематикою, що має на меті опанування інструментарію ситуаційного управління у сфері публічного управління та адміністрування.

## Література та навчальні матеріали

Основна література:

1. Адізес І. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва. – Фабула, 2019. 448 с. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2022. 400 с.
2. Полянська А. С. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. ІФНТУНГ, 2019. URL: [https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc\\_id=455643](https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=455643)
3. Вербовська Л. С., Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. та ін. Дев'ять нарисів з управління змінами : навч. посіб / за ред. В. П. Петренка. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 164 с. URL: [https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc\\_id=449711](https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=449711)
4. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
5. Домарев В. В. Система ситуаційного управління: Теорія, методологія, рекомендації. Київ, 2017. 347 с.
6. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Грабовська І. В. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 448 с.
7. Davis, D. L. (2010). Situational project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2010- North America, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/team-conflicts-disrupt-factors-leadership-6568>
2. Laura Illia, Francesco Lurati. Situational Theory of Publics: Exploring a Cultural
8. Bondar-Podhurska Oksana, Gurbanov Nijat. Conceptual provisions of the support and development of innovative activities in the national economy for the sustainable satisfaction of the vital interests of the population. Eastern European conference of management and economics (EECME 2019): international scientific conference (Ljubljana (Slovenia), May 24, 2019). Ljubljana: Ljubljana School of Business, 2019. P. 180-182.

Допоміжна література

- 1 Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. URL : <http://www.niss.gov.ua/articles/701>.
2. Європейський Простір: веб-платформа підтримки громадянського суспільства України. URL: <https://euprostir.org.ua/courses/149183>
3. Dawn R. Gilpin; Priscilla J. Murphy Crisis Management in a Complex World. Oxford University Press, 2008.

## Система оцінювання

### Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

100% підсумкової оцінки складаються з результатів оцінювання у вигляді заліку (30%) та поточного оцінювання (70%). Залік: виконання ситуаційного завдання та усна доповідь. Поточне оцінювання: 8 онлайн тестів за темами (40%), реферат (20%) та підсумкова контрольна робота (20%)

### Шкала оцінювання

Сума балів	Національна оцінка	ECTS
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

## Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХПІ»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту. Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХПІ» розміщено на сайті: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

## Погодження

Силабус погоджено

Дата погодження, підпис

Завідувач кафедри  
Володимир МОРОЗ

28.06.2024

Дата погодження, підпис

Гарант ОП  
Діна ТЕРЕЩЕНКО

28.06.2024