

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце

ФИО: Узунов Федор Владимирович

Должность: Ректор

Дата подписания: 04.09.2026 11:58:15

Уникальный программный ключ

fd935d10451b860e912264c0377844343cf4d09c3f4368008e29877ab9e60

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**

**«ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ»**

**«УНИВЕРСИТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ»**

**Факультет экономики, управления и юриспруденции**

**Кафедра управления и бизнес- информатики**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор по учебно-  
методической работе**

\_\_\_\_\_/ Г.П. Узунова  
«02» февраля 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
Б1.О.20 Ситуационный менеджмент**

**Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент**

**Образовательная программа  
Специалист по управлению организацией**

**Квалификация выпускника: бакалавр**

**Для всех  
форм обучения**

**г. Симферополь, 2026**

| Индекс дисциплины по учебному плану                       | Наименование дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Б1.О.20</b>                                            | <b>СИТУАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Цель изучения дисциплины                                  | Формирование знаний у студентов о внешних и внутренних факторах, влияющих на маркетинговую, производственную, финансовую, организационную, управленческую ситуацию организации, а также знаний о мезо и макро экономической ситуации на рынках продуктов, услуг, ресурсов и финансов.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Место дисциплины в структуре ОПОП                         | Дисциплина относится к обязательной части блока 1. «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины | ОПК-3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Содержание дисциплины                                     | <p>Тема 1. Ситуационный подход к управлению организацией</p> <p>Тема 2. Функциональные и ситуационные задачи управления</p> <p>Тема 3. Концепция ситуационного менеджмента</p> <p>Тема 4. Социально-психологические аспекты в ситуационном менеджменте</p> <p>Тема 5. Учет рисков в ситуационном менеджменте</p> <p>Тема 6. Технологическое обеспечение ситуационного менеджмента</p> <p>Тема 7. Ситуационные модели лидерства</p> <p>Тема 8. Компоненты ситуационного менеджмента</p> <p>Тема 9. Управление в кризисной ситуации</p> <p>Тема 10. Методы и приемы ситуационного менеджмента. Управление стратегическими ситуациями</p> <p>Тема 11. Анализ и пути повышения эффективности ситуационного менеджмента</p> <p>Тема 12. Человеческий фактор в ситуационном менеджменте.</p> <p>Тема 13. Антикризисное управление персоналом</p> <p>Тема 14. Реструктуризация и реинжиниринг персонала предприятия</p> |
| Общая трудоемкость дисциплины                             | Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётные единицы (144 часов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Форма промежуточной аттестации                            | Экзамен                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Цель и перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы бакалавриата                                                                      | 5  |
| 2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата                                                                                                                                                                | 5  |
| 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся      | 5  |
| 4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий                                                            | 7  |
| 5. Контроль качества освоения дисциплины                                                                                                                                                                         | 12 |
| 6. Учебно-методическое обеспечение дисциплины                                                                                                                                                                    | 12 |
| 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины                                                                                                                    | 13 |
| 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....                                                                                                | 13 |
| 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины                                                                                                                                                  | 13 |
| 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) | 14 |
| 11. Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине                                                                                        |    |
| 12. Приложение к РПД                                                                                                                                                                                             |    |

## 1. ЦЕЛЬ И ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА

Целью изучения дисциплины **Б1.О.20** Ситуационный менеджмент является обучение студентов методологии распознавания, диагностики, предотвращения кризисов, управлению организацией в условиях кризиса, определению путей выхода из кризиса.

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

| Коды компетенции | Результаты освоения ОПОП                                                                                                                                                                                   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-3            | Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; | Знает основные технологии разработки организационно-управленческих решений на уровне организации<br>Умеет экономически обосновывать предлагаемые организационно-управленческие решения на уровне организации и оценивать их последствия<br>Владеет навыками реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды |

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина **Б1.О.20. Ситуационный менеджмент** относится к обязательной части блока 1. «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые сформированы в процессе изучения предшествующих дисциплин: «Менеджмент», «основы организации труда персонала», «Основы предпринимательской деятельности», «Инновационный менеджмент».

Дисциплина является необходимой основой для последующего прохождения производственной практики и подготовки к государственной итоговой аттестации.

Область профессиональной деятельности, на которую ориентирует дисциплина Ситуационный менеджмент включает: 40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности, 08 Финансы и экономика.

Типы задач и задачи профессиональной деятельности, к которым готовится обучающийся, определены учебным планом, а именно:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- использование результатов экономических исследований для разработки и совершенствования методов управленческой деятельности;
- выявление актуальных проблем и тенденций в области управления;
- анализ рисков деятельности организации при осуществлении бизнес-процессов;
- управление деятельностью структурных подразделений организации, участие в разработке и принятии управленческих решений;
- организация управления бизнес-процессами, с учетом рисков, присущих этим процессам;
- участие в осуществлении контроля выполнения бизнес-процессов организации, выполнения плановых показателей в профильной области деятельности;

- мотивирование и стимулирование персонала;
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей группы;
- участие в разработке проектных решений в области профессиональной деятельности, планирование и подготовка предложений и мероприятий по их реализации;
- организация документального оформления решений в профессиональной деятельности
- оценка условий осуществления предпринимательской деятельности;
- поиск и оценка новых рыночных возможностей;
- организация предпринимательской деятельности;
- обеспечение решения проблем в профессиональной деятельности посредством расширения существующей практики применения прикладных экономических и управленческих технологий.

### **3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа.

#### **3.1 Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах)**

##### **Для очной формы обучения**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачётных единицы, 144 часа

| <b>Объём дисциплины</b>                    | <b>Всего часов</b> |
|--------------------------------------------|--------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины              | 144                |
| Контактная работа                          | 44                 |
| Аудиторная работа (всего):                 | 44                 |
| Лекции                                     | 28                 |
| Семинары, практические занятия             | 16                 |
| Самостоятельная работа обучающихся (всего) | 64                 |
| Курсовая работа                            | -                  |
| Зачет                                      | -                  |
| Экзамен                                    | 36                 |

##### **Для очно-заочной формы обучения**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачётных единицы, 144 часа

| <b>Объём дисциплины</b>                    | <b>Всего часов</b> |
|--------------------------------------------|--------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины              | 144                |
| Контактная работа                          | 34                 |
| Аудиторная работа (всего):                 | 34                 |
| Лекции                                     | 22                 |
| Семинары, практические занятия             | 12                 |
| Самостоятельная работа обучающихся (всего) | 74                 |
| Курсовая работа                            | -                  |
| Зачет                                      | -                  |
| Экзамен                                    | 36                 |

**4 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ  
(РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА  
АКАДЕМИЧЕСКИХ  
ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

**4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)**

| № темы | Наименование темы                                                                         | Всего |      | Количество часов  |      |              |      |                  |      |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------------------|------|--------------|------|------------------|------|
|        |                                                                                           | ОФО   | ОЗФО | Контактная работа |      |              |      | Внеаудит. работа |      |
|        |                                                                                           |       |      | Лекции            |      | Практические |      | Самост. работа   |      |
|        |                                                                                           |       |      | ОФО               | ОЗФО | ОФО          | ОЗФО | ОФО              | ОЗФО |
| 1.     | Тема 1. Ситуационный подход к управлению организацией                                     | 8     | 6    | 2                 | 2    | 2            | -    | 4                | 4    |
| 2.     | Тема 2. Функциональные и ситуационные задачи управления                                   | 8     | 8    | 2                 | 2    | 2            | -    | 4                | 6    |
| 3.     | Тема 3. Концепция ситуационного менеджмента                                               | 8     | 10   | 2                 | 2    | 2            | 2    | 4                | 6    |
| 4.     | Тема 4. Социально-психологические аспекты в ситуационном менеджменте                      | 10    | 10   | 2                 | 2    | 2            | 2    | 6                | 6    |
| 5.     | Тема 5. Учет рисков в ситуационном менеджменте                                            | 6     | 8    | 2                 | 2    | -            | -    | 4                | 6    |
| 6.     | Тема 6. Технологическое обеспечение ситуационного менеджмента                             | 10    | 10   | 2                 | 2    | 2            | 2    | 6                | 6    |
| 7.     | Тема 7. Ситуационные модели лидерства                                                     | 10    | 10   | 2                 | 2    | 2            | 2    | 6                | 6    |
| 8.     | Тема 8. Компоненты ситуационного менеджмента                                              | 8     | 8    | 2                 | 2    | 2            | 2    | 4                | 4    |
| 9.     | Тема 9. Управление в кризисной ситуации                                                   | 6     | 6    | 2                 | -    | -            | -    | 4                | 6    |
| 10.    | Тема 10. Методы и приемы ситуационного менеджмента. Управление стратегическими ситуациями | 6     | 6    | 2                 | -    | -            | -    | 4                | 6    |
| 11.    | Тема 11. Анализ и пути повышения эффективности ситуационного менеджмента                  | 8     | 8    | 2                 | 2    | 2            | -    | 4                | 6    |
| 12.    | Тема 12. Человеческий фактор в                                                            | 6     | 6    | 2                 | 2    | -            | -    | 4                | 4    |

|     |                                                                |            |            |    |    |    |    |    |    |
|-----|----------------------------------------------------------------|------------|------------|----|----|----|----|----|----|
|     | ситуационном менеджменте.                                      |            |            |    |    |    |    |    |    |
| 13. | Тема 13. Антикризисное управление персоналом                   | 8          | 8          | 2  | 2  | -  | 2  | 6  | 4  |
| 14. | Тема 14. Реструктуризация и реинжиниринг персонала предприятия | 6          | 4          | 2  | -  | -  | -  | 4  | 4  |
|     | Всего по дисциплине                                            | 108        | 108        | 28 | 22 | 16 | 12 | 64 | 74 |
|     | Контроль                                                       | 36         | 36         |    |    |    |    |    |    |
|     | <b>Итого</b>                                                   | <b>144</b> | <b>144</b> |    |    |    |    |    |    |

#### 4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

##### 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 (Д.Д. Поспелов, Д.М. Гвинштани, Г.Х. Попова и др.). Основные положения ситуационного управления. Причинно-следственные связи в возникновении проблемных ситуаций. Базовые составляющие концепции ситуационного менеджмента. Причины и факторы 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.

##### ТЕМА 4. Социально-психологические аспекты в ситуационном менеджменте.

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 управленческой деятельности. «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 5. Учет рисков в ситуационном менеджменте.**

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. «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. 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.

#### **ТЕМА 6. 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. Информация как важнейший ресурс ситуационного менеджмента. Информация и коммуникации. Эффективность коммуникаций. Различная роль коммуникаций в функциональном и ситуационном менеджменте. Содержательный и процессуальный характеры коммуникаций в ситуационном менеджменте. Проблемные ситуации и реакции руководства. Факторы, формулирующие реакцию руководителя на ситуацию и их взаимосвязь. Информационная поддержка руководителя. Надежность информационной системы и ее защита.

#### **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. Подходы к понятию лидерство: подход с позиций личностных качеств; поведенческий и ситуационный подходы. Стили управления: авторитарный, либеральный, демократический. Адаптивное руководство.

Природа конфликта в организации. Типы конфликтов: внутренне-личностный; межличностный; конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт. Причины конфликта: ограниченность ресурсов; взаимозависимость заданий; разногласия в целях; разногласия в убеждениях и ценностях; неудовлетворительные коммуникации. Управление конфликтной ситуацией.

Природа организационных изменений. Управление изменениями. Понятие организационного развития. Природа и причины стресса. Управление стрессами.

Ситуационная модель врума-Йентона-Яго. Сравнение моделей и их значение для

разрешения проблемных ситуаций.

#### **ТЕМА 8. Компоненты 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 9. Управление в кризисной ситуации.**

Мониторинг внешней среды. 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. Система мер при возникновении стратегических неожиданностей. Готовность предприятий к стратегическим неожиданностям. Составляющие готовности предприятия к стратегическим неожиданностям.

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 10. Методы и приемы ситуационного менеджмента. 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. Наличие способности предприятия подвергаться изменениям, ее гибкость и адаптируемость. Способность к реакциям на воздействие внешней среды. Реактивный менеджмент, как составляющая ситуационного управления. Нестандартные решения и действия руководства. Нестандартные решения и действия руководства. Управление предприятием под контролем реактивного менеджмента и управления по контрольным точкам.

#### **ТЕМА 11. 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. Понятие о «болевой» точке. Проблемная (кризисная) ситуация и действия менеджера на всех этапах ее жизненного цикла. Анализ последствий выхода фирмы из кризисной ситуации. Пути повышения устойчивости работы фирмы. Меры, повышающие гибкость и устойчивость на предприятиях. Важнейшие условия устойчивого и безопасного функционирования предприятия.

#### **Тема 12 Человеческий фактор антикризисного управления**

Научное содержание и практическое значение понятия «Человеческий капитал». Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами. Управление развитием человеческого капитала, как фактор антикризисного развития организации.

#### **Тема 13. Антикризисное управление персоналом**

Динамика организационной структуры предприятия и управление персоналом. Организационные аспекты реинжиниринга персонала. Кадровая политика предприятия.

#### **Тема 14. Реструктуризация и реинжиниринг персонала предприятия**

Реструктуризация российских предприятий: ретроспективный аспект. Методы реструктуризации персонала. Совершенствование оценки мероприятий по реструктуризации

персонала. Социальные проблемы реструктуризации персонала. Персонал как объект реинжиниринга. Моделирование персонала.

#### 4.3. Содержание практических занятий (очная форма обучения)

| Разделы, темы, дидактические единицы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Тема 1. Ситуационный подход к управлению организацией</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Место ситуационного менеджмента в экономической науке и теории менеджмента.</li> <li>2. Ситуационный подход к управлению.</li> <li>3. Его характеристика и специфика в ряду других управленческих подходов</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>Тема 2. Функциональные и ситуационные задачи управления</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задачи теории и практики управления организацией</li> <li>2. Стабильность и изменчивость производственной системы.</li> <li>3. Требования динамичности, гибкости и адаптивности к производственным предприятиям.</li> <li>4. Функциональный и проблемно-ориентированный характер управленческих воздействий.</li> </ol>                                                                                                                                                                        |
| <p>Тема 3. Концепция ситуационного менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Этапы зарождения ситуационного управления. Влияние форм, методов, систем и ситуаций.</li> <li>2. Эволюция исследований в области ситуационного менеджмента в США. Роль вклада отечественных ученых в развитие ситуационного управления (Д.Д. Поспелов, Д.М. Гвинштани, Г.Х. Попова и др.).</li> <li>3. Основные положения ситуационного управления. Причинно-следственные связи в возникновении проблемных ситуаций</li> </ol>                                                                             |
| <p>Тема 4. Социально-психологические аспекты в ситуационном менеджменте</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сложность управления социотехническими системами.</li> <li>2. Роль психологического климата в коллективе в достижении поставленных целей фирмы. Основные задачи психологии управления.</li> <li>3. Мотивы поведения личности в трудовой деятельности</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Тема 6. Технологическое обеспечение ситуационного менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модели и моделирование в ситуационном менеджменте. Стратегия формирования моделей.</li> <li>2. Основные положения методологии «дерева неполадок» «Логическое дерево» Екатеринославского Ю.Ю. «Дерево решений» и сетевое моделирование с контрольными точками.</li> <li>3. Роль контрольных кризисных точек в производственной деятельности фирмы. Экспресс-диагностика финансовой состоятельности предприятия.</li> </ol>                                                                |
| <p>Тема 7. Ситуационные модели лидерства</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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.</li> <li>2. Ситуационная модель Фидлера Ситуационный подход "путь-цель" Митчела и Хауса. Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда</li> <li>3. Природа конфликта в организации. Природа организационных изменений. Управление изменениями.</li> </ol> |
| <p>Тема 8. Компоненты ситуационного менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспресс-диагностика финансовой состоятельности фирмы</li> <li>2. Вопросы целеполагания в ситуационном менеджменте.</li> <li>3. Элементы определенности в проблемных ситуациях. Виды определенности.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>Тема 11 Анализ и пути повышения эффективности ситуационного менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Анализ проблемных ситуаций и их последствий</li> <li>2. Сущность «нулевого риска» и «нулевого роста» в теории надежности. Оценка</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

факторов внешней среды по трем направлениям.  
3. Опыт ситуационного антикризисного управления

#### 4.4. Содержание самостоятельной работы

| Разделы, темы, дидактические единицы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Тема 1. Ситуационный подход к управлению организацией</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность ситуационного подхода к управлению</li> <li>2. Объектные и субъектные параметры ситуационного менеджмента</li> <li>3. Проблемы и необратимость ситуационного менеджмента</li> </ol>                                                                    |
| <p>Тема 2. Функциональные и ситуационные задачи управления</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задачи теории и практики управления организацией</li> <li>2. Функциональные задачи</li> <li>3. Методы управления, используемые руководителями на предприятиях в различных ситуациях</li> </ol>                                                                |
| <p>Тема 3. Концепция ситуационного менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эволюция ситуационного менеджмента</li> <li>2. База ситуационного менеджмента</li> <li>3. Причины и факторы возникновения проблемных ситуаций</li> </ol>                                                                                                                  |
| <p>Тема 4. Социально-психологические аспекты в ситуационном менеджменте</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и задачи психологии управления</li> <li>2. Психологический анализ управленческой деятельности</li> <li>3. Развитие компетенции. Создание благоприятного климата в коллективе</li> </ol>                                                 |
| <p>Тема 5. Учет рисков в ситуационном менеджменте</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность хозяйственного риска</li> <li>2. Виды и причины потерь в предпринимательстве</li> <li>3. Учет границ и зоны хозяйственного риска. Управление рисками в проблемных ситуациях</li> </ol>                                                                        |
| <p>Тема 6. Технологическое обеспечение ситуационного менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модели и моделирование</li> <li>2. Общая технологическая схема процесса ситуационного менеджмента</li> <li>3. Адаптивные планы работы фирмы</li> </ol>                                                                                                  |
| <p>Тема 7. Ситуационные модели лидерства</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Ситуационная модель Фидлера</li> <li>2 Ситуационный подход "путь-цель" Митчела и Хауса. Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда</li> <li>3 Ситуационная модель Врума-Иеттона-Яго</li> </ol>                                                                                    |
| <p>Тема 8. Компоненты ситуационного менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экспресс-диагностика финансовой состоятельности фирмы</li> <li>2. Прогнозирование в ситуационном менеджменте</li> <li>3. Методы разрешения ситуаций</li> </ol>                                                                                                           |
| <p>Тема 9. Управление в кризисной ситуации</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Организация управления по контрольным точкам</li> <li>2 Стратегия и тактика антикризисного управления</li> <li>3. Стратегии восстановления для кризисных ситуаций</li> <li>4. Управление фирмой в чрезвычайных ситуациях</li> </ol>                                            |
| <p>Тема 10. Методы и приемы ситуационного менеджмента. Управление стратегическими ситуациями</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг внешней среды. Управление по «слабым сигналам»</li> <li>2. Реактивный менеджмент.</li> <li>3. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Устойчивость дохода фирмы и стратегические решения</li> </ol> |
| <p>Тема 11 Анализ и пути повышения эффективности ситуационного менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Анализ проблемных ситуаций и их последствий</li> <li>2. Меры по повышению устойчивости работы фирмы</li> <li>3. Опыт ситуационного антикризисного управления</li> </ol>                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Тема 12. Человеческий фактор антикризисного управления</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Научное содержание и практическое значение понятия «Человеческий капитал».</li> <li>2. Человеческий капитал и управление социально-экономическими процессами.</li> <li>3. Управление развитием человеческого капитала, как фактор антикризисного развития организации.</li> </ol>                                             |
| <p>Тема 13. Антикризисное управление персоналом</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Динамика организационной структуры предприятия и управление персоналом.</li> <li>2. Организационные аспекты реинжиниринга персонала.</li> <li>3. Кадровая политика предприятия</li> </ol>                                                                                                                                               |
| <p>Тема 14. Реструктуризация и реинжиниринг персонала предприятия</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реструктуризация российских предприятий: ретроспективный аспект.</li> <li>2. Методы реструктуризации персонала.</li> <li>3. Совершенствование оценки мероприятий по реструктуризации персонала.</li> <li>4. Социальные проблемы реструктуризации персонала.</li> <li>5. Персонал как объект реинжиниринга.</li> </ol> |

## 5. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль и промежуточная аттестация осуществляются в соответствии с «Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в Автономной некоммерческой организации «Образовательная организация высшего образования» «Университет экономики и управления».

Вид промежуточной аттестации – экзамен. Форма проведения промежуточной аттестации – письменный экзамен.

Фонд оценочных средств приведен в приложении к РПД

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1 Инжиева Д.М. Ситуационный менеджмент: методические рекомендации к семинарским занятиям / Д.М. Инжиева – Симферополь: АНО «ООВО» «Университет экономики и управления», 2022. – 32 с.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) основная литература:

1. Жикина, О. В. Антикризисный менеджмент. Правовое регулирование банкротства : учебное пособие / О. В. Жикина, Т. В. Сметанина. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 83 с. — ISBN 978-5-7937-1535-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/103943.html> (дата обращения: 23.01.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/103943>

2. Информационный менеджмент : учебное пособие / Е. В. Ильина, А. И. Романова, О. В. Бахарева [и др.]. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 98 с. — ISBN 978-5-4497-1381-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116446.html> (дата обращения: 23.01.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/116446>

3. Николаева, Н. Г. Менеджмент рисков: принципы, теория и практика на примере различных секторов экономики : монография / Н. Г. Николаева, Е. В. Приймак, В. Ф. Сопин. — Казань : Издательство КНИТУ, 2020. — 144 с. — ISBN 978-5-7882-2875-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/120996.html> (дата обращения: 23.01.2026). — Режим доступа: для

авторизир. пользователей

4. Дорофеева, Л. И. Менеджмент : учебник / Л. И. Дорофеева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html> (дата обращения: 23.01.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

#### **б) дополнительная литература:**

1. Каз, Е. М. Общий менеджмент. Эффективная организация : практикум / Е. М. Каз. — Томск : Издательство Томского государственного университета, 2021. — 44 с. — ISBN 978-5-94621-972-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116806.html> (дата обращения: 23.09.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html> (дата обращения: 23.01.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Смирнова, И. Ю. Международный менеджмент. Практикум : учебное пособие / И. Ю. Смирнова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 110 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89494.html> (дата обращения: 23.01.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Анисимов, А. А. Менеджмент в сфере информационной безопасности : учебное пособие / А. А. Анисимов. — 3-е изд. — Москва, Саратов : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 211 с. — ISBN 978-5-4497-0328-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89443.html> (дата обращения: 23.01.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### **8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Информационно-правовой портал «Гарант»: официальный сайт. — URL: <http://www.garant.ru> — Текст: электронный.

2. Цифровой образовательный ресурс «IPRsmart»: официальный сайт. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/> — Текст: электронный.

3. Научный журнал «Молодой ученый» : официальный сайт. - URL: <https://moluch.ru/> - Текст: электронный

4. Российский журнал менеджмента : официальный сайт. - URL: <https://rjm.spbu.ru/> - Текст: электронный

5. Управление Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и г. Севастополю : официальный сайт. - URL: <https://crimea.gks.ru/> - Текст: электронный

### **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

При проведении лекций, семинарских (практических) занятий, самостоятельной работе обучающихся применяются интерактивные формы проведения занятий с целью погружения обучающихся в реальную атмосферу профессионального сотрудничества по разрешению проблем, оптимальной выработки навыков и качеств будущего специалиста. Интерактивные формы проведения занятий предполагают обучение в сотрудничестве. Все участники образовательного процесса (преподаватель и обучающиеся) взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют

ситуацию.

В учебном процессе используются интерактивные формы занятий:

- творческое задание. Выполнение творческих заданий требует от обучающегося воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода;

- групповое обсуждение. Групповое обсуждение кого-либо вопроса направлено на достижение лучшего взаимопонимания и способствует лучшему усвоению изучаемого материала.

В ходе освоения дисциплины при проведении контактных занятий используются следующие формы обучения, способствующие формированию компетенций: лекции-дискуссии; кейс-метод; решение задач; ситуационный анализ; обсуждение рефератов и докладов; разработка групповых проектов; встречи с представителями государственных и общественных организаций.

#### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ (ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ)**

В процессе лекционных и практических занятий используется следующее программное обеспечение:

- \*программы, обеспечивающие доступ в сеть «Интернет» (например, «Google chrome»);

- \*программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);

- \*программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft PowerPoint»).

#### **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, НЕОБХОДИМОГО ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Для преподавания дисциплины не требуется специальных материально-технических средств (лабораторного оборудования, компьютерных классов и т.п.). Однако во время лекционных занятий, которые проводятся в большой аудитории, использовать проектор для демонстрации слайдов, схем, таблиц и прочего материала, мультимедийные проекторы Epson, Benq ViewSonic; экраны для проекторов; ноутбуки Asus, Lenovo, микрофоны.