

**Раздел 1. Основы ситуационного менеджмента****Тема 1. Ситуационный подход к управлению организаций**

Общая характеристика предмета курса. Место ситуационного менеджмента в экономической науке и теории менеджмента. Ситуационный подход к управлению. Его характеристика и специфика в ряду других управленческих подходов. Объектные и субъектные параметры ситуационного управления. Сущность управления по ситуациям. Готовность фирм к управлению по ситуациям. Проблемы и необходимость ситуационного менеджмента.

**Тема 2. Функциональные и ситуационные задачи управления**

Наличие двух классов задач в управлении. Стабильность и изменчивость производственной системы. Требования динамичности, гибкости и адаптивности к производственным предприятиям. Функциональный и проблемно-ориентированный характер управленческих воздействий. Этапы и стадии возникновения управленческих воздействий. Этапы и стадии возникновения управленческих ситуаций. Обычные и проблемные ситуации. Укрупненная технологическая схема управления ситуациями. Вероятность развития проблемных ситуаций.

**Тема 3. Концепции ситуационного менеджмента**

Этапы зарождения ситуационного управления. Влияние форм, методов, систем и ситуаций. Эволюция исследований в области ситуационного менеджмента в США. Роль вклада отечественных ученых в развитие ситуационного управления. Основные положения ситуационного управления. Причинно-следственные связи в возникновении проблемных ситуаций. Базовые составляющие концепции ситуационного менеджмента. Причины и факторы ситуационного менеджмента.

**Тема 4. Классификация ситуаций и модели ситуационного менеджмента**

Зависимость методов и инструментов ситуационного управления от вида ситуаций. Объективная необходимость классификации ситуаций.

Влияние видов ситуаций на прогнозирование, развитие и планирование производственных процессов. Имеющиеся подходы к классификациям ситуаций. Увязка ситуационного менеджмента со стратегией и тактикой фирмы. Модели ситуационного менеджмента. Система и подсистема ситуационных моделей менеджмента.

**Раздел 2. Психологические проблемы и модели ситуационного лидерства****Тема 5. Психологические аспекты ситуационного менеджмента**

Сложность управления социотехническими системами. Роль психологического климата в коллективе в достижении поставленных целей фирмы. Основные задачи психологии управления. Мотивы поведения личности в трудовой деятельности. Отбор кадров и развитие функционирования малых групп. Межличностные отношения в коллективе и формирование психологического климата. Связь психологического климата в коллективе и гармоничности человеческих взаимоотношений с эффективностью и результативностью работы фирмы. Психологический анализ.

**Тема 6. Компетенция руководства и психологический климат в коллективе**

«Компетенция» как центральное понятие всей концепции управления персоналом. Сущность компетенции и ее составляющие. Три основные задачи социального управления. Приобретение компетенции и потребности организации. Стимулирование компетенции и ее развитие. Управление компетенцией. Прогнозирование компетенции и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Роль руководителя в создании нормального психологического климата в коллективе и его задачи по выходу из проблемных ситуаций.

**Тема 7. Ситуационные модели лидерства**

Руководство и руководитель, лидерство и лидер, менеджер и ситуации – главные компоненты в понятии ситуационного лидерства, первоосновы ситуационного управления, социотехническими системами. Отношения между руководителем, лидером и членами коллектива. Ситуационная модель Фидлера.

Ситуационная модель лидерства «Путь-цель» Митчелла и Хауса. Приемы влияния руководителя на подчиненных. Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда. Модель Херси и Бланшарда. Ситуационная модель Врума-Йентона-Яго. Сравнение моделей и их значение для разрешения проблемных ситуаций.

### **Раздел 3. Предпринимательские риски и кризисные ситуации**

#### **Тема 8. Потери и риски в предпринимательстве**

Риски и потери в предпринимательстве. Отношение предпринимателей к риску. Связь риска с потерями и рисковыми ситуациями. Хозяйственный предпринимательский риск и свойство деятельности. Виды и причины потерь в предпринимательстве. Материальные и трудовые потери. Финансовые потери и денежный ущерб. Потери времени. Специальные (специфические) и случайные потери. Причины потерь и риски. Приемы снижения потерь и риска.

#### **Тема 9. Риски и кризисные ситуации на предприятие**

«Разумный риск» и необходимость его качественно-количественной оценки. Экономические границы, пределы риска. Кривая распределения вероятностей потерь. Границы и зоны хозяйственного риска. Допустимый, критический и катастрофический риски для предприятия. Степень риска. Оценка риска и его связь с производственными ситуациями. Кризисные ситуации и их возникновение. Диагностика кризисных ситуаций и их оценка. Позитивные и негативные последствия кризисных ситуаций.

#### **Тема 10. Кризисы и признаки банкротства фирмы**

Сущность и причины банкротства фирм. Взаимосвязь банкротства с риском и проблемными ситуациями. Факторы, обуславливающие возникновение кризисных ситуаций. Внешние и внутренние факторы кризисов. Явные и скрытые стадии банкротства. Пути выхода предприятия из кризисного (чрезвычайного) состояния. Реструктуризация предприятия как способ предотвращения банкротства. Санация и программа выхода предприятия из кризисных ситуаций. Стратегии и тактика. Меры оперативного выхода предприятия из кризисных ситуаций.

### **Раздел 4. Компоненты ситуационного менеджмента**

#### **Тема 11. База ситуационного менеджмента**

Вопросы целеполагания в ситуационном менеджменте. Элементы определенности в проблемных ситуациях. Виды определенности. Роль времени в целеполагании. Период возникновения ситуаций и его влияние на постановку целей по выходу из проблемных ситуаций. Принципы ситуационного менеджмента и цели. Цели и средства. Совместимость, приспособляемость и гибкость целей. Методы анализа и прогнозирования в ситуационном менеджменте. Роль и частота прогнозирования в ситуационном менеджменте. Этапы и виды прогнозов во времени.

#### **Тема 12. Технологическое обеспечение ситуационного менеджмента**

Модели и моделирование в ситуационном менеджменте. Стратегия формирования моделей. Основные положения методологии «дерева неполадок» «Логическое дерево» Екатеринбургского Ю.Ю. «Дерево решений» и сетевое моделирование с контрольными точками. Роль контрольных кризисных точек в производственной деятельности фирмы. Экспресс-диагностика финансовой состоятельности предприятия. Симптоматические признаки банкротства. Критерии и показатели. Адаптивные программы и планы работы. Модель адаптивных (альтернативных) планов.

#### **Тема 13. Коммуникационные и информационное обеспечение ситуационного менеджмента**

Информация как важнейший ресурс ситуационного менеджмента. Информация и коммуникации. Эффективность коммуникаций. Различная роль коммуникаций в функциональном и ситуационном менеджменте. Коммуникаторы и коммуниканты. Проблемные ситуации и реакции руководства. Факторы, формулирующие реакцию руководителя на ситуацию и их

взаимосвязь. Информационная поддержка руководителя. Надежность информационной системы и ее защита.

## **Раздел 5. Методы и приемы ситуационного менеджмента**

### **Тема 14. Предвидение и предупреждение кризисных ситуаций**

Приспособляемость организации к внешней среде. Возможность реализации фирмы на изменения и воздействия окружающей среды. Мониторинг внешней среды. Задачи мониторинга. Оценка нестабильности внешней среды. Слабые и сильные сигналы проявления влияния внешней среды на фирму. Действия фирмы при наличии слабых сигналов. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

### **Тема 15. Управление стратегическими ситуациями**

Область применения стратегии восстановления. Цель стратегии восстановления. Основные составляющие применения стратегии. Причины, способствующие применению стратегии восстановления. Пересмотр стратегии и ее направления. Готовность фирмы к изменениям. Способность к реакциям на воздействие внешней среды. Реактивный менеджмент, как составляющая ситуационного управления. Нестандартные решения и действия руководства.

### **Тема 16. Стратегия и тактика антикризисного ситуационного менеджмента**

Глубина кризисного состояния и продолжительность периода. Сущность стратегического антикризисного управления. Интенсивность нарастания кризисных явлений. Область стратегических решений по предотвращению кризисного состояния. Область чрезвычайных тактических решений по недопущению кризисного состояния. Сканирование внешней среды и состояния предприятия. Уровни управления и решения по предотвращению кризисных ситуаций. Принципы и задачи управления по отклонениям.

### **Тема 17. Управление фирмой в чрезвычайных ситуациях**

Принцип быстрого реагирования. Система обеспечения и коммуникации при возникновении чрезвычайных ситуаций. Антикризисные меры организационного характера. Задачи менеджеров в условиях кризиса. Действия руководителя в кризисной ситуации. Требования к качеству управляющего в кризисной ситуации.

### **Тема 18. Анализ и пути повышения эффективности ситуационного менеджмента**

Анализ причин и хода различных производственных ситуаций. Штатные и нештатные ситуации. Активнодействующие и пассивные мероприятия. Сущность нулевого риска и нулевого роста в теории надежности. Оценка факторов внешней среды по трем направлениям.

## **Литература**

1. Абросимов И.Д., Медведев В.П. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. – М.: Знание, 1992.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 1985.
3. Андрушків Б.М., Кузмін О.Б. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989.
5. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. – Р. на Дону: Феникс, 1998.
6. Арутюнян В.А. Как стать бизнесменом. – М., 1992.
7. Бондаренко А.Ф. Социальная психотерапия личности. – К., 1992.