



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ



КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Адаптивний менеджмент

Затверджую

В.о. завідувача кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Т.Б. Семенчук

Протокол № 1 від 29 серпня 2023 р.

Викладач	ХАРЧУК Олена Георгіївна Кандидат економічних наук, доцент	
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	ХАРЧУК Олена Георгіївна	
E-mail	Kharchuk1965@gmail.com	
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38098-431-22-84	
Консультації	Кожна понеділка з 12.00 год до 14.00 год за <u>ZOOM</u> посиланням	
Офіційна назва освітньої програми	Підприємництво, торгівля та біржова діяльність	
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)	
Галузь знань, спеціальність	07 «Управління та адміністрування» 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»	
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова	
Курс/ Семестр викладання	3/5	
Обсяг дисципліни	4 кредитів ECTS / 120 загальна кількість годин	
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 24 години/ 8 годин Практичні заняття – 20 годин/ 4 години	
Форма контролю	Залік	
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.	
Мова викладання	Українська	
Мета вивчення дисципліни	Набуття комплексу теоретичних і прикладних знань щодо успішної роботи у майбутніх менеджерів умінь методологічних основ ситуаційного підходу для формування системи знань та умінь прийняття управлінських рішень, заснованих на аналізі і прогнозуванні тенденцій розвитку конкретних ситуацій, а також	

	надання пропозицій та рекомендацій щодо можливих варіантів поведінки в них.
Загальні компетентності	ЗК04. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК02.Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. СК04 Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними. СК05 Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту. СК12 Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.
Програмні результати навчання	РН04. Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень. РН08. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації РН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації РН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:

Курс дає можливість познайомитись і опанувати формування у здобувачів ситуаційного мислення, вивчення основних категорій ситуаційного менеджменту; освоєння сучасних технологій ситуаційного аналізу.

Цей курс допоможе вам:

- оволодіти методикою прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності та ризику, в кризових ситуаціях;
- вивчити сучасні технології адаптивного аналізу.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

Модуль 1. «АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Сутність та місце адаптивного підходу в менеджменті

Історичні передумови виникнення адаптивного підходу. Місце та роль адаптивного менеджменту в теорії та практиці менеджменту. Економічні явища та причини виникнення проблемних ситуацій на підприємствах. Ситуаційний підхід як спосіб мислення про організаційні проблеми та їх вирішення. Місце та роль ситуаційного менеджменту в теорії та практиці менеджменту. Загальна технологічна схема ситуаційного управління. Обмеження та недоліки ситуаційного підходу. Поняття та види ситуацій в ситуаційному менеджменті. Сутність, значення та можливості ситуаційного підходу. Концентрація адаптивного підходу на ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині самих організацій. Поняття ситуації. Види ситуацій. Правильне розуміння ситуації – важлива умова ефективного менеджменту. Ситуації у сфері менеджменту.Складові адаптивного підходу: вивчення сучасних технологій

ситуаційного аналізу; передбачення наслідків рішень, які приймаються; інтерпретація ситуації з урахуванням найсуттєвіших факторів; прийняття ефективного рішення.

Тема 2. Адаптивні (ситуаційні) перемінні організації

Поняття перемінних ситуації. Внутрішні перемінні як ситуаційні фактори всередині організації. Цілі – конкретні кінцеві стани чи бажаний результат. Різноманіття цілей. Структура організації. Вибір структури організації. Завдання організації. Формулювання завдань як напрямків розподілу праці в організації. Категорії завдань. Вплив технології на процес управління. Технологія як засіб здійснення перетворень в організації. Люди – центральний фактор адаптивного менеджменту. Фактори, що впливають на індивідуальну поведінку й успішну діяльність людей. Вплив середовища на особистість і поведінку. Взаємозв'язок внутрішніх перемінних в організації. Соціотехнічні підсистеми. Організація та її зовнішнє середовище. Фактори прямого та опосередкованого впливу на діяльність організації. Взаємозв'язок та взаємозалежність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Методи аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища організації: SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Тема 3. Методологічні аспекти адаптивного підходу

Методологія адаптивного підходу як чотириступеневий процес. Засоби професійного управління: знання процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системний аналіз, методи планування й контролю, кількісні методи прийняття управлінських рішень тощо.

Прогнозування в ситуаційному менеджменті. Уміння передбачати ймовірні наслідки застосування управлінських концепцій і методик. Евристичні методи в практиці прогнозування розвитку ситуації. Визначення ступеня впливу факторів на організацію в конкретній ситуації.

Вибір методів встановлення факторів розвитку ситуації: переваги та недоліки експертних та математичних методів.

"Мозкова атака". Роль керівника при проведенні "мозкової атаки". Два тури "мозкової атаки" – генерування ідей, обговорення виявлених ідей; їх оцінка та розробка колективної точки зору.

Метод анкетування. Два тури анкетування: ранжирування факторів впливу при заповненні спеціальної анкети; перехресне рецензування заповнених анкет. Факторний аналіз. Отримання аналітичної залежності, що відбиває ступінь впливу факторів на зміни ситуації. Коефіцієнти впливу. Обґрунтування очікуваних змін. Використання математичних методів прогнозування в адаптивному менеджменті. Кореляційно-регресійний аналіз. Визначення ступеню впливу факторів на організацію в конкретній ситуації. Методи взаємозв'язку конкретних прийомів дії керівника при адаптивному підході. Методи розв'язання ситуації: управління відхиленнями, організація управління за контрольними точками, реактивний менеджмент.

Тема 4. Застосування ситуаційного аналізу в системі адаптивного менеджменту

Поняття адаптивного аналізу. Ситуаційний аналіз як комплексні технології підготовки, прийняття та реалізації управлінського рішення. Роль адаптивного аналізу у встановленні тенденцій, закономірностей і факторів, що впливають на розвиток ситуації. Умови забезпечення ефективного ситуаційного аналізу. Можливості адаптивного аналізу в забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень, передбаченні виникнення проблемних та кризових ситуацій. Значення аналізу при розв'язанні складних комплексних проблем менеджменту організації. Модель адаптивного аналізу. Підготовка до ситуаційного аналізу: чітке визначення ситуації, підготовка необхідного інформаційного забезпечення. Змістовний опис ситуації.

Аналіз інформації. Роль аналітичних груп у проведенні адаптивного аналізу. Пошук можливих аналогів. Еталонна ситуація. Формування пакету інформації про ситуацію, необхідної для аналізу. Аналіз профільних проблем ситуації. Оцінювання слабких і сильних сторін, небезпек і ризиків, перспектив розвитку ситуації. Розробка сценарію розвитку ситуації.

Визначення найвірогідніших сценаріїв. Формування моделі розвитку ситуації. Генерування пропозицій щодо розробки альтернативних варіантів тактичних рішень. Оцінювання ситуації. Визначення очікуваної стійкості ситуації. Обробка даних та оцінювання результатів експертизи. Виявлення можливостей досягнення цілей організації. Ступінь узгодженості оцінок експертів. Підготовка аналітичних матеріалів за результатами адаптивного аналізу. Перешкоди до адаптивного аналізу.

Тема 5. Прийоми й методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях

Підсистема адаптивного менеджменту. Регулярний моніторинг за станом зовнішнього і внутрішнього середовища. Здійснення експрес-діагностики фінансового стану як метод виявлення симптомів настання проблемних ситуацій. Основні завдання, напрямки та методи аналізу фінансового стану. Джерела інформації для експрес-діагностики фінансового стану.

Використання горизонтального, вертикального, коефіцієнтного та факторного аналізу в ході діагностики фінансового стану. Техніка читання балансу. Основні показники оцінки: показники ефективного використання майна підприємства, коефіцієнти ліквідності підприємства, основні показники фінансової стабільності та обігу (оборотності). Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за Z- моделлю американського економіста Е. Альтмана на основі п'яти факторів: сутність та розрахунок. Показники, що вказують на можливість банкрутства за "слабкими сигналами".

Тема 6. Психологічні аспекти в адаптивному менеджменті

Суть і завдання психології керування. Психологічний аналіз управлінської діяльності. Компетенція: її набуття, стимулювання, розвиток та прогнозування. Адаптивне управління і кадрова політика. Ефективність взаємодії суб'єкта і об'єкта управління. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Професіограма як результат психологічного аналізу трудової діяльності. Сутність адаптивних моделей прийняття управлінських рішень, їх класифікація. Адаптивні підходи до ефективного лідерства, їх роль у менеджменті.

Тема 7. Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Адаптивні підходи до ефективного лідерства, їх роль у менеджменті. Портрет гіпотетичного колеги, розрахунок індексу НПС – найменш привабливого співробітника моделі Ф.Фідлера. Адаптивні фактори моделі Фідлера. Основа моделі Ф. Фідлера – три фактори, що впливають на поведінку керівників: відносини між керівниками та членами колективу; структура завдання; посадові повноваження. Результат сполучення трьох факторів – вісім потенційних стилів керівництва. Характеристика потенційних ситуацій та їх вплив на рівень сприятливої поведінки. Зміна стилю ефективного керівництва в залежності від ситуації.

Обмеження й недоліки моделі Фідлера. Можливості практичного застосування.

Тема 8. Модель "шлях–мета" Т. Мітчела і Р. Хауса

Основа моделі – виконання трьох видів завдань ефективним керівництвом. Роз'яснення підлеглим засобів впровадження розроблених цілей: визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації; управління інтенсивністю та зменшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи. Необхідність зміни поведінки керівника в залежності від відносної зрілості послідовників. Перемінні, що визначають ситуацію: віра в зумовленість результатів, схильність до підпорядкування, здатності як фактори, що характеризують послідовників. Організаційні фактори: зміст і структура роботи, система формальної влади, культура групи. Типи поведінки керівника: підтримуюче керівництво; директивне керівництво; консультування підлеглих; керівництво, орієнтоване на досягнення.

Тема 9. Теорія життєвого циклу П. Херсі і К. Бланшара

Ситуаційна теорія П. Херсі і К. Бланшара. Залежність ефективних стилів лідерства від "зрілості" виконавців. Поняття "зрілості". Різноманіття рівнів зрілості. Ступінь орієнтації керівника на завдання, людські відносини та рівень зрілості виконавців як найважливіші чинники визначення стилю лідерства, що відповідає конкретній ситуації: давати накази, "продавати", брати участь, делегувати. Умови застосування кожного стилю лідерства. Поведінка та прийоми дій менеджерів при застосуванні стилів лідерства. Переваги й недоліки теорії життєвого циклу.

Тема 10. Модель участі в ухваленні рішень Врума–Йеттона–Джаго.

Основна ідея моделі Врума–Йеттона–Джаго. Основна ідея моделі Врума–Йеттона–Джаго.

Орієнтація на залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень. Аспекти проблеми, їх структура та характеристика. П'ять стилів керівництва: автократичний I, автократичний II, консультативний I, консультативний II, груповий, або спільний. Критерії оцінювання ситуації «підлеглі – керівник». Побудова «дерева рішень». Ситуаційні фактори моделі Врума–Йеттона–Джаго. Переваги й недоліки моделі. Можливості практичного застосування при прийнятті оптимальних управлінських рішень. Підсумок аналізу моделей ситуаційного лідерства

Тема 11. Керування стратегічними ситуаціями

Оцінка ступеню нестабільності на основі шкали Ансоффа I. Дії організації „при слабких сигналах” при виникненні проблеми. Керування за "слабкими сигналами", адаптивні плани діяльності підприємства. Етапи процесу розробки адаптивних планів. Методи розв'язання ситуацій: аналогів, інтуїтивний метод, реактивного реагування. Управління за відхиленнями. Принципи, на яких ґрунтується метод управління за відхиленнями. Керування в умовах стратегічних несподіванок.

Тема 12. Особливості управління організацією в кризових ситуаціях

Роль кризових ситуацій у діловій активності організації. Характеристика та типологія кризових ситуацій. Причини кризи та ознаки банкрутства фірми. Етапи оцінки і діагностики кризових ситуацій. Класифікація внутрішніх та зовнішніх факторів, що зумовлюють виникнення кризової ситуації. Особливості керування в кризовій ситуації. Тактики виходу підприємства з кризової ситуації, оперативні та стратегічні заходи. Стратегії відновлення для кризових ситуацій. Керування фірмою в надзвичайних ситуаціях. Негативні наслідки настання кризової ситуації. Ознаки банкрутства фірми. Реструктуризація підприємства як спосіб запобігання банкрутства. Формування системи заходів подолання кризових ситуацій. Фактори успіху подолання кризових ситуацій. Поведінка керівників у кризових ситуаціях. Прийоми й методи діяльності менеджерів з антикризового управління в організації. Вимоги до якості керуючого в кризовій ситуації.

Практичні заняття курсу передбачають виконання ситуаційних, тестових та інших завдань, опитування та дискусії за темами, короткі виступи та презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Практична робота №1. Сутність та місце адаптивного підходу в менеджменті.

Практична робота №2. Комунікативна компетентність.

Практична робота №3. Методологічні аспекти адаптивного підходу

Практична робота №4. Застосування ситуаційного аналізу в системі адаптивного менеджменту

Практична робота №5. Прийоми й методи діяльності менеджера в конкретних ситуаціях.

Практична робота №6. Психологічні аспекти в адаптивному менеджменті

Практична робота №7. Ситуаційна модель керівництва Фідлера.

Практична робота №10. Модель участі в ухваленні рішень Врума–Йеттона–Джаго

Приклади практичних завдань:

Завдання 1:

1. Розглянути та проаналізувати методологічні аспекти адаптивного підходу.
2. Проаналізувати психологічні аспекти в адаптивному менеджменті.
3. Проаналізувати модель участі в ухваленні рішень Врума–Йеттона–Джаго

Приклад тестового завдання:

1. Економічні методи управління – це:

- а) прийоми і способи управління, які базуються на моральному заохоченні працівників;
- б) прийоми і способи управління, які включають дії організаційного, розпорядчого та дисциплінарного характеру
- в) прийоми і способи управління, які мають у своїй основі використання економічних законів, інтересів і показників;
- г) прийоми і способи управління, які визначаються економічною ситуацією, яка склалася на підприємстві і у країні загалом.

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності доречно заохочувати їх до виконання додаткових видів робіт в певних проектах, і враховувати цю діяльність при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Адаптивний менеджмент» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика:

1. Відмінності між системним і ситуаційним підходами в управлінні.
2. Ситуації у сфері менеджменту.
3. Проведіть ситуаційний аналіз ринків, на яких діє фірма, за такими ознаками: основні сегменти ринку, місткість кожного ринку, кон'юнктура кожного ринку.
4. Складові ситуаційного підходу, їх характеристика.
5. Внутрішні перемінні як ситуаційні фактори всередині організації.
6. Проаналізуйте критерії, що використовує фірма при виборі каналів розповсюдження реклами, використовуючи принципи та підходи ситуаційного аналізу.
7. Взаємозв'язок ситуаційних перемінних в організації.
8. Методологічні підходи до ситуаційного аналізу.
9. Визначте рівень використання засобів професійного управління на конкретному підприємстві.
10. Ситуаційний підхід до розуміння сутності лідерства.
11. Суть моделі прийняття рішень Врума–Йеттона.
12. Визначте оптимальний стиль керівництва залежно від ситуації, що склалася на конкретному підприємстві, використовуючи модель Фідлера.
13. Евристичні методи виявлення факторів розвитку ситуації, їх характеристика.
14. Формування системи заходів подолання кризових ситуацій.
15. Розробіть сценарій розвитку ситуації, пов'язаної з проблемами виходу підприємства на зарубіжний ринок.
16. Етапи ситуаційного аналізу.
17. Сутність ситуаційної теорії П. Херсі та К. Бланшара.
18. Здійсніть аналіз управлінської ситуації методом “мозкового штурму” та коротко опишіть сутність цього процесу.
19. Класифікація ситуаційних моделей менеджменту.

20. Суть моделі “шлях–мета” Мітчела і Хауса.
21. Підходи господарського (підприємницького) ризику до вимірювання ризику.
22. Керування за слабкими сигналами.
23. Ситуаційне управління і кадрова політика. Створення сприятливого психологічного клімату колективі.
24. Сутність ситуаційної моделі керівництва Фідлера.
25. Спрямованість ситуаційного аналізу на вирішення основних проблем організації.
26. Факторний аналіз як метод встановлення тенденцій розвитку ситуації.

Індивідуальні види робіт не обмежуються і приймаються пропозиції щодо вдосконалення курсу (як лекційної, так і практичної складової).

ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	
Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру.	

Відвідування лекцій:

За відвідування кожної лекції нараховується 2 бали (до 24 балів).

Практичні заняття:

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,6 балів за кожне заняття (до 76 балів).

Самостійна робота

Написання та захист реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді доповіді та/або презентації оцінюються до 10 балів.

Здобувач отримує підсумкову оцінку за результатами поточного контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач, становить 100.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни та пройшовши процедуру визнання згідно Положення про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS			
Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно («зараховано»)	A	«Відмінно» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою.
82-89	Добре («зараховано»)	B	«Дуже добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота з двома – трьома незначними помилками
75-81		C	«Добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні

			завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота з декількома незначними помилками, або з однією – двома значними помилками
64-74	Задовільно («зараховано»)	D	«Задовільно» - теоретичний зміст курсу освоєний не повністю, але прогалини не носять істотного характеру, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань, містять помилки, робота з трьома значними помилками
60-63		E	«Достатньо» - теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального, робота, що задовольняє мінімум критеріїв оцінки
35-59	Незадовільно («не зараховано»)	FX	«Умовно незадовільно» теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програм навчання, навчальних завдань не виконано, або якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
1-34		F	«Безумовно незадовільно» теоретичний зміст курсу не освоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, всі виконані навчальні завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до значимого підвищення якості виконання навчальних завдань, робота, що потребує повної переробки

ІНФОРМАЦІЙНО- МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення:

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
2. Силабус навчальної дисципліни.
3. Посилання на Google Classroom: [Адаптивний менеджмент](#)
Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Бондар О. В.* Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 6.050201 «Менеджмент організацій», 2007р. URL: <http://uccu.org.ua/liber/2007/6/BondarOV/076sitbv/index.htm>
2. *Василенко В. О.* Ситуаційний менеджмент / Василенко В. О : Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене. К. : ЦУЛ, 2005. 372 с.
3. *Бондар О. В.* Становлення та еволюція концепцій ситуаційного менеджменту в період опанування інноваційної моделі розвитку економіки України та євро інтеграції // Науковий вісник ПУСКУ (Серія «Економічні науки»).№ 4 (31). 2008.
4. *Василенко В. О.* Антикризисное управління підприємством : Навч. посіб. /В. О. Василенко. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
5. *Варналій З. С.* Мале підприємництво: основи теорії і практики. К. :Товариство «Знання КОО», 2008. 302 с.
6. *Власенко В. А.* Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України Власенко В. А. Моніторинг стану діючого

організаційно-економічного механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України Іванюта С. М. Антикризове управління / С. М. Іванюта. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

7. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. 528 с.

8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій/ Л. О. Лігоненко. К. : Київ. нац. торг-екоп. ун-т, 2001. 580 с.

9. Марущак А. Алгоритм створення та збереження комерційної таємниці суб'єкта господарювання : правові засади / Марущак А. // Інтелектуальна власність. 2006. № 4. С. 79–42.

10. Маркіна І. А. Ситуаційний менеджмент [Електрон. ресурс] : Навчальний комплекс дисципліни для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / доцент, к.е.н. І. А. Маркіна ; О. В. Бондар, 2001. Ресурс доступу : Електрон. чит. зал ПУЕТ: <http://uccu.org.ua/liber/2001/5/CMarkina/015simCL/index.htm>

11. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : Навч. посіб. / Г. В. Осовська ; О. А. Осовський. К. : Кондор, 2005. 860 с.

Додаткова інформація

Детальнішу інформацію щодо методів навчання, форм оцінювання, самостійної роботи та повного списку літератури наведено у Робочій програмі навчальної дисципліни.

ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Щодо академічної доброчесності

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів ДУІТ:

[Кодекс академічної доброчесності Державного університету інфраструктури та технологій](#)
[Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Державному університеті та технологій](#)

[Положення про Комісію з академічної доброчесності у ДУІТ та Комісію з етики та управління конфліктами у сфері академічної доброчесності у ДУІТ](#)

Порушення [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#) є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним.

Списування під час контрольних заходів заборонені.

Усі письмові роботи, виконані в електронному вигляді (реферати), перевіряються на наявність плагіату згідно з [Положенням про порядок перевірки навчальних, кваліфікаційних, науково-методичних наукових та інших робіт на наявність ознак академічного плагіату у ДУІТ](#). У випадках виявлення порушення – реагування відповідно до [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#).

Щодо відвідування

Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік тощо) навчання може відбуватися в он-лайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

Неформальна освіта

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується [«Положенням про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ»](#).