

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

**С И Л А Б У С**  
**навчальної дисципліни**  
**«УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ»**  
**(обов’язкова)**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) рівень

Ступінь вищої освіти – магістр

Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 073 «Менеджмент»

Спеціалізація – «Бізнес-адміністрування»

Харків – 2019

**Силабус навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу»** для студентів другого (магістерського) освітньо-кваліфікаційного рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 20 с.


**Розробник**

Левковець Олена Миколаївна – доцент кафедри економічної теорії,  
кандидат економічних наук, доцент

Затверджено на засіданні кафедри економічної теорії

(протокол № 5 від 10 січня 2019 р.)

Дата оновлення – 12 вересня 2019 р.

Завідувачка кафедри  Л. С. Шевченко

---

## Зміст

1. Вступ.....	4
2. Анотація програми та основні модулі навчальної дисципліни.....	10
3. Вимоги викладача.....	12
4. Контрольні заходи результатів навчання.....	13
5. Самостійна робота, показники академічної активності та додаткових освітніх досягнень студентів.....	15
6. Інформаційне забезпечення самостійної роботи студентів.....	17

## **1. Вступ**

### **1.1. Дані про викладача, який викладає навчальну дисципліну:**

Левковець Олена Миколаївна – к.е.н., доцент, доцент, 704-92-58,  
[o.m.levkovets@nlu.edu.ua](mailto:o.m.levkovets@nlu.edu.ua)

### **1.2. Мета та завдання навчальної дисципліни**

Мета навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» - формування системи теоретичних знань і практичних навичок, розвиток фахових компетентностей щодо принципів, методів, технологій, інструментарію управління еволюційними організаційними змінами бізнес-структур в умовах динамічного середовища.

Основні завдання курсу:

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, методів, моделей, технологій управління організаційним розвитком бізнесу для здійснення професійної діяльності в сфері менеджменту організаційних змін;
- розуміння сутності, цілей, чинників, джерел, закономірностей організаційного розвитку бізнесу як процесу стратегічно орієнтованих організаційних змін, еволюції концепції та її відмінностей від реінжинірингу, що уможливить ефективну реалізацію функцій менеджера з організаційного розвитку;
- поглиблення теоретичних, методичних, практичних знань щодо закономірностей функціонування сучасних бізнес-структур, взаємозв'язків їх соціальної та структурної підсистем, умов забезпечення організаційної ефективності та організаційної досконалості, чинників формування організаційних патологій, що дозволить професійно аналізувати та моделювати процеси організаційного розвитку компаній різних видів і масштабів діяльності;
- оволодіння сучасними методами і технологіями управління організаційними змінами, інструментарієм моделей організаційного розвитку

бізнес-структур, що уможливить розробку заходів з ефективного проходження відповідних організаційних криз, розв'язання нормальних та профілактики аномальних проблем розвитку, обґрунтований вибір і застосування доцільних видів організаційних інтервенцій;

- розуміння змісту та технології стратегічного підходу до планування еволюційної трансформації бізнес-систем з орієнтуванням на VISION, змісту та взаємозв'язку напрямів організаційних змін, цілей і завдань стадій процесу управління організаційним розвитком для розроблення відповідних програм і проектів;

- формування теоретичних знань і прикладних навичок щодо визначення видів, причин, форм опору змінам, вибору і використання оптимальних методів та інструментів подолання опору, мотивації персоналу до участі в організаційних змінах, що забезпечить найважливішу передумову успіху проектів організаційного розвитку;

- оволодіння сучасними методами і технологіями проектування та оцінювання ефективності організаційного дизайну, організаційної структури, бізнес-архітектури, бізнес-процесів організації, виявлення резервів їх оптимізації, застосування потенціалу новітніх органічних структур для успішного розроблення та реалізації проектів редизайну, реструктуризації, оптимізації бізнес-процесів;

- засвоєння особливостей, методів, інструментарію формування та розвитку команди змін на всіх стадіях її існування, управління організаційними конфліктами для забезпечення ефективної командної роботи при реалізації проектів і програм організаційного розвитку бізнесу;

- формування умінь обирати й застосовувати доцільні технології розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та стратегічних орієнтирів організації;

- засвоєння принципів етичної ділової поведінки та соціальної відповідальності бізнесу.

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

Навчальна дисципліна належить до циклу навчальних дисциплін спеціальної фахової підготовки.

Пререквізити: Для вивчення навчальної дисципліни студент повинен мати знання з навчальних дисциплін: «Теорія менеджменту», «Теорія організації», «Управління потенціалом бізнесу», «Управління персоналом», «Корпоративне управління», «Глобальний бізнес-менеджмент», «Стратегічний інноваційний менеджмент».

Постреквізити: Основні положення навчальної дисципліни мають застосовуватися при вивченні навчальних дисциплін: «Антикризовий менеджмент», «Реінжиніринг бізнес-процесів», «Ризик-менеджмент», «Підприємницьке право», «Договірне право», «Управлінські практики бізнес-комунікацій».

### 1.4. Опис навчальної дисципліни:

- кількість кредитів ЕКТС – 5,0;
- загальна кількість годин – 150;
- термін викладання – 1 семестр.

### 1.5. Перелік предметних компетентностей здобувача вищої освіти

Предметні компетентності здобувача вищої освіти, сформовані в результаті освоєння навчальної дисципліни:

ПК – 1.	Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керування еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.
ПК – 2.	Знання змісту, принципів, новітніх методів і технологій управління організаційним розвитком як виду бізнес-менеджменту.
ПК – 3.	Уміння аналізувати структуру та закономірності функціонування бізнес-організації як відкритої соціо-технічної системи.
ПК – 4.	Знання сутності, причин, видів, проявів організаційних патологій.
ПК – 5.	Уміння аналізувати зміст, функції, взаємозв'язок структурної та соціальної складових організаційного розвитку, основні напрями

	і види організаційних інновацій.
ПК – 6.	Навички застосування інструментарію сучасних моделей організаційного розвитку для визначення стадій життєвого циклу бізнес-структур, виду притаманних їм організаційних криз, нормальних і аномальних проблем розвитку.
ПК – 7.	Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.
ПК – 8.	Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.
ПК – 9.	Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.
ПК – 10.	Знання сутності і складових бізнес-моделі організації, чинників і технологій її інноваційної трансформації.
ПК – 11.	Навички застосування інноваційних методів організаційної діагностики для виявлення причин організаційної неефективності та обґрунтування напрямів організаційних змін.
ПК – 12.	Знання критеріїв і показників ефективності програм і проектів організаційного розвитку.
ПК – 13.	Знання причин, видів, форм опору організаційним змінам та методів його подолання, мотивації персоналу до участі в змінах.
ПК – 14.	Уміння аналізувати основні типи організаційного дизайну та умови їх ефективного застосування.
ПК – 15.	Уміння оцінювати відповідність організаційної структури цілям і завданням поточного етапу розвитку та VISION організації.
ПК – 16.	Знання принципів і технологій проектування основних блоків організаційного дизайну бізнес-структур, формування інноваційної моделі організаційної структури.
ПК – 17.	Уміння аналізувати потенціал сучасних моделей бізнес-архітектури (інтеграційна, модульна) та новітніх видів органічних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
ПК – 18.	Навички застосування сучасних методів і технологій моделювання, аналізу ефективності, оптимізації бізнес-процесів різних видів.
ПК – 19.	Уміння обирати доцільні методи і технології для побудови системи ключових показників ефективності (KPI) залежно від цілей і пріоритетів організаційних змін.
ПК – 20.	Уміння аналізувати етапи формування і розвитку команди змін, її ефективність та рольову структуру.
ПК – 21.	Здатність до ідентифікації основних видів організаційних конфліктів і чинників їх розвитку.

ПК – 22.	Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проектів / програм організаційного розвитку.
ПК – 23.	Навички застосування технологій транзактного аналізу для проектування рольової структури команди змін, корегування неоптимальної поведінки її членів.
ПК – 24.	Знання інноваційних моделей і технологій розвитку організаційної культури бізнес-структур, умов їх ефективного застосування.
ПК – 25.	Знання морально-етичних аспектів реалізації різних видів проектів організаційних змін.

#### 1.6. Перелік результатів навчання здобувача вищої освіти

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

РНС НД – 1.1.	Охарактеризувати основні підсистеми бізнес-організації та режими її функціонування у динамічному середовищі.
РНС НД – 1.2.	Пояснювати зміст і принципи організаційного розвитку як сучасної концепції планових, стратегічно орієнтованих перетворень сформованих бізнес-систем.
РНС НД – 1.3.	Охарактеризувати зміст і методологію інноваційного управління організаційним розвитком бізнес-структур.
РНС НД – 1.4.	Ідентифікувати види та причини організаційних патологій як проявів організаційної неефективності.
РНС НД – 1.5.	Прогнозувати вид організаційної кризи, нормальні та аномальні проблеми розвитку бізнес-структур на основі моделей життєвого циклу організації.
РНС НД – 1.6.	Розробляти ефективні заходи з подолання основних видів організаційних криз та уникнення «пасток» розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.
РНС НД – 1.7.	Систематизувати методичні підходи моделей управління організаційним розвитком для визначення специфіки управлінських завдань на різних стадіях процесу та різних етапах життєвого циклу організації.
РНС НД – 1.8.	Обирати оптимальну стратегію управління організаційним розвитком з урахуванням ситуаційних чинників та особливостей середовища організації.
РНС НД – 1.9.	Пояснювати алгоритм розробки програм і проектів організаційного розвитку на основі стратегічного підходу та синхронізації напрямів організаційних змін.
РНС НД – 1.10.	Використовувати результати організаційної діагностики для обґрунтування необхідності, напрямів, видів



	організаційних інтервенцій.
PHC НД – 1.11.	Проаналізувати ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації, наслідки її зміни для усіх підсистем організації.
PHC НД – 1.12.	Оцінювати ефективність організаційного розвитку та ефективність управління ним.
PHC НД – 1.13.	Прогнозувати природу, причини, види опору змінам у рамках проектів / програм організаційного розвитку.
PHC НД – 1.14.	Організовувати заходи з подолання опору та залучення до участі в організаційних змінах працівників різних типів і на різних стадіях змін.
PHC НД – 2.1.	Обирати оптимальний тип організаційного дизайну, структури та бізнес-архітектури організації з урахуванням специфіки та динаміки змін бізнес-середовища.
PHC НД – 2.2.	Розробляти заходи з оптимізації параметрів і конфігурації організаційного дизайну, реструктуризації бізнес-організацій
PHC НД – 2.3.	Обґрунтовувати доцільність застосування різних форм інтеграції та аутсорсингу, новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
PHC НД – 2.4.	Проаналізувати бізнес-процеси організації з використанням мапи потоку створення цінності (VSM) для оцінювання їх ефективності та виявлення резервів оптимізації.
PHC НД – 2.5.	Розробляти заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі комбінування традиційних та інноваційних технологій.
PHC НД – 2.6.	Розробляти системи ключових показників ефективності KPI для різних видів організацій, підрозділів, працівників, заходи з мотивації персоналу до участі в проектах змін.
PHC НД – 2.7.	Обирати оптимальні методи організації ефективної командної роботи, попередження / подолання «пасток Біона» на всіх стадіях розвитку команди змін.
PHC НД – 2.8.	Розробляти заходи з попередження / розв'язання організаційних конфліктів різних типів із застосуванням потенціалу міжособистісних та структурних методів.
PHC НД – 2.9.	Проектувати ефективну рольову структуру команди змін з урахуванням специфіки завдань та індивідуальних особливостей членів команди.
PHC НД – 2.10.	Обирати доцільні інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проектом організаційних змін.
PHC НД – 2.11.	Використовувати у професійній діяльності методи і технології, що забезпечують досягнення цілей організаційного розвитку з дотриманням принципів етики

## **2. Анотація програми та основні модулі навчальної дисципліни**

### **2.1. Анотація програми**

#### **Модуль 1. Теоретичні основи управління організаційним розвитком бізнесу**

Розглядаються зміст, концепція, методологія, моделі управління організаційним розвитком сучасних бізнес-структур та його місце в системі бізнес-менеджменту. Узагальнюються закономірності функціонування організацій як відкритих соціотехнічних систем. Визначаються поняття організаційної ефективності, організаційної досконалості, організаційної патології. Класифікуються види організаційних патологій. Розкриваються сутність, принципи, складові організаційного розвитку як процесу керованих еволюційних змін бізнес-структур для забезпечення організаційної ефективності та досконалості в динамічному середовищі. Демонструється застосування інструментарію моделей організаційного розвитку для прогнозування і розв'язання організаційних криз, нормальних та аномальних проблем розвитку бізнес-структур. Надається характеристика змісту системного стратегічного підходу до управління організаційним розвитком, етапів процесу управління, алгоритму розробки відповідних програм і проектів. Визначаються зміст і взаємозв'язок напрямів організаційних змін. Аналізуються сутність і складові бізнес-моделі, чинники та технології її інноваційної трансформації, вплив означених змін на бізнес-систему організації. Розглядаються сутність і методи організаційної діагностики, традиційні та новітні методи управління організаційними змінами, підходи до оцінки ефективності програм і проектів організаційного розвитку. Розкриваються причини, види, форми опору організаційним змінам і способи їх подолання. Особлива увага приділяється методам та інструментам подолання опору, залучення до участі в проектах/програмах організаційного розвитку працівників різних типів і на різних стадіях прийняття

організаційних змін.

## **Модуль 2. Управлінські технології організаційного розвитку бізнесу за основними напрямками змін**

Розкриваються особливості, технології, інструментарій розроблення та реалізації проектів організаційного розвитку за напрямками організаційних змін: персонал, організаційна культура, організаційна структура, бізнес-процеси. Визначаються сутність і блоки організаційного дизайну бізнес-структур, його параметри та координаційні механізми. Особлива увага акцентується на відмінностях категорій «організаційний дизайн» та «організаційна структура». Надається характеристика основних типів організаційного дизайну та умов їх ефективного застосування. Аналізуються елементи, функції, типи, види організаційних структур, відмінності адаптивної та випереджальної реструктуризації як технологій організаційного розвитку. Демонструється потенціал новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку. Надається характеристика методів аналізу та проектування оптимального типу організаційного дизайну, оптимальної організаційної структури. Визначаються сутність інтеграційної та модульної моделей бізнес-архітектури організації, умови їх ефективного застосування. Розглядаються зміст, структура, параметри бізнес-процесів організації, принципи та методи їх оптимізації. Розкриваються сутність, цілі, технології запровадження ефективної системи ключових показників ефективності (KPI). Висвітлюються методи та прийоми організації ефективної роботи команди змін на різних етапах її розвитку. Особлива увага приділяється транзактному аналізу як інструменту розвитку команди змін, оптимізації її рольової структури. Визначаються основні види та причини деструктивних організаційних конфліктів, методи управління ними. Аналізуються основні моделі організаційної культури, чинники та алгоритм її зміни. Розглядається інструментарій розвитку організаційної культури, що застосовується залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проектом

організаційних змін.

## 2.2. Основні модулі навчальної дисципліни

№	Модуль/назва	Кількість кредитів ЄКТС	Всього годин	Аудиторні заняття (контактні)				Самостійна робота студентів
				Лекції	Практичні заняття	Семінарські заняття	Інші види занять	
1	<b>Модуль 1.</b> Теоретичні основи управління організаційним розвитком бізнесу.	2,5	75	10	16	—	Колоквіум (на ПЗ)	49
2	<b>Модуль 2.</b> Управлінські технології організаційного розвитку бізнесу за основними напрямками змін.	2,5	75	10	14	—	Колоквіум (на ПЗ)	51
Разом		5,0	150	20	30	—	0	100

## 3. Вимоги викладача

При вивченні навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» викладач висуває до студентів такі вимоги:

- систематичне вивчення дисципліни на основі регулярного відвідування та активної роботи на лекціях і практичних заняттях, якісного виконання всіх видів завдань, вчасного відпрацювання пропущених занять /складання завдань, продуктивної самостійної роботи, участі у наукових заходах кафедри та факультету;

- активне навчання: самостійний пошук, вивчення, критичний аналіз навчальної та наукової літератури, інформаційних матеріалів з актуальних питань організаційного розвитку бізнесу; використання набутої інформації для обґрунтування власної думки/позиції, розробки кейсів за темами практичних занять; ініціювання та підготовка виступів із дискусійних питань на практичних заняттях; участь у обговореннях, дискусіях, конференціях, ділових іграх тощо;

- творче оволодіння новими знаннями і навичками на основі вивчення теорії та практики управління організаційним розвитком бізнесу.

структур із використанням сучасних наукових джерел, результатів спеціальних аналітичних досліджень, матеріалів фахових ділових видань, бізнес-тренінгів, професійного досвіду менеджерів та консультантів з організаційного розвитку;

– підготовка студентами тез доповідей та участь у науково-практичних конференціях, підготовка і публікація наукових статей, участь у конкурсах, олімпіадах, вікторинах.

Обов'язковою вимогою є дотримання норм «Кодексу академічної етики Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого».

#### ***4. Контрольні заходи результатів навчання***

Контроль знань у рамках навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» здійснюється з урахуванням бально-рейтингової системи.

##### **4.1. Розподіл балів між формами організації освітнього процесу і видами контрольних заходів:**

лекції – 0 балів;

практичні заняття – 10 балів;

колоквіуми – 20 балів;

самостійна робота студентів – 10 балів;

іспит – 60 балів.

Підсумкова оцінка знань: 100 балів.

Поточний контроль				Самостійна робота студентів	Підсумковий контроль	Підсумкова оцінка знань
Практичні заняття		Колоквіуми			Іспит	
Модуль № 1	Модуль № 2	Колоквіум № 1	Колоквіум № 2			
max 5	max 5	max 10	max 10	max 10	max 60	max 100

Формою підсумкового контролю знань студентів із навчальної дисципліни є іспит, що оцінюється за шкалою від 0 до 60 балів. Іспит складається в усній формі за білетами до іспиту.

Мінімальна оцінка результатів поточного контролю та самостійної роботи, за якої студент допускається до іспиту, становить 25 балів.

#### 4.2. Шкала підсумкової оцінки знань студентів

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮАУ
<b>A</b>	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	90 – 100
<b>B</b>	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
<b>C</b>	<b>Добре</b> – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
<b>D</b>	<b>Задовільно</b> – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
<b>E</b>	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
<b>FX</b>	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	2	35 – 59
<b>F</b>	<b>Незадовільно</b> – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

#### 4.3. Методи педагогічного контролю:

Традиційні методи:

– методи усного контролю: усне опитування, диспут, моделювання та аналіз ситуаційних завдань, презентація бізнес-проекту або його елементів, підготовка усних доповідей, колоквиум, іспит;

– методи письмового контролю: розв’язання тестових завдань, кейсів, задач, підготовка рефератів у рамках запропонованих тем.

Інноваційні методи: ділові ігри, розроблення та захист кейсу, метод проектів.

Методи самоконтролю: самооцінка студента за питаннями для самоконтролю та тестовими завданнями.

### ***5. Самостійна робота, показники академічної активності та додаткових освітніх досягнень студентів***

Самостійна робота студентів – це форма організації освітнього процесу, що охоплює різноманітні види індивідуальної і колективної навчальної діяльності, яка здійснюється під час аудиторних або позааудиторних занять під загальним чи безпосереднім керівництвом викладача.

Самостійна робота має сприяти:

- 1) формуванню системи наукових поглядів щодо змісту, принципів, методів, організації управління організаційним розвитком сучасних бізнес-структур та навичок застосування набутих знань у практиці бізнес-менеджменту;
- 2) розвитку навичок та здібностей, необхідних для самостійного вивчення методів і технологій управління організаційним розвитком бізнесу, особливостей їх практичного застосування;
- 3) усвідомленій творчості та новаторському підходу у здійсненні практичної управлінської діяльності, реалізації дослідницьких здібностей;
- 4) формуванню установок на саморозвиток особистості;
- 5) вихованню цілеспрямованості, дисциплінованості, відповідальності та вольових якостей.

Елементи науково-дослідної діяльності – обов’язкова складова самостійної роботи, оскільки для успішної професійної діяльності вкрай важливою є здатність студентів не лише до засвоєння готового знання, а й до

пізнання, самостійного вивчення методів і технологій управління організаційним розвитком, формування власних умовиводів та рішень щодо нестандартних управлінських ситуацій. Така орієнтація потребує розвитку пізнавального інтересу студентів.

Самостійна робота студентів може здійснюватися у таких формах:

- підготовка до активного слухання лекцій;
- виконання домашніх завдань;
- поглиблене вивчення питань, що розглядалися на лекції;
- підготовка доповідей із проблемних питань практичного заняття;
- підготовка до активних форм навчання на практичних заняттях (розроблення та розв’язання кейсів, дискусія, презентація, ділова /рольова гра);
- розроблення тематичних презентацій;
- написання наукових статей, тез доповідей на науково-практичні конференції;
- рецензування наукових статей та аналітичних матеріалів ділових видань;
- підготовка до колоквіумів та іспиту.

Показники академічної активності та додаткових освітніх досягнень студентів:

- відповіді на питання плану практичного заняття під час заняття;
- відпрацювання тем / розв’язання завдань пропущених практичних занять;
- публікація тез доповідей та участь у науково-практичних конференціях;
- публікація наукових статей;
- участь у конкурсах, олімпіадах тощо.



## 6. Інформаційне забезпечення самостійної роботи студентів

### Основна література

#### Підручники:

Борисова Л. Г. Организационный дизайн и современные концепции управления. Москва: Дело, 2003. 400 с. <http://escocman.hse.ru/text/33246340/> (дата звернення: 03.09.2019).

Осовська Г. В., Масловська Л. Ц., Осовський О. А. Менеджмент організацій: підручник. 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) (дата звернення: 03.09.2019).

#### Навчальні посібники:

Куцевол Н. Г. Организационное развитие и управление изменениями: учеб. пособие. Казань, 2011. 103 с. URL: [https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4\\_Kuts\\_pos\\_2.pdf](https://kpfu.ru/docs/F1426824522/4_Kuts_pos_2.pdf) (дата звернення: 03.09.2019).

Нестик Т. Д. Материалы по курсу «Организационное развитие и управление изменениями». Москва: РАНХиГС, 2012. 58 с.

Организационный дизайн: решения для корпораций, компаний, предприятий: мультимедийное учебное пособие / под ред. В. В. Кондратьева. Москва: ИНФРА-М, 2010. 111 с. URL: <https://docplayer.ru/26033993-organizacionny-dizayn.html> (дата звернення: 03.09.2019).

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: 03.09.2019).

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

Серіков А. В. Управління організаційними змінами: навч. посіб. Харків: фірма «Бурун і К», 2013. 264 с.

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: 03.09.2019).

*Монографії:*

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации: монографія. Пер. с англ. Москва: Манн, Иванов, Фербер, 2014. 512 с.

Воронков Д. К. Управление изменениями на предприятии: теория и прикладные аспекты: монографія. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2010. 360 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: 03.09.2019).

Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf> (дата звернення: 03.09.2019).

*Интернет-ресурси:*

Сайт международной консалтинговой организации Adizes Institute. Разделы «Методология Адизеса», «Программа организационной трансформации». URL: <https://adizes.me> (дата звернення: 03.09.2019).

Organization Development Network official web-site. URL: <http://www.odnetwork.org/aboutod/index.php> (дата звернення: 03.09.2019).

*Додаткова література*

*Підручники:*

Гибсон Дж., Иванцевич Д., Донелли Дж.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: учебник. Пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2000. 660 с.

Дафт Р., Мерфи Дж., Уилмотт Х. Организационная теория и дизайн. Санкт-Петербург: Питер, 2013. 640 с.

*Навчальні посібники:*

Клочков А. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. Москва: Эксмо, 2010. 103 с. URL: <http://www.ft->

[group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf) (дата звернення: 03.09.2019).

*Монографії:*

Гассман Оливер, Франкенбергер Каролин, Шик Микаэла. Пер. с англ. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов (The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business). Москва: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.

Гроув Энди. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. Пер. с англ. 4-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 200 с.

Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений. Москва: Добрая книга, 2006. 350 с.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 362 с.

Кристенсен Клейтон М., Рейнор Майкл Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 290 с.

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

*Статті:*

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-protseessov>

Березной А. В. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций. *Вопросы экономики*. 2014. № 9. URL: <http://institutiones.com/innovations/2517-innovacionnye-biznes-modeli-konkurentnoj-strategii.html> (дата звернення: 03.09.2019).

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: 03.09.2019).

Казарин В. Бережливое производство. Построение карты потока

создания ценности (VSM). URL: <http://wkazarin.ru/2018/05/21/value-stream-mapping> (дата звернения: 03.09.2019).

Милевски Искандер. 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 звернения: 03.09.2019).

Мироненко Ю. Д, Тереханов А. К. Организационное развитие компании. URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for\\_org\\_dev.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml) (дата звернения: 03.09.2019).

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 звернения: 03.09.2019).

Оптимизация бизнес-процессов: методы, этапы, ошибки. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1960-optimizatsiya-biznes-protsesov> (дата звернения: 03.09.2019).

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 звернения: 03.09.2019).

Царенко А. С. Управление организационными изменениями: развитие теории и инструментария. Государственное управление. Электронный вестник. 2013. Выпуск № 39. С. 163-179. URL: <https://istina.msu.ru/publications/article/4617935/> (дата звернения: 03.09.2019).