

**Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого**

**Кафедра економічної теорії**

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ»**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський) рівень

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітня програма/спеціалізація – «Бізнес-економіка»

Статус дисципліни – за вибором студента

Харків – 2020

**Робоча програма навчальної дисципліни «Організаційний розвиток бізнесу»** для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. 20 с.


Розробник

Левковець Олена Миколаївна – доцентка кафедри економічної теорії,  
кандидатка економічних наук, доцентка

Гарант освітньої програми

Шевченко Людмила Степанівна – завідувачка кафедри економічної  
теорії, докторка економічних наук, професорка

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії  
(протокол № 10 від 12 червня 2020 р.)

Завідувачка кафедри  Л. С. Шевченко

## Зміст

1. Опис навчальної дисципліни.....	4
2. Очікувані результати навчання.....	5
3. Програма навчальної дисципліни.....	7
4. Обсяг і структура навчальної дисципліни.....	12
5. Теми лекційних і практичних занять.....	13
5.1. Теми лекційних занять.....	13
5.2. Теми практичних занять.....	14
6. Форми педагогічного контролю, засоби та критерії оцінювання результатів навчання .....	16
7. Інформаційне забезпечення навчальної дисципліни.....	18

### 1. Опис навчальної дисципліни

Робоча програма навчальної дисципліни «Організаційний розвиток бізнесу» розроблена відповідно до освітньо-професійної програми «Бізнес-економіка» підготовки бакалаврів спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, рівень освіти	Дидактична структура навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів - 5,0	Галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»	За вибором студента	За вибором студента
Модулів – 2	Спеціальність – 051 «Економіка»	Рік підготовки: 2-4 семестр	Рік підготовки: 2-4 семестр
Загальна кількість годин - 150	Спеціалізація – «Бізнес-економіка»	3-8	3-8
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4-6, самостійної роботи студента - 4-5.	Рівень освіти – перший (бакалаврський)	<b>Лекції</b> 30 год.	<b>Лекції</b> 6 год.
		<b>Практичні заняття</b> 44 год.	<b>Практичні заняття</b> 8 год.
		<b>Самостійна робота</b> 76 год.	<b>Самостійна робота</b> 136 год.
		Види контролю: поточний контроль; підсумковий контроль знань (залік)	Види контролю: поточний контроль; підсумковий контроль знань (залік)

**Мета** навчальної дисципліни - формування системи наукових поглядів на концепцію та методологію організаційного розвитку бізнесу, базових умінь і навичок управління еволюційними організаційними змінами підприємств в умовах динамічного глобального середовища.

#### **Завдання:**

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, методів, моделей, технологій організаційного розвитку;
- розвиток умінь із аналізування закономірностей функціонування сучасних бізнес-структур, умов забезпечення організаційної ефективності та організаційної досконалості;
- опанування інструментарію діагностування організаційних криз, методології стратегічного підходу до планування еволюційної трансформації бізнес-систем;
- формування здатності до бізнес-моделювання, розроблення та оцінки програм і проєктів організаційного розвитку;
- набуття умінь із організаційної діагностики, прогнозування видів та

- причин опору змінам, обґрунтування оптимальних методів його подолання;
- оволодіння сучасними технологіями проектування організаційного дизайну та розвитку організаційної структури підприємств, моделювання та оптимізації бізнес-процесів;
  - опанування методів формування та розвитку команди змін, мотивації персоналу, управління деструктивними організаційними конфліктами;
  - розвиток умінь із обґрунтування вибору технологій розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та стратегічних орієнтирів бізнес-організації;
  - усвідомлення необхідності постійного опанування новітнього інструментарію бізнес-менеджменту для ефективного адаптування компаній до викликів глобального простору.

**Пререквізити:** «Економічна теорія», «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Менеджмент», «Маркетинг», «Економіка та фінанси підприємства».

**Кореквізити:** «Менеджмент», «Бізнес-планування».

**Постреквізити:** «Економіка та організація інноваційної діяльності».

**Мова навчання** – українська.

## 2. Очікувані результати навчання

У результаті засвоєння навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен демонструвати такі результати навчання:

1.	Застосувати знання теорії менеджменту для обґрунтування змісту та принципів організаційного розвитку як сучасної концепції планових, стратегічно орієнтованих перетворень сформованих бізнес-систем.
2.	Охарактеризувати основні підсистеми бізнес-організації та режими її функціонування у динамічному середовищі, види та причини організаційних патологій.
3.	Застосувати інструментарій моделей життєвого циклу організації для прогнозування виду організаційної кризи та обґрунтування заходів з її подолання.
4.	Пояснити алгоритм розробки програм організаційного розвитку з позицій стратегічного підходу, потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі.
5.	Інтерпретувати результати організаційної діагностики для обґрунтування напрямів та видів організаційних інтервенцій, оцінки ефективності організаційного розвитку.
6.	Спрогнозувати види опору змінам у рамках проєктів / програм організаційного розвитку з подальшим обґрунтуванням заходів щодо мотивації працівників до участі в змінах.
7.	Аргументувати оптимальний тип організаційного дизайну, структури та бізнес-архітектури організації.
8.	Проаналізувати бізнес-процеси організації для оцінювання їх ефективності та виявлення резервів оптимізації.
9.	Запропонувати заходи з організації ефективної роботи команди змін, корегування неоптимальної поведінки учасників, попередження / розв'язання організаційних конфліктів.
10.	Систематизувати інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проєктом організаційних

	змін.
11.	Сформувати власні переконання щодо морально-етичних аспектів реалізації різних видів проектів організаційного розвитку.

Навчальна дисципліна забезпечує формування студентами загальних та спеціальних компетентностей і набуття результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою «Бізнес-економіка», а саме:

***Загальних компетентностей:***

ЗК9. Здатність до адаптації та дій в новій ситуації.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК14. Уміння грамотно і точно формулювати та висловлювати свої позиції, належним чином їх обґрунтовувати.

ЗК15. Уміння працювати в команді, визначати інтереси і мотиви поведінки інших осіб.

***Спеціальних компетентностей:***

СК1. Здатність виявляти знання та розуміння проблем предметної області, основ функціонування сучасної економіки на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях.

СК4. Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати.

СК11. Здатність обґрунтовувати економічні рішення на основі розуміння закономірностей економічних систем і процесів та із застосуванням сучасного методичного інструментарію.

СК12. Здатність самостійно виявляти проблеми економічного характеру при аналізі конкретних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення.

СК16. Здатність до аналітичної діяльності, спрямованої на економічне обґрунтування сучасних бізнес-стратегій.

СК18. Розуміння специфіки ведення міжнародного бізнесу, чинників досягнення конкурентних переваг на світових ринках.

***Програмних результатів навчання:***

ПРН6. Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.

ПРН10. Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники які характеризують результативність їх діяльності.

ПРН15. Демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні.

ПРН22. Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах.

ПРН25. Уміти аналізувати поведінку економічних агентів і ринків у глобальному середовищі, обирати пріоритети розвитку в умовах глобалізації бізнесу.

ПРН26. Уміти визначати бізнес-потенціал суб'єкта господарювання та напрями його розвитку в галузевому та регіональному контекстах.

ПРН27. Демонструвати базові навички розроблення ефективних бізнес-стратегій з урахуванням ресурсних обмежень, альтернатив вибору та наслідків реалізації на мікро-, мезо- і макрорівнях.

### ***3. Програма навчальної дисципліни***

#### **Модуль 1. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЯК КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ: ТЕОРІЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ**

##### ***Тема 1. Бізнес-організація як відкрита соціотехнічна система***

Бізнес-організація як керована система. Внутрішнє середовище організації. Цілі, структура, технологія/завдання, персонал, організаційна культура. Ознаки організації як системи. Організаційний порядок. Синергія як властивість організації. Зовнішнє середовище бізнес-організації. Вплив глобалізації та цифровізації економіки на умови функціонування сучасних підприємств.

Життєвий цикл бізнес-організації: поняття, стадії. Функціонування та розвиток. Розвиток бізнес-організації: як процес, як результат, як властивість.

Організаційна ефективність та організаційна досконалість: поняття, ознаки, передумови. Організаційні патології як прояв організаційної дисфункції: сутність, види, причини. Патології структури, патології організаційних відносин, патології управлінських рішень.

Організаційні зміни: поняття, природа, чинники. Управління змінами як сучасна реальність менеджменту.

##### ***Тема 2. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур***

Організаційний розвиток: сутність, цілі. Еволюція концепції. Сучасні трактування. Чинники та джерела організаційного розвитку в умовах глобалізації.

Концепції реінжинірингу та організаційного розвитку: порівняльна характеристика. Організаційні інновації як форма реалізації організаційного розвитку бізнесу.

Види організаційних змін та напрями організаційного розвитку. Структурна і соціальна (кадрова) складові. Організаційна структура, бізнес-процеси, персонал, організаційна культура.

Принципи та ознаки (риси) організаційного розвитку. Відмінність понять «організаційний розвиток» та «розвиток бізнесу». Рівні організаційного розвитку за критерієм черговості мобілізації організаційних ресурсів. Основні положення сучасної концепції організаційного розвитку бізнесу.

Управління організаційним розвитком бізнес-структур: цілі, завдання.

Суб'єкти управління організаційним розвитком. Суб'єкти першого та другого порядку.

### ***Тема 3. Моделі організаційного розвитку бізнесу***

Режими життєдіяльності організації. Режими становлення, стабільного функціонування, кризи, розвитку. Перехідний період.

Модель Іцхака Адізеса. Параметри (ознаки) класифікації стадій життєвого циклу. Десять стадій життєвого циклу організації. Проблеми організаційного розвитку на різних стадіях. Нормальні та аномальні проблеми. Пастки організаційного розвитку та шляхи їх подолання.

Код РАЕІ та його застосування. «Вітамінний комплекс ефективного управління» та прояви нестачі функцій. Організаційна терапія.

Модель Грейнера та основні кризи організаційного розвитку. 5 стадій життєвого циклу та їх характеристика. Кризи лідерства, автономії, контролю, меж, довіри: сутність, чинники, умови подолання.

Модель організаційного розвитку за Теорією фазових трансформацій бізнесу (БКГ). Накопичений потенціал і розвиток системи управління. Криза компетенцій, криза координації, криза контролю, криза бюрократії, криза бізнес-ідеї.

Інші моделі організаційного розвитку (модель Вайсборда, модель Берка та Литвина).

### ***Тема 4. Організаційний розвиток як процес стратегічних змін***

Моделі управління змінами в процесі організаційного розвитку. Моделі Левіна, Грейнера, Коттера. Модель EASIER, модель ADKAR. Модель 7s McKinsey.

Системний підхід до управління організаційним розвитком. Стратегічний підхід: сутність, обґрунтування. Відповідність стратегії та VISION організації як цільовий орієнтир організаційних змін. Логіка трансформації організації зі стану «як є» до стану «як потрібно».

Організаційний розвиток з позицій процесного, ситуаційного, поведінкового, контекстного, компетентнісного підходів. Стратегічні і локальні зміни. Стратегія організаційних змін та підходи до управління ними (захист, передбачення/адаптація, активне управління). Співвідношення ситуацій та стратегій організаційних змін.

Цикл процесу організаційного розвитку. Стадії управління організаційним розвитком.

Програма та проекти організаційного розвитку. Стадії програми організаційного розвитку. Технологія розроблення та алгоритм дій. Дії керівників та виконавців.

### ***Тема 5. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком***

Бізнес-модель: сутність, призначення, елементи. Формула «хто-що-як-чому». Внутрішня структура та логіка діяльності компанії. Взаємозв'язок стратегії, бізнес-моделі та операційної моделі організації.



Формалізація бізнес-моделі. Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Пінье. Алгоритм заповнення блоків шаблону бізнес-моделі.

Види бізнес-моделей. Типові та інноваційні бізнес-моделі. Лінійні та платформні бізнес-моделі. Умови та чинники трансформації бізнес-моделі. Технології інноваційної трансформації бізнес-моделі. Технологія «4 дії» Кіма та Моборн. Застосування шаблонів та принципу конфронтації. Технологія «Інноваційний конструктор».

### ***Тема 6. Методи управління змінами. Ефективність організаційного розвитку***

Організаційна діагностика: сутність, методи, результати. Проблемне поле організації. Сутнісні, соціокультурні, ситуативні проблеми. Формула готовності компанії до змін.

Традиційні та сучасні методи управління змінами. Поняття та види інтервенцій. Методи, орієнтовані на: людей та організаційну культуру; завдання і технології; структуру і стратегію. Аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, тотальне управління якістю. «Карта» методів організаційного розвитку.

Вимірність організаційного розвитку. Ефективність і результативність. Сфери завдань організаційного розвитку з підвищення ефективності. Моделі ефективності організаційного розвитку. Принципи оцінки. Критерії ефективності: довгострокові, середньострокові, короткострокові; якісні та кількісні. Ефективність управління організаційними змінами.

### ***Тема 7. Опір організаційним змінам***

Природа та феномен опору змінам. Формула опору. Причини опору. Особисті та структурні бар'єри для організаційних змін.

Крива опору змінам. Стадії прийняття змін (полегшення, шок, заперечення, гнів, торг, депресія, прийняття, експеримент, відкриття, перевірка, інтегрування). Діагностика опору: модель силового поля.

Види опору: індивідуальний, груповий, опір системи. Форми опору змінам. Активний та пасивний опір. Заперечення, індиферентність, демонстрація некомпетентності, скептицизм. Джерела опору (технічні, політичні, культурологічні).

Принципи подолання опору. Методи подолання опору змінам: переваги, недоліки, умови ефективного застосування. Кооптація як форма маніпуляції. Методи Дж. Коттера. Інструменти внутрішніх комунікацій і подолання супротиву змінам. Підтримка та інституціоналізація змін.

## **Модуль 2. ТЕХНОЛОГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ЗА ОСНОВНИМИ НАПРЯМАМИ ЗМІН**

### ***Тема 8. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес***

Поняття організаційного дизайну. Організаційний дизайн як категорія

постіндустріальної економіки. Цілі та завдання. Блоки організаційного дизайну та особливості їх проектування. Симптоми проблем організаційного дизайну. Організаційний редизайн: оцінка, оновлення, позбавлення.

Параметри організаційного дизайну за Г. Мінцбергом. «Структура 5» та координаційні механізми організаційного дизайну. Операційне ядро, стратегічний апекс, техноструктура, допоміжна підсистема. Взаємне узгодження, прямий контроль, стандартизація. Індоктринація.

Типи організаційного дизайну та умови їх застосування. Простий дизайн, дивізіональний, механістична бюрократія, професійна бюрократія, адхократія. Ситуаційний та органічний (інноваційний) організаційний дизайн.

### ***Тема 9. Технології розвитку організаційної структури***

Поняття, елементи, функції організаційних структур. Інерційність структури. Механістичні та органічні структури.

Потенціал нових органічних структур у забезпеченні цілей організаційного розвитку бізнесу. Оболонкові, тимчасові, партисипативні, багатомірні, мережні структури.

Реструктуризація як технологія організаційного розвитку. Адаптивна і випереджальна реструктуризація.

Принципи проектування оптимальних організаційних структур. Відповідність структури змісту діяльності, системі взаємовідносин у організації, вимогам довкілля. Структурний фетишизм та структурне розшарування. Вплив ситуаційних чинників на проектування. Дилеми проектування організаційної структури. Основні типи організаційних структур та передумови їх застосування (функціональна, дивізіональна, матрична).

«Закрита» та модульна бізнес-архітектура. Інтеграція та аутсорсинг: доцільність застосування. Злиття та альянси: стратегія синергізму в управлінні організаційним розвитком.

### ***Тема 10. Оптимізація бізнес-процесів організації***

Бізнес-процес: сутність, види (основні, допоміжні, управління, розвитку). Структура бізнес-процесу. Вхід, вихід, власник, клієнт, постачальник процесу. Межі та інтерфейс процесу.

Параметри бізнес-процесу: результативність, ефективність, продуктивність, якість результатів. Критерії оптимальності бізнес-процесу.

Оптимізація бізнес-процесів: сутність, принципи, завдання. Етапи оптимізації бізнес-процесів. Мапа потоку створення цінності (VSM).

Технології оптимізації бізнес-процесів. Типові помилки проектів оптимізації бізнес-процесів.

### ***Тема 11. Кадрове забезпечення організаційного розвитку. Мотивація персоналу до змін***

Кадрове забезпечення організаційного розвитку: цілі та завдання.

Ключові учасники процесу: лідер змін, агенти змін, команда змін. Функції, компетентності, завдання. Модель взаємодії лідерів, команди, агентів змін.

Лідерство як чинник успіху організаційного розвитку. Види лідерів: аналітик, практик, візіонер. Завдання та функції лідера на різних етапах управління змінами.

Мотивація персоналу до змін як умова організаційного розвитку: сутність, напрями, інструментарій. Створення бачення, підтримка, інституціоналізація змін; індивідуальне просування та взаємне порівняння. Типи працівників щодо ставлення до змін та особливості роботи з ними. Експериментатор, Інноватор, Прагматик, Консерватор, Ретроград. Мотив, ключовий чинник впливу, способи підкріплення / подолання опору.

Ключові показники ефективності КРІ як інструмент управління змінами: сутність, цілі, результати. Види КРІ (випереджаючі, запізнілі; якісні та кількісні). Умови та ризики застосування. Вимоги до системи КРІ, особливості її розробки та оптимізації.

### ***Тема 12. Технології формування та розвитку команди змін***

Група та команда. Ознаки команди. Доцільність командоутворення. Типи команд. Команда змін: сутність, види. Паралельна, проектна, управлінська команди.

Моделі формування і розвитку команди. Модель Такмана. Етапи розвитку команди змін за Такманом (формування, бурління /вирування, нормування, функціонування, розпуск / переформування). Модель Каценбаха-Сміта. Робоча група, псевдокоманда, потенційна команда, реальна команда.

Пастки Біона: залежність, конфлікт (боротьба, втеча), творчість («здвоювання»), згуртованість і затишок. Шляхи подолання пасток Біона.

Ефективність роботи команди. Чинники ефективності. Ефективність з позицій професійної діяльності та з позицій організаційно-психологічного клімату. Патології командоутворення.

Транзактний аналіз як інструмент розвитку команди змін. Его-стани «батько», «дорослий», «дитина». Паралельні транзакції та транзакції, що перетинаються.

Використання результатів транзактного аналізу для оптимізації рольової структури команди змін. Типологія учасників команди змін за М. Белбінім. Характеристика командних ролей.

### ***Тема 13. Технології управління організаційними конфліктами***

Деструктивні організаційні конфлікти: сутність, причини, наслідки. Структура конфлікту.

Типи організаційних конфліктів. Міжособистісні, міжгрупові конфлікти, між особою та групою, внутрішньоособистісні конфлікти. Ціннісно-сенсові конфлікти, конфлікти тривожності, фрустраційні, деприваційні, конфлікти агресивності.

Управління конфліктами: попередження, регулювання, розв'язання.

Структурні та міжособистісні методи управління конфліктами. Згладжування, ігнорування/ухиляння, примус, компроміс та інтеграція. Правила поведінки у процедурі розв'язання конфліктів.

#### **Тема 14. Управління розвитком організаційної культури підприємства**

Організаційна культура: сутність, складові, типи (механістичний, органічний) та моделі. Модель «культурної мережі» Д. Джонсон. Моделі Камерона та Куінна («родина/клан», «інновація/адхократія», «бюрократія/ієрархія», «ринок»). Методи діагностування організаційної культури.

Роль організаційної культури в забезпеченні цілей організаційного розвитку. Чинники впливу на зміни організаційної культури. Принципи та алгоритм зміни організаційної культури (ідеологеми/цінності-правила-норми).

Технології розвитку організаційної культури. Модель НОМЕ (History, Openness, Membership, Exchange). Інструменти розвитку підприємницьких цінностей, інноваційності, залучення та командності, орієнтування на дотримання стандартів у оргкультурі. Внутрішньокорпоративні комунікації і соціальні мережі як інструмент організаційного розвитку.

Організація, що навчається, як провідник змін.

#### **4. Обсяг і структура навчальної дисципліни**

Тема навчальної дисципліни	Обсяг у годинах							
	Денна форма				Заочна форма			
	Усього	У тому числі			Усього	У тому числі		
		Л	ПЗ	СРС		Л	ПЗ	СРС
<b>Модуль 1. Організаційний розвиток як концепція управління організаційними змінами: теорія та методологія.</b>								
1. Бізнес-організація як відкрита соціотехнічна система.	12	2	4	6	12	1		11
2. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур.	10	2	2	6	10	1	1	8
3. Моделі організаційного розвитку бізнесу.	12	2	4	6	12	2	1	9
4. Організаційний розвиток як процес стратегічних змін.	10	2	4	4	10	2	1	7
5. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком.	10	2	2	6	10		1	9
6. Методи управління змінами. Ефективність організаційного розвитку.	8	2	2	4	8			8
7. Опір організаційним змінам.	12	2	4	6	12			12
<i>Разом</i>	<i>74</i>	<i>14</i>	<i>22</i>	<i>38</i>	<i>74</i>	<i>6</i>	<i>4</i>	<i>64</i>

<b>Модуль 2. Технології організаційного розвитку бізнесу за основними напрямками змін.</b>								
8. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес.	10	2	2	6	10		1	9
9. Технології розвитку організаційної структури.	10	2	2	6	10		1	9
10. Оптимізація бізнес-процесів організації.	8	2	2	4	8			8
11. Кадрове забезпечення організаційного розвитку. Мотивація персоналу до змін.	12	2	4	6	12			12
12. Технології формування та розвитку команди змін.	14	4	4	6	14		2	12
13. Технології управління організаційними конфліктами	8	2	2	4	8			8
14. Управління розвитком організаційної культури підприємства.	14	2	6	6	14			14
<i>Разом</i>	76	16	22	38	76		4	72
<b>Усього годин / кредитів ECTS</b>	<b>150 / 5,0</b>	<b>30</b>	<b>44</b>	<b>76</b>	<b>150 / 5,0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>136</b>

## 5. Темі лекційних і практичних занять

### 5.1. Темі лекційних занять

Темі навчальної дисципліни	Темі лекцій	Обсяг у годинах	
		Денна форма	Заочна форма
<b>Модуль 1. Організаційний розвиток як концепція управління організаційними змінами: теорія та методологія.</b>			
1. Бізнес-організація як відкрита соціотехнічна система.	1. Бізнес-організація як відкрита соціотехнічна система.	2	2
2. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур.	2. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур.	2	
3. Моделі організаційного розвитку бізнесу.	3. Моделі організаційного розвитку бізнесу.	2	2
4. Організаційний розвиток як процес стратегічних змін.	4. Організаційний розвиток як процес стратегічних змін.	2	2
5. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком.	5. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком.	2	
6. Методи управління змінами. Ефективність організаційного розвитку.	6. Методи управління змінами. Ефективність організаційного розвитку.	2	
7. Опір організаційним змінам.	7. Опір організаційним змінам.	2	

<b>Модуль 2. Технології організаційного розвитку бізнесу за основними напрямками змін.</b>			
8. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес.	8. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес.	2	
9. Технології розвитку організаційної структури.	9. Технології розвитку організаційної структури.	2	
10. Оптимізація бізнес-процесів організації.	10. Оптимізація бізнес-процесів організації.	2	
11. . Кадрове забезпечення організаційного розвитку. Мотивація персоналу до змін.	11. Кадрове забезпечення організаційного розвитку. Мотивація персоналу до змін.	2	
12. Технології формування та розвитку команди змін.	12.1. Команда змін. Етапи формування та розвитку команди змін.	2	
	12.2. Ефективність роботи команди змін. Транзактний аналіз. Рольова структура команди змін.	2	
13. Технології управління організаційними конфліктами.	13. Технології управління організаційними конфліктами	2	
14. Управління розвитком організаційної культури підприємства.	14. Управління розвитком організаційної культури підприємства.	2	
<i>Усього</i>		30	6

## 5.2. Теми практичних занять

Теми навчальної дисципліни	Теми практичних занять	Обсяг у годинах	
		Денна форма	Заочна форма
<b>Модуль 1. Організаційний розвиток як концепція управління організаційними змінами: теорія та методологія.</b>			
1. Бізнес-організація як відкрита соціотехнічна система.	1.1. Бізнес-організація як керована система. Життєвий цикл бізнес-організації.	2	
	1.2. Організаційна ефективність та організаційна досконалість. Організаційні патології. Організаційні зміни.	2	
2. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур.	2. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур.	2	1
3. Моделі організаційного розвитку бізнесу.	3.1. Моделі організаційного розвитку бізнесу. Модель Іцхака Адізеса.	2	1
	3.2. Модель Грейнера. Модель організаційного розвитку за	2	

	Теорією фазових трансформацій бізнесу.		
4. Організаційний розвиток як процес стратегічних змін.	4.1. Моделі управління змінами. Стратегічний підхід до управління організаційним розвитком.	2	1
	4.2. Стратегія організаційних змін та підходи до управління ними. Програма та проекти організаційного розвитку.	2	
5. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком.	5. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком.	2	1
6. Методи управління змінами. Ефективність організаційного розвитку.	6. Методи управління змінами. Ефективність організаційного розвитку.	2	
7. Опір організаційним змінам.	7. Опір організаційним змінам	2	
	<i>Колоквіум</i>	2	
<b>Модуль 2. Технології організаційного розвитку бізнесу за основними напрямками змін.</b>			
8. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес.	8. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес.	2	1
9. Технології розвитку організаційної структури.	9. Технології розвитку організаційної структури.	2	1
10. Оптимізація бізнес-процесів організації.	10. Оптимізація бізнес-процесів організації.	2	
11. Кадрове забезпечення організаційного розвитку. Мотивація персоналу до змін.	11.1. Кадрове забезпечення організаційного розвитку. Лідер змін, агенти змін, команда змін.	2	
	11.2. Мотивація персоналу до змін. Ключові показники ефективності як інструмент управління змінами.	2	
12. Ефективність роботи команди змін. Транзактний аналіз. Рольова структура команди змін.	12.1. Команда змін. Етапи формування та розвитку команди змін.	2	2
	12.2. Ефективність роботи команди змін. Транзактний аналіз. Рольова структура команди змін.	2	
13. Технології управління організаційними конфліктами.	13. Технології управління організаційними конфліктами.	2	
14. Управління розвитком організаційної культури підприємства.	14.1. Організаційна культура. Типи та моделі. Методи діагностування. Принципи та алгоритм зміни.	2	
	14.2. Технології розвитку організаційної культури.	2	
	<i>Колоквіум</i>	2	
Усього		44	8

### **6. Форми педагогічного контролю, засоби та критерії оцінювання результатів навчання**

Оцінювання результатів засвоєння навчальної дисципліни «Організаційний розвиток бізнесу» передбачає проведення поточного та підсумкового контролю і здійснюється на основі накопичувальної бально-рейтингової системи.

*Поточний контроль* знань студентів включає:

– контроль якості засвоєння студентами програмного матеріалу навчальної дисципліни на практичних заняттях із застосуванням таких засобів: усне, письмове або експрес-опитування, виконання тестових завдань, розв'язання практичних завдань або задач, захист кейсу, підготовка і захист реферату або есе за ініціативи студента, контрольна робота. За результатами практичних занять із кожного з двох модулів розраховується середньоарифметична кількість балів (максимальна оцінка – 20 балів), що включається до підсумкової оцінки знань;

– контроль якості засвоєння студентами програмного матеріалу навчальної дисципліни на колоквіумах. Проводяться два колоквіуми. Максимальна оцінка з кожного колоквіуму становить 25 балів.

Протягом семестру студенти виконують завдання для *самостійної роботи* (підготовка усної доповіді, презентації, есе, реферату тощо). Максимальна кількість балів за самостійну роботу – 10.

Формою *підсумкового контролю* знань студентів з дисципліни є залік, що виставляється на основі результатів поточного контролю та виконання завдань самостійної роботи. Мінімальна кількість балів, за якої студент отримує залік, становить 60 балів.

Розподіл балів між формами організації освітнього процесу і видами контрольних заходів

Поточний контроль				Самостійна робота студентів	Разом
Практичні заняття		Колоквіуми			
Модуль № 1	Модуль № 2	Колоквіум № 1	Колоквіум № 2		
max 20	max 20	max 25	max 25	max 10	max 100

Критерії оцінювання з дисципліни «Організаційний розвиток бізнесу»

Вид контролю	Кількість балів	Критерії (за кожною з оцінок)
Поточний контроль на практичному занятті	Max 20	Відмінне засвоєння навчального матеріалу з теми, можливі окремі несуттєві недоліки.
	16	Добре засвоєння матеріалу з теми, але є окремі помилки.
	12	Задовільний рівень засвоєння матеріалу, значна кількість помилок.
	Min 0	Незадовільний рівень засвоєння матеріалу.
Колоквіум	Max 25	Відмінне засвоєння навчального матеріалу з тем, можливі окремі несуттєві недоліки.
	23	Результати опрацювання матеріалу високі, але незначна



		кількість несуттєвих помилок.
	20	Добре засвоєння матеріалу з тем, але є окремі помилки.
	18	Задовільний рівень засвоєння матеріалу, значна кількість помилок.
	15	Мінімальні результати, достатні для отримання позитивної оцінки.
	Min 0	Незадовільний рівень засвоєння матеріалу.
Оцінка самостійної роботи студента	Max 10	Глибоке знання проблем, пов'язаних із темою дослідження, вільне володіння матеріалом, вміння самостійно й творчо мислити, знаходити, узагальнювати, аналізувати матеріал, робити самостійні теоретичні та практичні висновки.
	9	У роботі розкрито основні положення теми, але є деякі неточності у викладанні матеріалу, теоретичні поняття недостатньо підкріплено фактичними даними.
	8	Основні положення теми розкрито, але деякі питання висвітлено неповно. Студент добре володіє матеріалом, але відсутня творчість та самостійність у дослідженні.
	7	Основні теоретичні питання висвітлено поверхнево, немає висновків або висновки не мають самостійного характеру; студент слабо володіє матеріалом.
	6	Основні положення теми висвітлено поверхнево, теоретичні положення не підкріплені фактичним матеріалом; немає висновків; студент слабо володіє матеріалом роботи.
	Min 0	Основні положення теми висвітлено поверхнево, з великою кількістю помилок; немає висновків; студент не володіє матеріалом роботи.

### Шкала підсумкової оцінки знань студентів:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ
A	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	зараховано	90 – 100
B	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками		80 – 89
C	<b>Добре</b> – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	<b>Задовільно</b> – непогано, але зі значною кількістю недоліків		70 – 74
E	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
FX	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	не зараховано	35 – 59
F	<b>Незадовільно</b> – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

## 7. Інформаційне забезпечення навчальної дисципліни

### 7.1. Нормативно-правові акти.

Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 №40-IV. *Відомості Верховної ради*. 2002. № 36. Ст. 266. Дата оновлення: 05.12.12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 12.06.2020).

Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. №№ 40-44, ст. 356. Дата оновлення: 28.04.20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 12.06.2020).

### 7.2. Література

#### Основна література

Адзіес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій: моногр. / Переклад з англ. Н. Палій. Київ: Книжковий клуб "Клуб Сімейного дозвілля», 2018. 496 с.

Адхократия: гибкость, открытость и адаптивность организации. 11.03.2019. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/03/adhocracy> (дата звернення: 12.06.2020).

Воронков Д. К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты: моногр. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2010. 360 с.

Гриненко В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.

Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. проф. Харічкова С. К. Одеса: Бондаренко М. О., 2016. 496 с. URL: [https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk\\_upravlinnya.pdf](https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

Клочков А. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. URL: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

Крэбтри Мэтт. Управляйте изменениями, не то они будут управлять вами. *Strategic Business Review*, 2017. October. 24.04.2018. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm194.html> (дата звернення: 12.06.2020).

Кукоба В. П. Організаційне проектування підприємств: моногр. Київ: КНЕУ, 2009. 269 с.

Культура организации. Понимание механизмов ее формирования – ключ к развитию компании. 24.01.19. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/01/corporate-culture/> (дата звернення: 12.06.2020).

Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4. (35). С. 81-98.

Левковець О. М. Інноваційні бізнес-моделі: особливості формування. Виступ на науково-теоретичному семінарі кафедри. 22 січня 2019 р. *Економічна теорія та право*. 2019. № 2 (37). С. 172-182.

Милевски Искандер. Оптимизация бизнес-процессов: задачи,

принципы. URL: [https://ecouniver.com/economik\\_razdel/eco-firm/8720-optimizaciya-biznes-processov-zadachi-principyu-i.html](https://ecouniver.com/economik_razdel/eco-firm/8720-optimizaciya-biznes-processov-zadachi-principyu-i.html) (дата звернення: 12.06.2020).

Никифорова Л. Е., Харченко А. А. Управление организационными изменениями в компании: оценка соответствия организационного дизайна стратегическим целям и ситуационным характеристикам. *Корпоративный менеджмент*. 2010. № 4. С. 116-127. URL: <http://journal.safbd.ru/ru/content/upravlenie-organizacionnymi-izmeneniyami-v-kompanii-ocenka-sootvetstviya-organizacionnogo> (дата звернення: 12.06.2020).

Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підруч. Київ: Кондор-Видавництво, 2014. 366 с. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3947/3/МО\\_2014\\_364.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3947/3/МО_2014_364.pdf)

Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: [elib.hduht.edu.ua/.../1/Посібник%20Управління%20змінами%202017\\_combine.pdf](http://elib.hduht.edu.ua/.../1/Посібник%20Управління%20змінами%202017_combine.pdf) (дата звернення: 12.06.2020).

Сапицька І. К. Організаційне проектування: навч. посіб. Донецьк: ДонНУ, 2012. 200 с.

Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття «організаційний розвиток». *Бізнес-інформ*. 2016. № 3. С. 99-107. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=binf\\_2016\\_3\\_14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2016_3_14) (дата звернення: 12.06.2020).

Шаронов А. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. URL: <https://delovoymir.biz/nepriyatie-peremen-kak-preodolet-soprotivlenie-izmeneniyam-i-raskryt-potencial-organizacii.html> (дата звернення: 12.06.2020).

Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger, Michaela Csik. The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business, 1st edition. Pearson Education Limited, Harlow, 2014. 387 p.

#### *Додаткова література*

Бедненко А., Гордеев М., Иванов А., Кучкаров З., Лозовицкий И., Меркулов О. Оптимизация бизнес-процессов: пошаговое руководство. URL: <https://www.gd.ru/articles/3591-optimizatsiya-biznes-protsesov> (дата звернення: 12.06.2020).

Дроздов И. Н. Концептуальные основы организационного развития. URL: [www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=691&add&rodd=658](http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=691&add&rodd=658) (дата звернення: 12.06.2020).

Казарин В. Бережливое производство. Построение карты потока создания ценности (VSM). URL: <http://wkazarin.ru/2018/05/21/value-stream-mapping> (дата звернення: 12.06.2020).

Сарычева Е. Внедряем систему KPI. Пошаговое руководство примеры и формула расчета. 01.12.2018. URL: [https://www.kom-dir.ru/subscribe/kpi\\_kd/](https://www.kom-dir.ru/subscribe/kpi_kd/)

(дата звернення: 12.06.2020).

Стахурська А. Управління змінами: конспект лекцій. Київ: НУХТ, 2016. 100 с.

URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22588/1/changemanagement%20kl.pdf> (дата звернення: 12.06.2020).

Cristensen Clayton M., Rainor Michael E. The Innovator's Solution: Creating And Sustaining Successful Growth. Harward Business Review Press, 2003. 320 p.

Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Wiley, 2005. 256 p.

Robertson Brian J. HOLACRACY: The New Management System For a Rapidly Changing World. Henry Holt and Company, LLC, New York, 2015. 240 p.

### 7.3. Інтернет-ресурси.

Електронний архів-репозитарій Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/> (дата звернення: 12.06.2020).

Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2020).

Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/> (дата звернення: 12.06.2020).

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2020).

Офіційний сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua> (дата звернення: 12.06.2020).

Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення: 12.06.2020).

Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbu.gov.ua> (дата звернення: 12.06.2020).

Офіційний сайт міжнародної консалтингової організації Adizes Institute. Розділи «Методологія Адізеса», «Програма організаційної трансформації». URL: <https://adizes.me> (дата звернення: 12.06.2020).

Organization Development Network official web-site. URL: <http://www.odnetwork.org/aboutod/index.php> (дата звернення: 12.06.2020).

### 7.4. СЕНМК.

Стандартизований електронний навчально-методичний комплекс кафедри економічної теорії.

URL: [http://library.nlu.edu.ua/index.php?option=com\\_k2&view=itemlist&task=category&id=149:kafedra-ekonomichnoi-teorii&Itemid=151](http://library.nlu.edu.ua/index.php?option=com_k2&view=itemlist&task=category&id=149:kafedra-ekonomichnoi-teorii&Itemid=151).

### 7.5. Матеріально-технічне забезпечення навчальної дисципліни

Передплачено доступ до Інформаційно-правових систем ЛІГА:ЗАКОН (Система ГРАНД та Система аналізу судових рішень VERDICTUM).

Доступ можливий у залі правової інформації Навчально-бібліотечного комплексу (вул. Пушкінська 84-А, 3 поверх).