

**Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого**  
**Кафедра економічної теорії**

**СИЛАБУС**

**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

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

12 червня 2020 р.

Харків – 2020

**Силабус 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. 10 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

### Дані про викладача

<b>Назва навчальної дисципліни</b>	<b>Організаційний розвиток бізнесу</b>
<b>Вид навчальної дисципліни</b>	За вибором студента, належить до навчальних дисциплін спеціальної фахової підготовки.
<b>Викладач</b>	Левковець Олена Миколаївна, к.е.н., доцентка кафедри економічної теорії НЮУ імені Ярослава Мудрого.
<b>Контактний телефон</b>	+38 057 704 92 58
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:econom_theory@ukr.net">econom_theory@ukr.net</a>
<b>Консультації</b>	За розкладом кафедри

#### Анотація навчальної дисципліни

Розкривається зміст концепції організаційного розвитку. Узагальнюються закономірності функціонування організацій, умови забезпечення організаційної ефективності та організаційної досконалості. Вивчається інструментарій прогнозування і розв'язання організаційних криз. Розглядається методологія організаційного розвитку як процесу стратегічних змін. Особливу увагу приділено моделям управління змінами та технологіям бізнес-моделювання. Досліджуються причини, види, форми опору організаційним змінам, способи його подолання. Послідовно розкриваються технології та інструментарій організаційного розвитку за напрямками організаційних змін. Вивчаються сутність, типи організаційного дизайну, організаційної структури та бізнес-архітектури підприємств, методи їх аналізу та проектування для цілей організаційного розвитку. Розглядаються принципи та методи оптимізації бізнес-процесів. Висвітлюються методи та прийоми мотивації персоналу до змін, організації ефективної роботи команди змін, управління організаційними конфліктами. Аналізується моделювання взаємодії лідерів, агентів змін, команди змін. Опрацьовуються основні моделі та технології розвитку організаційної культури.

#### Мета та завдання навчальної дисципліни

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.

### **Місце навчальної дисципліни у структурі освітньо-професійної програми.**

#### **Міждисциплінарні зв'язки**

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

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

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

### **Очікувані результати навчання здобувача вищої освіти**

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

- застосувати знання теорії менеджменту для обґрунтування змісту та принципів організаційного розвитку як сучасної концепції планових, стратегічно орієнтованих перетворень сформованих бізнес-систем;

- охарактеризувати основні підсистеми бізнес-організації та режими її функціонування у динамічному середовищі, види та причини організаційних патологій;

- застосувати інструментарій моделей життєвого циклу організації для прогнозування виду організаційної кризи та обґрунтування заходів з її подолання;

- пояснити алгоритм розробки програм організаційного розвитку з позицій стратегічного підходу, потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі;

- інтерпретувати результати організаційної діагностики для обґрунтування напрямів та видів організаційних інтервенцій, оцінки ефективності організаційного розвитку;

- спрогнозувати види опору змінам у рамках проєктів / програм організаційного розвитку з подальшим обґрунтуванням заходів щодо мотивації працівників до участі в змінах;

- аргументувати оптимальний тип організаційного дизайну, структури та бізнес-архітектури організації;

- проаналізувати бізнес-процеси для оцінювання їх ефективності та виявлення резервів оптимізації;

- запропонувати заходи з організації ефективної роботи команди змін, корегування неоптимальної поведінки учасників, попередження / розв'язання організаційних конфліктів;

- систематизувати інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проєктом організаційних змін;

- сформулювати власні переконання щодо морально-етичних аспектів реалізації різних видів проєктів організаційного розвитку.

### **Розклад занять з навчальної дисципліни на 2020/2021 н. р. для студентів денної форми навчання**

<b>Тиж день</b>	<b>Теми лекцій</b>	<b>Теми практичних занять</b>	<b>Теми самостійної роботи (есе або рефератів)</b>

1.	1. Бізнес-організація як відкрита соціотехнічна система.		
	2. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур.		
2.	3. Моделі організаційного розвитку бізнесу.		
	4. Організаційний розвиток як процес стратегічних змін.		
3.	5. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком.	1.1. Бізнес-організація як керована система. Життєвий цикл бізнес-організації. <i>Література:</i> 1-3, 16, 17, 20, 21.	Життєвий цикл організацій у ХХІ ст.: чинники і тренди.
4.	6. Методи управління змінами. Ефективність організаційного розвитку.	1.2. Організаційна ефективність та організаційна досконалість. Організаційні патології. Організаційні зміни. <i>Література:</i> 1-3, 6, 8, 16, 17, 20, 21.	Бункерний менталітет: сутність, причини, шляхи подолання.
5.	7. Опір організаційним змінам.	2. Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур. <i>Література:</i> 3, 6, 8, 9, 17, 22, 25.	РеінжинірингсОрганізаційний розвиток: українські реалії.
6.	8. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес	3.1. Моделі організаційного розвитку бізнесу. Модель Іцхака Адізеса. <i>Література:</i> 3, 6, 17, 20, 21.	Історія Apple крізь призму моделі І. Адізеса.
7.	9. Технології розвитку організаційної структури.	3.2. Модель Грейнера. Модель організаційного розвитку за Теорією фазових трансформацій бізнесу. <i>Література:</i> 3, 6, 17, 20, 21.	
8.	10. Оптимізація бізнес-процесів організації.	4.1. Моделі управління змінами. Стратегічний підхід до управління організаційним розвитком.	Програма організаційних змін Apple в 1997-2003 рр.: стратегічний підхід С. Джобса.

		<i>Література:</i> 3, 6, 8, 9, 15, 17, 20-22.	
9.	11. Кадрове забезпечення організаційного розвитку. Мотивація персоналу до змін.	4.2. Стратегія організаційних змін та підходи до управління ними. Програма та проекти організаційного розвитку. <i>Література:</i> 3, 6, 8, 9, 15, 17, 20-22.	
10.	12.1. Команда змін. Етапи формування та розвитку команди змін.	5. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком. <i>Література:</i> 12, 13, 24.	Кейс від Hilti. Інноваційна трансформація бізнес-моделі: напрями організаційних змін.
11.	12.2. Ефективність роботи команди змін. Транзактний аналіз. Рольова структура команди змін.	6. Методи управління змінами. Ефективність організаційного розвитку. <i>Література:</i> 6, 8, 9, 16-18, 20, 21, 23.	
		7. Опір організаційним змінам <i>Література:</i> 3, 6, 17, 20, 21, 23.	Методи подолання опору організаційним змінам: досвід успішних корпорацій.
12.	13. Технології управління організаційними конфліктами.	<b>Колоквіум</b>	
		8. Організаційний дизайн як системний трансформаційний процес. <i>Література:</i> 15, 18, 21.	Організаційний дизайн Zara: як забезпечуються гнучкість та адаптивність?
13.	14. Управління розвитком організаційної культури підприємства.	9. Технології розвитку організаційної структури. <i>Література:</i> 6, 15-18, 20, 21.	Постхолакратія: новий організаційний експеримент Zappos.
		10. Оптимізація бізнес-процесів організації. <i>Література:</i> 5-7, 14, 17, 20.	
14.		11.1. Кадрове забезпечення організаційного розвитку. Лідер змін, агенти змін, команда змін. <i>Література:</i> 3, 8, 12, 16, 17, 20, 21, 23.	Агенти змін в процесах організаційного розвитку: поняття, види, функції, технології.
		11.2. Мотивація персоналу до змін. Ключові показники ефективності як інструмент управління змінами. <i>Література:</i> 3, 8, 16, 17, 19, 21.	КРІ як руйнівник мотивації: досвід Microsoft. Аналіз помилок.
15.		12.1. Команда змін. Етапи формування та розвитку команди змін.	Пастки Біона: сутність, види, шляхи подолання. Патології

		<i>Література:</i> 16, 17, 20, 21.	командоутворення.
		12.2. Ефективність роботи команди змін. Транзактний аналіз. Рольова структура команди змін. <i>Література:</i> 16, 17, 20, 21.	Віддалена робота команди змін: чи можна забезпечити ефективність?
16.		13. Технології управління організаційними конфліктами. <i>Література:</i> 3, 16, 17, 20, 21.	
		14.1. Організаційна культура. Типи та моделі. Методи діагностування. Принципи та алгоритм зміни. <i>Література:</i> 11, 17, 20, 21, 25.	Токсична організаційна культура: як діагностувати та що робити компанії. Кейс від Uber.
17.		14.2. Технології розвитку організаційної культури. <i>Література:</i> 11, 17, 20, 21, 25.	Організаційна культура Apple: чи потрібні зміни?
		<b>Колоквіум</b>	

### Самостійна робота студентів

Самостійна робота студентів здійснюється у таких формах:

- опрацювання нової наукової та навчальної літератури, інформаційно-аналітичних матеріалів ділових видань, консалтингових компаній та ін.
- робота над кейсами з питань організаційного розвитку підприємств;
- підготовка доповідей/повідомлень із проблемних питань практичного заняття;
- виконання практичних завдань, самотестування;
- написання есе та рефератів;
- підготовка тез доповідей на науково-практичні конференції;
- участь у конкурсах студентських наукових праць;
- підготовка до практичних занять, колоквіумів та заліку.

Завдання та методичні рекомендації до самостійної роботи наведено у:

Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з 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» / уклад. О. М. Левковець. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020.

### Інформаційне забезпечення курсу

*Нормативно-правові акти*

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

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

*Література*

3. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій: моногр. / Переклад з англ. Н. Палій. Київ: Книжковий клуб "Клуб Сімейного дозвілля», 2018. 496 с.
4. Адхократия: гибкость, открытость и адаптивность организации. 11.03.2019. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/03/adhocracy> (дата звернення: 12.06.2020).
5. 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).
6. Воронков Д. К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты: моногр. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2010. 360 с.
7. Гриненко В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.
8. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: моногр. / 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).
9. 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).
10. Клочков А. КPI 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).
11. Культура организации. Понимание механизмов ее формирования – ключ к развитию компании. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/01/corporate-culture/>
12. Левковець О. М. Інноваційний консалтинг як технологія управління розвитком бізнес-організації. *Економічна теорія та право*. 2018. № 4. (35). С. 81-98.
13. 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.
14. Милевски И. Оптимизация бизнес-процессов: задачи, принципы. URL: [https://ecouniver.com/economik\\_razdel/eco-firm/8720-optimizaciya-biznes-processov-zadachi-principy-i.html](https://ecouniver.com/economik_razdel/eco-firm/8720-optimizaciya-biznes-processov-zadachi-principy-i.html) (дата звернення: 12.06.2020).
15. 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).
16. 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/MO\\_2014\\_364.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/3947/3/MO_2014_364.pdf)
17. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХОУХТ, 2017. 226 с. URL: [http://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).
18. Сапицька І. К. Організаційне проектування: навч. посіб. Донецьк: ДонНУ, 2012. 200 с.
19. Сарычева Е. Внедряем систему КPI. 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/)
20. 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).



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

22. Тимченко І. П. Концептуальні основи формування поняття «організаційний розвиток». *Бізнес-інформ*. 2016. № 3. С. 99-107. URL: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/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-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/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).

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

24. 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.

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

### **Вимоги викладача**

Студенти мають:

- систематично вивчати навчальну дисципліну, активно працювати на практичних заняттях, якісно виконувати всі види завдань, вчасно відпрацьовувати пропущені практичні заняття;

- брати участь у розробленні та аналізованні кейсів за темами практичних занять, долучатися до активних форм навчання; використовувати для підготовки сучасні наукові джерела, публікації ділових видань, матеріали спеціальних аналітичних досліджень, бізнес-тренінгів з актуальних питань організаційного розвитку бізнесу.

Студентам *рекомендується*: брати участь у наукових конференціях, конкурсах наукових праць, роботі наукового гуртка кафедри, написанні наукових статей, есе, рефератів.

Викладач *бере до уваги* інші навчальні та наукові здобутки студента, що підтверджені документально (грамоти, дипломи, сертифікати тощо).

*Обов'язковою вимогою* є дотримання студентами норм «Кодексу академічної етики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого» ([https://nlu.edu.ua/files/norm\\_doc/kodeks\\_academichnoyi\\_etyky.pdf](https://nlu.edu.ua/files/norm_doc/kodeks_academichnoyi_etyky.pdf)).

### **Контрольні заходи 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

Шкала підсумкової оцінки знань студентів

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НІОУ
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