

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого
Кафедра економічної теорії

ПРОГРАМА
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

Програма 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. 61 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. Опис навчальної дисципліни.....	10
3. Зміст програми навчальної дисципліни.....	11
4. Ресурсне забезпечення навчальної дисципліни.....	15
4.1. Форми організації освітнього процесу та види навчальних занять.....	15
4.2. Самостійна робота здобувачів вищої освіти.....	16
4.3. Освітні технології та методи навчання.....	17
4.4. Форми педагогічного контролю та система оцінювання якості сформованих компетентностей за результатами засвоєння навчальної дисципліни.....	18
4.5. Навчально-методичне та інформаційне забезпечення навчальної дисципліни.....	24
4.6. Матеріально-технічне забезпечення навчальної дисципліни.....	33
Додаток 1. Карта предметних компетентностей з навчальної дисципліни.....	34
Додаток 2. Карта результатів навчання здобувача вищої освіти, сформульованих у термінах компетентностей.....	48
Додаток 3. Матриця зв'язків між модулями навчальної дисципліни, результатами навчання та предметними компетентностями в програмі навчальної дисципліни.....	61

1. Вступ

1.1. Мета та завдання навчальної дисципліни

Метою навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» є формування системи теоретичних знань і практичних навичок, розвиток фахових компетенцій щодо принципів, методів, технологій, інструментарію управління еволюційними організаційними змінами бізнес-структур для забезпечення фундаментальної підготовки професіоналів у сфері бізнес-адміністрування. Сучасні бізнес-структури функціонують в умовах динамічного середовища, тому управління організаційним розвитком як професійна діяльність спрямоване на забезпечення їх організаційної ефективності шляхом постійного корегування бізнес-систем для збереження/ посилення адаптаційних властивостей організацій.

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.

1.2. 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».

1.3. 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 керованих еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.
ПК – 2.	Знання змісту, принципів, 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.

Експлікація загальних і професійних компетентностей визначається в карті предметних компетентностей (Додаток 1).

1.4. 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.

PHC HD – 1.9.	Пояснювати алгоритм розробки програм і проектів організаційного розвитку на основі стратегічного підходу та синхронізації напрямів організаційних змін.
PHC HD – 1.10.	Використовувати результати організаційної діагностики для обґрунтування необхідності, напрямів, видів організаційних інтервенцій.
PHC HD – 1.11.	Проаналізувати ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації, наслідки її зміни для усіх підсистем організації.
PHC HD – 1.12.	Оцінювати ефективність організаційного розвитку та ефективність управління ним.
PHC HD – 1.13.	Прогнозувати природу, причини, види опору змінам у рамках проектів / програм організаційного розвитку.
PHC HD – 1.14.	Організовувати заходи з подолання опору та залучення до участі в організаційних змінах працівників різних типів і на різних стадіях змін.
PHC HD – 2.1.	Обирати оптимальний тип організаційного дизайну, структури та бізнес-архітектури організації з урахуванням специфіки та динаміки змін бізнес-середовища.
PHC HD – 2.2.	Розробляти заходи з оптимізації параметрів і конфігурації організаційного дизайну, реструктуризації бізнес-організацій
PHC HD – 2.3.	Обґрунтовувати доцільність застосування різних форм інтеграції та аутсорсингу, новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
PHC HD – 2.4.	Проаналізувати бізнес-процеси організації з використанням мапи потоку створення цінності (VSM) для оцінювання їх ефективності та виявлення резервів оптимізації.
PHC HD – 2.5.	Розробляти заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі комбінування традиційних та інноваційних технологій.
PHC HD – 2.6.	Розробляти системи ключових показників ефективності KPI для різних видів організацій, підрозділів, працівників, заходи з мотивації персоналу до участі в проектах змін.
PHC HD – 2.7.	Обирати оптимальні методи організації ефективної командної роботи, попередження / подолання «пасток Біона» на всіх стадіях розвитку команди змін.
PHC HD – 2.8.	Розробляти заходи з попередження / розв'язання організаційних конфліктів різних типів із застосуванням потенціалу міжособистісних та структурних методів.
PHC HD – 2.9.	Проектувати ефективну рольову структуру команди змін з урахуванням специфіки завдань та індивідуальних

	особливостей членів команди.
РНС НД – 2.10.	Обирати доцільні інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проектом організаційних змін.
РНС НД – 2.11.	Використовувати у професійній діяльності методи і технології, що забезпечують досягнення цілей організаційного розвитку з дотриманням принципів етики і соціальної відповідальності бізнесу.

Експлікація результатів освоєння навчальної дисципліни і результатів навчання за спеціальністю і спеціалізацією освітньо-професійної програми визначається в карті результатів навчання, сформульованих у термінах компетентностей (Додаток 2).

1.5. Модуляризація компетентнісно-орієнтованої програми навчальної дисципліни.

2. Опис навчальної дисципліни

Курс	Рівень освіти, галузь знань, спеціальність	Дидактична структура навчальної дисципліни
Кількість кредитів ЕКТС: 5,0	Рівень освіти – другий(магістерський)	Обов'язкова
Кількість модулів: 2	Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»	Модуль 1 Лекції: 10 Практичні заняття: 16 Самостійна робота: 49
Загальна кількість годин: 150	Спеціальність – 073 «Менеджмент»	Модуль 2 Лекції: 10 Практичні заняття: 14 Самостійна робота: 51
Тижневих годин: 4	Спеціалізація - «Бізнес-адміністрування»	Види контролю: поточний контроль; підсумковий контроль знань (іспит)

3. Зміст програми навчальної дисципліни

Модуль 1. Теоретичні основи управління організаційним розвитком бізнесу

Організаційний розвиток у системі менеджменту сучасних бізнес-структур. Організація як об'єкт управління. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації. Життєвий цикл організації. Організаційна ефективність. Організаційна досконалість. Організаційні патології. Патології структури, патології організаційних відносин, патології управлінських рішень. Організаційний розвиток: сутність, чинники, цілі. Еволюція концепції. Сучасні трактування. Концепції реінжинірингу та організаційного розвитку. Види організаційних змін та напрями організаційного розвитку. Структурна і соціальна (кадрова) складові. Принципи та ознаки (риси) організаційного розвитку. Управління організаційним розвитком бізнес-структур як наука та професійна діяльність. Предмет, методологія. Цілі та завдання. Функції бізнес-менеджера з організаційного розвитку.

Моделі організаційного розвитку бізнесу. Режими життєдіяльності організації. Режими становлення, стабільного функціонування, кризи, розвитку. Перехідний період. Модель Іцхака Адізеса. Параметри (ознаки) класифікації стадій життєвого циклу. 10 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. 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).

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. Управління організаційним розвитком з позицій процесного, ситуаційного, поведінкового, контекстного, компетентнісного підходів. Стадії процесу управління організаційним розвитком. Стратегічні і локальні зміни. Стратегія організаційних змін та підходи до управління ними (захист, передбачення/адаптація, активне управління). Програма організаційного розвитку. Технологія розробки. Взаємозв'язок стратегії, бізнес-моделі та операційної моделі організації. Бізнес-моделювання в управлінні організаційним розвитком. Бізнес-модель: сутність, елементи. Business Model Canvas Остервальдера. Види бізнес-моделей (типові та інноваційні; лінійні та платформні) та чинники їх трансформації. Технології інноваційної трансформації бізнес-моделі. Вплив на процеси 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. Методи, орієнтовані на: людей та оргкультуру; завдання і технології; структуру і стратегію. Аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, тотальне управління якістю. Вимірність організаційного розвитку. Критерії ефективності. Ефективність управління організаційними змінами.

Управління опором змінам. Природа та феномен опору змінам. Формула опору. Причини опору. Особисті та структурні бар'єри. 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. Типи працівників щодо ставлення до змін: Експериментатор, Інноватор, Прагматик, Консерватор, Ретроград. Методи подолання опору змінам. Методи Дж. Коттера. Інструменти внутрішніх комунікацій і подолання супротиву змінам. Підтримка та інституціоналізація змін.

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

Організаційний дизайн та розвиток організаційної структури.

Організаційний дизайн (ОД) як системний трансформаційний процес. Блоки ОД. Цілі та завдання. Симптоми проблем ОД. Організаційний редизайн: оцінка, оновлення, позбавлення. Параметри ОД за Г. Мінцбергом. «Структура 5» та координаційні механізми ОД. Типи ОД (простий, дивізійний, механістична бюрократія, професійна бюрократія, адхократія) та умови їх застосування. 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. Основні типи організаційних структур та передумови їх застосування (функціональна, дивізійна, матрична). «Закрита» та модульна бізнес-архітектура. Інтеграція та аутсорсинг: доцільність застосування. Злиття та альянси: стратегія синергізму в управлінні організаційним розвитком.

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

Мотивація персоналу та управління розвитком команди змін. Мотивація персоналу щодо змін як умова організаційного розвитку: сутність, напрями (створення бачення, підтримка, інституціоналізація змін; індивідуальне просування та взаємне порівняння), інструментарій. Група та команда. Ознаки команди. Доцільність командоутворення. Типи команд. Команда змін: сутність, види. Паралельна, проектна, управлінська. 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. Деструктивні організаційні конфлікти: сутність, причини, наслідки. Типи організаційних конфліктів (міжособистісні, міжгрупові, між особою та групою, внутрішньоособистісні; ціннісно-сенсові, тривожності, фрустраційні, деприваційні, агресивності). Структура конфлікту. 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.

Управління розвитком організаційної культури бізнес-структур. 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»). Роль оргкультури в забезпеченні цілей організаційного розвитку. Чинники впливу на зміни оргкультури. Принципи та алгоритм зміни організаційної культури (ідеологеми/цінності-правила-норми). Технології розвитку організаційної культури. Модель НОМЕ (History, Oneness, 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. Ресурсне забезпечення навчальної дисципліни

4.1. Форми організації освітнього процесу та види навчальних занять

Форми організації освітнього процесу: навчальні заняття, самостійна робота, практична підготовка, контрольні заходи.

Види навчальних занять: лекція, практичне заняття, консультація.

4.2. Самостійна робота здобувачів вищої освіти

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.

4.3. Освітні технології та методи навчання

Під час вивчення навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» використовуються такі освітні технології:

- інтерактивні технології. Ґрунтуються на концептуальній ідеї співробітництва, взаємонавчання. Застосовуються для опрацювання дискусійних питань. Спрямовані на активізацію пізнавальної діяльності студентів. Сприяють розвитку універсального теоретичного мислення, мотивації до навчання;

- технологія блочно-консультативного навчання. Передбачає: виклад матеріалу логічно завершеними блоками; систематичне консультування; групові форми роботи; алгоритмізацію навчального процесу на основі конспектів-схем, структурно-логічних схем, методичних порад; самостійну навчально-пошукову діяльність студентів; наявність переліку предметних компетентностей здобувача вищої освіти; систематичний контроль та оцінку успішності студентів. Спрямована на забезпечення формування цілісної системи знань, розвиток наукового мислення та самостійної пошукової активності;

– технологія навчання як дослідження. Ґрунтується на здійсненні студентами пошуково-дослідницької діяльності. Застосовується при написанні випускної кваліфікаційної (магістерської) роботи, підготовці доповідей / завдань для практичних занять, тез наукових доповідей на конференціях тощо. Спрямована на розвиток пізнавальних мотивів навчання, здібностей до самоосвіти, формування умінь і навичок, необхідних для практичної діяльності в умовах невизначеності та ризику;

– технологія формування творчої особистості. Базується на насиченні навчального процесу творчими завданнями, що виконуються під час практичних та позааудиторних занять. Спрямована на розвиток здібності до усвідомленої творчості, мотивації навчальної діяльності, універсального теоретичного мислення, самоосвіти.

Застосовуються такі *методи* навчання: логічний, проблемний, дослідницький, евристичний, пояснювально-ілюстративний, групова дискусія, моделювання та аналіз ситуаційних завдань, опрацювання аналітичних завдань, презентація, підготовка усних доповідей, кейс-метод, метод проектів, ділові ігри, метод «мозкового штурму», самостійна робота студента з конспектом лекцій, інформаційними та Інтернет-ресурсами, *Facebook* лекторіум.

4.4. Форми педагогічного контролю та система оцінювання якості сформованих компетентностей за результатами засвоєння навчальної дисципліни

Система оцінювання якості сформованих компетентностей за результатами засвоєння навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» передбачає проведення поточного та підсумкового контролю і здійснюється на основі накопичувальної бально-рейтингової системи.

Видами *поточного контролю* знань студентів є:

– контроль якості засвоєння студентами програмного матеріалу дисципліни на практичних заняттях із застосування таких методів: усне, письмове або експрес-опитування, виконання тестових завдань, розв’язання практичних завдань або задач, захист кейсу, підготовка і захист реферату за ініціативи студента, контрольна робота, ККР. У ході практичного заняття студент може отримати оцінку за чотирьохбальною шкалою (0, 3, 4, 5). За результатами практичних занять із кожного з двох модулів розраховується середньоарифметична кількість балів (максимальна оцінка – 5 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 10 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 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.

Розподіл балів між формами організації освітнього процесу і видами контрольних заходів

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

Критерії оцінювання з навчальної дисципліни
«Управління організаційним розвитком бізнесу»

Вид контролю	Кількість балів	Критерії (за кожною з оцінок)
Поточний контроль на практичному занятті	Max 5	Відмінне засвоєння навчального матеріалу з теми, можливі окремі несуттєві недоліки.
	4	Добре засвоєння матеріалу з теми, але є окремі помилки.
	3	Задовільний рівень засвоєння матеріалу, значна кількість помилок.
	Min 0	Незадовільний рівень засвоєння матеріалу.
Колоквіум	Max 10	Відмінне засвоєння навчального матеріалу з тем, можливі окремі несуттєві недоліки.
	9	Результати опрацювання матеріалу високі, але незначна кількість несуттєвих помилок.
	8	Добре засвоєння матеріалу з тем, але є окремі помилки.
	7	Задовільний рівень засвоєння матеріалу, значна кількість помилок.
	6	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.
	8	В роботі розкрито основні положення теми, але є деякі неточності у викладанні матеріалу, теоретичні поняття недостатньо підкріплено фактичними даними.
	6	Основні положення теми розкрито, але деякі питання висвітлено неповно. Студент добре володіє матеріалом, але відсутня творчість та самостійність у дослідженні.
	4	Основні теоретичні питання висвітлено поверхнево, немає висновків або висновки не мають самостійного характеру; студент слабо володіє матеріалом.
	2	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.
Іспит	Max 60	1. Всебічне, систематичне і глибоке знання матеріалу, передбаченого програмою навчальної дисципліни, у тому числі орієнтація в інноваційних наукових доктринах та концепціях дисципліни. 2. Засвоєння основної та додаткової літератури, рекомендованої кафедрою. 3. Здатність до самостійного поповнення знань з дисципліни та використання отриманих знань у практичній роботі.
	55	1. Повне знання матеріалу, передбаченого програмою навчальної дисципліни. 2. Засвоєння основної літератури та знайомство з додатковою літературою, рекомендованою кафедрою. 3. Здатність до самостійного поповнення знань з дисципліни, розуміння їх значення для у практичної роботи.
	50	1. Достатньо повне знання матеріалу, передбаченого програмою навчальної дисципліни, за відсутності у відповіді суттєвих неточностей. 2. Засвоєння основної літератури, рекомендованої кафедрою. 3. Здатність до самостійного поповнення знань з дисципліни, розуміння їх значення для у практичної роботи.
	45	1. Знання основного матеріалу, передбаченого програмою навчальної дисципліни, в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої роботи за професією. 2. Засвоєння основної літератури, рекомендованої кафедрою. 3. Помилки і суттєві неточності у відповіді на іспиті за наявності знань до їх самостійного

		усунення або за допомогою викладача.
	40	1. Знання основного матеріалу, передбаченого програмою навчальної дисципліни, в обсязі, достатньому для подальшого навчання і майбутньої роботи за професією. 2. Ознайомлення з основною літературою, рекомендованою кафедрою. 3. Помилки у відповіді на іспиті за наявності знань для усунення найсуттєвіших помилок за допомогою викладача.
	35	1. Прогалини в знаннях з певних частин основного матеріалу, передбаченого програмою навчальної дисципліни. 2. Наявність помилок у відповіді на іспиті.
	Min 0	1. Відсутність знань значної частини основного матеріалу, передбаченого програмою навчальної дисципліни. 2. Неможливість продовжити навчання або здійснювати професійну діяльність без проходження повторного курсу з цієї дисципліни.

Результати успішного засвоєння навчальної дисципліни «Управління організаційним розвитком бізнесу» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Наявна системність знань студента. Студент може вільно застосовувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички у складних та нетипових ситуаціях.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає дуже добре або добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними

навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь і практичних навичок із системного оцінювання відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Для порогового рівня характерна фрагментарність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації.

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 НЮУ
A	Відмінно – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	90 – 100
B	Дуже добре – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
C	Добре – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
D	Задовільно – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
E	Достатньо – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69

FX	Незадовільно – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	2	35 – 59
F	Незадовільно – необхідна серйозна подальша робота, обов’язковий повторний курс		0 – 34

4.5. Навчально-методичне та інформаційне забезпечення навчальної дисципліни

4.5.1. Нормативно-правові акти.

Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради*. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 05.09.2019).

Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII. *Відомості Верховної ради*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 05.09.2019).

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: 05.09.2019).

Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII. *Відомості Верховної Ради*. 1991. № 49. Ст. 682. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (дата звернення: 05.09.2019).

Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44-45, № 46-47, № 48, ст. 552. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 05.09.2019).

Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. Дата оновлення: 03.03.16. *Відомості Верховної ради*. 1996. № 36. Ст. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 05.09.2019).

Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Міжнародний документ від 27.06.14 (ратифіковано із заявою Законом № 1678- VII від 16.09. 2014). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2016-p> (дата звернення: 05.09.2019).

4.5.2. Підручники, навчальні посібники, монографії, статті тощо.

Підручники:

. Борисова Л. Г. Организационный дизайн и современные концепции управления. Москва: Дело, 2003. 400 с. <http://ecsocman.hse.ru/text/33246340/> (дата звернення: 05.09.2019).

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. Москва: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 656 с.

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.

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/МО_2014_364.pdf (дата звернення: 05.09.2019).

Управление изменениями и развитием организации: хрестоматия / пер. с англ. под ред. Г. В. Широковой. Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. 496 с.

Навчальні посібники:

Бодункова А. Г. Организационный дизайн: лекция. URL: vvsu.ru/files/7F15148-9B30-448B-8C9B-7E727D3EC2E8.pptx (дата звернення: 05.09.2019).

Гриненко В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект

лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с. URL: Гриненко В. Управління та удосконалення бізнес-процесів: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 – 147 с URL: <http://eprints.kname.edu.ua/48985/1/2017%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20219%D0%9B%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%A3%D0%A3%D0%91%D0%9F.pdf> (дата звернення: 05.09.2019).

Клочков А. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. Москва: Эксмо, 2010. 103 с. URL: http://www.ft-group.ru/upload/Книга_KPI_Klochkov.pdf (дата звернення: 05.09.2019).

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 (дата звернення: 05.09.2019).

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

Организационный дизайн: решения для корпораций, компаний, предприятий: мультимединое учеб. пособие / под ред. В. В. Кондратьева. Москва: ИНФРА-М, 2010. 111 с. URL: <https://docplayer.ru/26033993-organizacionny-dizayn.html> (дата звернення: 05.09.2019).

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 (дата звернення: 05.09.2019).

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: 05.09.2019).

Шеремет М. А. Управление изменениями. Москва: «Дело» АНХ, 2010. 128 с.

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.

Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов (The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business). Москва: Альпина Паблишер, 2017. 432 с.

Гиротра К., Нетесин С. Оптимальная бизнес-модель: 4 инструмента управления рисками. Пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2014. 216 с.

Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания. Пер. с англ. 4-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2011. 200 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 (дата звернення: 05.09.2019).

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

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

Кристенсен К. М., Рейнор М. 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.

Мильнер Б. З. Теория организации. Москва: ИНФРА-М, 2008. 797 с.

Пригожин А. И. Методы развития организаций. Москва: МЦФЭР, 2003. 864 с. <http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Prigojin.pdf> (дата звернення: 05.09.2019).

Статті

Викладачів кафедри економічної теорії НЮУ імені Ярослава Мудрого:

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

Інших авторів:

Абрамова И., Карапетян З. Как избежать ошибок при внедрении KPI. URL: <http://www.citycg.ru/research/49.html> (дата звернення: 05.09.2019).

Адхократия: гибкость, открытость и адаптивность организации. 11.03.2019. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/03/adhocracy> (дата звернення: 05.09.2019).

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: 05.09.2019).

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: 05.09.2019).

Гринь Є. А. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6595> (дата звернення: 05.09.2019).

Демьяненко В. И. Управление изменениями: четыре условия успешного проведения. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm179.html> (дата звернення: 05.09.2019).

Дроздов И. Н. Концептуальные основы организационного развития. URL: <http://www.drozdovland.ru/index.php?action=add&id=691&add&rod=658> (дата звернення: 05.09.2019).

Казарин В. Бережливое производство. Построение карты потока создания ценности (VSM). URL: <http://wkazarin.ru/2018/05/21/value-stream-mapping> (дата звернення: 05.09.2019).

Как внедрить систему KPI в вашей компании. <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата звернення: 05.09.2019).

Крэбтри М. Управляйте изменениями, не то они будут управлять вами. *Strategic Business Review*. 2017, October. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm194.html> (дата звернення: 05.09.2019).

Культура организации. Понимание механизмов ее формирования – ключ к развитию компании. URL: <https://businessrevisor.ru/2019/01/corporate-culture/> (дата звернення: 05.09.2019).

Лузин А. Резина и пластилин: почему гибкость и адаптируемость нужны для выживания организации. URL: <http://www.management.com.ua/cm/cm190.html> (дата звернення: 05.09.2019).

Милевски И. Оптимизация бизнес-процессов: задачи, принципы. URL: https://ecouniver.com/economik_razdel/eco-firm/8720-optimizaciya-biznes-processov-zadachi-principy-i.html (дата звернення: 05.09.2019).

Мироненко Ю. Д., Тереханов А. К. Организационное развитие компании. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/change/for_org_dev.shtml (дата звернення: 05.09.2019).

Мкртычян Г. А., Исаева О. М. Причины сопротивления персонала

организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-soprotivleniya-personala-organizatsionnym-izmeneniyam-vzglyad-menedzherov-kak-agentov-peremen> (дата звернения: 05.09.2019).

Мульченко О. Внедрение системы KPI: этапы, примеры, процесс и оценка эффективности. URL: <https://internet-marketings.ru/vnedrenie-sistemy-kpi> (дата звернения: 05.09.2019).

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: 05.09.2019).

Оптимизация бизнес-процессов: методы, этапы, ошибки. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1960-optimizatsiya-biznes-protsesov> (дата звернения: 05.09.2019).

Пинаев Д. Организационное развитие. URL: https://www.businessstudio.ru/articles/article/sut_organizatsionnogo_razvitiya/ (дата звернения: 05.09.2019).

Райан Л. 10 признаков токсичной корпоративной культуры. URL: <http://www.management.com.ua/notes/10-signs-of-a-toxic-culture.html> (дата звернения: 05.09.2019).

Руководство по улучшению бизнес-процессов: этапы и методы осуществления. URL: <https://www.gd.ru/articles/10179-uluchshenie-biznes-protsesov> (дата звернения: 05.09.2019).

Сарычева Е. Внедряем систему KPI. Пошаговое руководство примеры и формула расчета. URL: https://www.kom-dir.ru/subscribe/kpi_kd/ (дата звернения: 05.09.2019).

Секты и стаи. Среди компаний с самой brutalной культурой эти организации заняли бы три первых места. URL: <http://businessrevisor.ru/2018/12/sects-and-pack-brutal-corp-cultural/> (дата звернення: 05.09.2019).

Син Ю. Корпоративный менеджмент. Развитие бизнес-корпораций методами организационного проектирования. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/bcorp_org.shtml (дата звернення: 05.09.2019).

Сироткин Д. Реструктуризация и аутсорсинг. URL: <http://altrc.ru/library/53/restrukturizatsiya-i-autsorsing/> (дата звернення: 05.09.2019).

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 (дата звернення: 05.09.2019).

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 звернення: 05.09.2019).

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: 05.09.2019).

4.5.3. Интернет-ресурси.

4.5.3.1. Загальні.

Електронний архів-репозитарій Національного юридичного університету

імені Ярослава Мудрого. URL:<http://dspace.nlu.edu.ua/> (дата звернення: 05.09.2019).

Офіційний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).

Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua/> (дата звернення: 05.09.2019).

Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).

Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua> (дата звернення: 05.09.2019).

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).

Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).

Національний Банк України: офіційне Інтернет-представництво. URL:<http://www.bank.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).

Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень URL: <http://www.niss.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).

Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2019).

4.5.3.2. Спеціальні.

Сайт міжнародной консалтинговой организации Adizes Institute. Разделы «Методология Адизеса», «Программа организационной трансформации». URL: <https://adizes.me> (дата звернення: 05.09.2019).

Organization Development Network official web-site. URL: <http://www.odnetwork.org/aboutod/index.php> (дата звернення: 05.09.2019).

4.5.4. 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

4.6. Матеріально-технічне забезпечення навчальної дисципліни

Матеріально-технічне забезпечення дає можливість працювати з інформаційним комплексом з будь-якого місця чи країни, підключаючись через мережу Інтернет (за умови реєстрації користувача відповідним чином), або використовуючи наявні в університеті комп'ютерні класи.

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).

Карта предметних компетентностей з навчальної дисципліни

Шифр та назва компетентностей за спеціальністю і/або спеціалізацією	Шифр та назва компетентностей з навчальної дисципліни
ЗК – загальні (універсальні) компетентності	ПК – предметні компетентності з навчальної дисципліни
ЗК – 1. Знання закономірностей функціонування бізнес-організації як відкритої інтегративної системи, синергетика структурних елементів якої є основою досягнення цілей управління бізнесом.	<p>ПК – 1. Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керування еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.</p> <p>ПК – 3. Уміння аналізувати структуру та закономірності функціонування бізнес-організації як відкритої соціо-технічної системи.</p> <p>ПК – 4. Знання сутності, причин, видів, проявів організаційних патологій.</p> <p>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.</p>
ЗК – 2. Здатність до ефективної професійної діяльності, інноваційного підходу до реалізації професійних функцій.	<p>ПК – 5. Уміння аналізувати зміст, функції, взаємозв'язок структурної та соціальної складових організаційного розвитку, основні напрями і види організаційних інновацій.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 11. Навички застосування інноваційних методів організаційної діагностики для виявлення причин організаційної неефективності та обґрунтування напрямів організаційних змін.</p>
ЗК-3. Знання змісту, функцій, цілей та результатів професійної управлінської діяльності	ПК – 1. Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керування еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.

<p>відповідно до її предметної області.</p>	<p>ПК – 2. Знання змісту, принципів, методів і технологій управління організаційним розвитком як виду бізнес-менеджменту.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 12. Знання критеріїв і показників ефективності програм і проектів організаційного розвитку.</p>
<p>ЗК-4. Уміння приймати рішення у складних та непередбачуваних умовах, стресових та конфліктних ситуаціях.</p>	<p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>ПК – 13. Знання причин, видів, форм опору організаційним змінам та методів його подолання, мотивації персоналу до участі в змінах.</p>
<p>ЗК-5. Уміння формувати команду для розв'язання складних проблем, розбудовувати ефективні міжособистісні комунікації</p>	<p>ПК – 20. Уміння аналізувати етапи формування і розвитку команди змін, її ефективність та рольову структуру.</p> <p>ПК – 22. Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проектів / програм організаційного розвитку.</p> <p>ПК – 23. Навички застосування технологій транзактного аналізу для проектування рольової структури команди змін, корегування неоптимальної поведінки її членів.</p>
<p>ЗК-6. Здатність до прийняття інноваційних рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища.</p>	<p>ПК – 5. Уміння аналізувати зміст, функції, взаємозв'язок структурної та соціальної складових організаційного розвитку, основні напрями і види організаційних інновацій.</p> <p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 10. Знання сутності і складових бізнес-моделі організації, чинників і технологій її інноваційної трансформації.</p>
<p>ЗК-7. Уміння здійснювати дослідницьку роботу,</p>	<p>ПК – 6. Навички застосування інструментарію сучасних моделей організаційного розвитку для визначення стадій</p>

<p>управляти науковими проектами та інноваційними продуктами.</p>	<p>життєвого циклу бізнес-структур, виду притаманних їм організаційних криз, нормальних і аномальних проблем розвитку.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 11. Навички застосування інноваційних методів організаційної діагностики для виявлення причин організаційної неефективності та обґрунтування напрямів організаційних змін.</p> <p>ПК – 12. Знання критеріїв і показників ефективності програм і проектів організаційного розвитку.</p>
<p>ЗК-8. Уміння чітко та доказово формулювати власні висновки, науково обґрунтовувати їх, переконливо та недвозначно доносити власну позицію до суб'єктів бізнес-середовища, а також до осіб, які навчаються.</p>	<p>ПК – 16. Знання принципів і технологій проектування основних блоків організаційного дизайну бізнес-структур, формування інноваційної моделі організаційної структури.</p> <p>ПК – 19. Уміння обирати доцільні методи і технології для побудови системи ключових показників ефективності (KPI) залежно від цілей і пріоритетів організаційних змін.</p> <p>ПК – 22. Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проектів / програм організаційного розвитку.</p>
<p>ЗК-9. Здатність до подальшого самостійного навчання, розвитку особистих здібностей, професійного самовдосконалення, безперервної освіти, оновлення та інтеграції знань.</p>	<p>ПК – 16. Знання принципів і технологій проектування основних блоків організаційного дизайну бізнес-структур, формування інноваційної моделі організаційної структури.</p> <p>ПК – 17. Уміння аналізувати потенціал сучасних моделей бізнес-архітектури (інтеграційна, модульна) та новітніх видів органічних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.</p> <p>ПК – 24. Знання інноваційних моделей і технологій розвитку організаційної культури бізнес-структур, умов їх ефективного застосування.</p>
<p>ЗК-12. Знання етичних принципів професійної діяльності, особистого місця та ролі в їх суспільній реалізації.</p>	<p>ПК – 24. Знання інноваційних моделей і технологій розвитку організаційної культури бізнес-структур, умов їх ефективного застосування.</p> <p>ПК – 25. Знання морально-етичних аспектів реалізації різних видів проектів організаційних змін.</p>
<p>ЗК-13. Навички використання сучасних інформаційних технологій</p>	<p>ПК – 18. Навички застосування сучасних методів і технологій моделювання, аналізу ефективності, оптимізації бізнес-процесів різних видів.</p>

для пошуку, обробки та аналізу інформації.	
ЗК-14. Уміння виявляти проблеми в сфері професійної діяльності, визначати нестандартні заходи стосовно їх розв'язання.	<p>ПК – 14. Уміння аналізувати основні типи організаційного дизайну та умови їх ефективного застосування.</p> <p>ПК – 15. Уміння оцінювати відповідність організаційної структури цілям і завданням поточного етапу розвитку та VISION організації.</p> <p>ПК – 20. Уміння аналізувати етапи формування і розвитку команди змін, її ефективність та рольову структуру.</p> <p>ПК – 21. Здатність до ідентифікації основних видів організаційних конфліктів і чинників їх розвитку.</p> <p>ПК – 23. Навички застосування технологій транзактного аналізу для проектування рольової структури команди змін, корегування неоптимальної поведінки її членів.</p>
ЗК-15. Здатність до спілкування з представниками різних професійних груп та культур, налагоджування ефективних міждисциплінарних та кроскультурних ділових комунікацій.	ПК – 22. Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проектів / програм організаційного розвитку.
ЗК-16. Уміння неупереджено та об'єктивно оцінювати результати професійної діяльності, знаходити баланс соціально-економічних інтересів бізнесу та суспільства.	<p>ПК – 12. Знання критеріїв і показників ефективності програм і проектів організаційного розвитку.</p> <p>ПК – 25. Знання морально-етичних аспектів реалізації різних видів проектів організаційних змін.</p>
ФКС – фахові компетентності спеціальністю «Менеджмент» за	ПК – предметні компетентності з навчальної дисципліни
ФКС-1. Здатність до системного розуміння та визначення характеристик бізнес-організації, закономірностей процесів бізнес-адміністрування.	<p>ПК – 1. Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керування еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.</p> <p>ПК – 2. Знання змісту, принципів, методів і технологій управління організаційним розвитком як виду бізнес-менеджменту.</p>

	<p>ПК – 3. Уміння аналізувати структуру та закономірності функціонування бізнес-організації як відкритої соціо-технічної системи.</p> <p>ПК – 4. Знання сутності, причин, видів, проявів організаційних патологій.</p>
<p>ФКС-2. Уміння управляти організаційним розвитком у глобальному бізнес-середовищі, опанувати та застосовувати сучасні міжнародні практики менеджменту та маркетингу.</p>	<p>ПК – 1. Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керованих еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.</p> <p>ПК – 2. Знання змісту, принципів, методів і технологій управління організаційним розвитком як виду бізнес-менеджменту.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p>
<p>ФКС-3. Здатність до визначення стратегічних цілей організаційного розвитку, розробки стратегій інноваційного управління бізнесом, обґрунтування заходів з їх реалізації.</p>	<p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 10. Знання сутності і складових бізнес-моделі організації, чинників і технологій її інноваційної трансформації.</p>
<p>ФКС-4. Уміння виявляти проблеми, що виникають під час управління бізнес-організацією, аналізувати її взаємовідносини із стейкхолдерами та визначати зміст управлінських заходів, спрямованих на реалізацію спільних соціально-економічних інтересів стейкхолдерів, принципалів та менеджерів, а також мінімізацію агентських витрат.</p>	<p>ПК – 4. Знання сутності, причин, видів, проявів організаційних патологій.</p> <p>ПК – 11. Навички застосування інноваційних методів організаційної діагностики для виявлення причин організаційної неефективності та обґрунтування напрямів організаційних змін.</p> <p>ПК – 13. Знання причин, видів, форм опору організаційним змінам та методів його подолання, мотивації персоналу до участі в змінах.</p>
<p>ФКС-5. Уміння створювати ефективні бізнес-структури, визначати напрями їх трансформації в умовах</p>	<p>ПК – 5. Уміння аналізувати зміст, функції, взаємозв'язок структурної та соціальної складових організаційного розвитку, основні напрями і види організаційних інновацій.</p>

<p>змін зовнішнього середовища та організаційної оптимізації.</p>	<p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 11. Навички застосування інноваційних методів організаційної діагностики для виявлення причин організаційної неефективності та обґрунтування напрямів організаційних змін.</p>
<p>ФКС-6. Здатність до управління бізнесом як цілісним соціально-економічним комплексом.</p>	<p>ПК – 3. Уміння аналізувати структуру та закономірності функціонування бізнес-організації як відкритої соціо-технічної системи.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p>
<p>ФКС-7. Уміння планувати розвиток бізнесу, здійснювати організаційне та ресурсне забезпечення системи планів організаційного розвитку.</p>	<p>ПК – 5. Уміння аналізувати зміст, функції, взаємозв'язок структурної та соціальної складових організаційного розвитку, основні напрями і види організаційних інновацій.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 13. Знання причин, видів, форм опору організаційним змінам та методів його подолання, мотивації персоналу до участі в змінах.</p>
<p>ФКС-8. Здатність до антикризового бізнес-адміністрування, спрямованого на підвищення стійкості бізнесу до загроз внутрішнього та зовнішнього середовища.</p>	<p>ПК – 4. Знання сутності, причин, видів, проявів організаційних патологій.</p> <p>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.</p> <p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p>

<p>ФКС-9. Уміння управляти потенціалом бізнесу, забезпечувати підвищення його ефективності.</p>	<p>ПК – 2. Знання змісту, принципів, методів і технологій управління організаційним розвитком як виду бізнес-менеджменту.</p> <p>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.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 12. Знання критеріїв і показників ефективності програм і проектів організаційного розвитку.</p>
<p>ФКС-10. Знання специфіки адміністрування малого та середнього бізнесу, організації фінансових потоків та кадрової роботи.</p>	<p>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.</p> <p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p>
<p>ФКС-11. Здатність до аналітичної діяльності, спрямованої на розробку та впровадження інноваційних методів управління бізнесом.</p>	<p>ПК – 14. Уміння аналізувати основні типи організаційного дизайну та умови їх ефективного застосування.</p> <p>ПК – 15. Уміння оцінювати відповідність організаційної структури цілям і завданням поточного етапу розвитку та VISION організації.</p> <p>ПК – 17. Уміння аналізувати потенціал сучасних моделей бізнес-архітектури (інтеграційна, модульна) та новітніх видів органічних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.</p> <p>ПК – 18. Навички застосування сучасних методів і технологій моделювання, аналізу ефективності, оптимізації бізнес-процесів різних видів.</p> <p>ПК – 23. Навички застосування технологій транзактного аналізу для проектування рольової структури команди змін, корегування неоптимальної поведінки її членів.</p>
<p>ФКС-12. Здатність до розроблення заходів з удосконалення</p>	<p>ПК – 24. Знання інноваційних моделей і технологій розвитку організаційної культури бізнес-структур, умов їх ефективного застосування.</p>

організаційної культури, впровадження міжнародних стандартів корпоративної поведінки.	ПК – 25. Знання морально-етичних аспектів реалізації різних видів проектів організаційних змін.
ФКС-13. Уміння використовувати повноваження для пом'якшення та подолання конфліктних ситуацій в бізнес-організації.	ПК – 13. Знання причин, видів, форм опору організаційним змінам та методів його подолання, мотивації персоналу до участі в змінах. ПК – 21. Здатність до ідентифікації основних видів організаційних конфліктів і чинників їх розвитку.
ФКС-14. Уміння аналізувати глобальне бізнес-середовище, виявляти перспективні напрями розвитку бізнесу у міжнародному, національному, регіональному та галузевому контексті.	ПК – 17. Уміння аналізувати потенціал сучасних моделей бізнес-архітектури (інтеграційна, модульна) та новітніх видів органічних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
ФКС-15. Уміння аналізувати ефективність управлінських заходів із застосуванням інструментарію управлінського обліку та фінансового аналізу.	ПК – 12. Знання критеріїв і показників ефективності програм і проектів 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 (КРІ) залежно від цілей і пріоритетів організаційних змін.
ФКС – 16. Здатність до делегування повноважень, встановлення меж відповідальності виконавців та організації роботи у командах, групах.	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.
ФКС-17. Уміння здійснювати комунікації у процесі бізнес-адміністрування, створювати ефективні системи збирання, аналізу та обміну інформацією.	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.
ФКС-19. Знання технологій	ПК – 17. Уміння аналізувати потенціал сучасних моделей

злиття і поглинання бізнес-організацій, їх типів, особливостей та результатів.	бізнес-архітектури (інтеграційна, модульна) та новітніх видів органічних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
ФКС-20. Уміння використовувати сучасні методики мотивації підлеглих, ефективно управляти їх діяльністю.	<p>ПК – 13. Знання причин, видів, форм опору організаційним змінам та методів його подолання, мотивації персоналу до участі в змінах.</p> <p>ПК – 20. Уміння аналізувати етапи формування і розвитку команди змін, її ефективність та рольову структуру.</p> <p>ПК – 21. Здатність до ідентифікації основних видів організаційних конфліктів і чинників їх розвитку.</p> <p>ПК – 22. Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проектів / програм організаційного розвитку.</p>
ФКС-21. Уміння управляти власною професійною кар'єрою, підвищувати особисту конкурентоспроможність на ринку праці.	ПК – 17. Уміння аналізувати потенціал сучасних моделей бізнес-архітектури (інтеграційна, модульна) та новітніх видів органічних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
ФКС-22. Здатність до розроблення інноваційних бізнес-проектів та управління ними.	<p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 14. Уміння аналізувати основні типи організаційного дизайну та умови їх ефективного застосування.</p> <p>ПК – 16. Знання принципів і технологій проектування основних блоків організаційного дизайну бізнес-структур, формування інноваційної моделі організаційної структури.</p> <p>ПК – 18. Навички застосування сучасних методів і технологій моделювання, аналізу ефективності, оптимізації бізнес-процесів різних видів.</p> <p>ПК – 25. Знання морально-етичних аспектів реалізації різних видів проектів організаційних змін.</p>
ФКП – фахові компетентності за профілем (спеціалізацією) «Бізнес-адміністрування»	ПК – предметні компетентності з навчальної дисципліни
ФКП-1. Знання теоретико-методологічних основ бізнес-адміністрування та	ПК – 1. Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керування еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного

інноваційних концепцій і теорій у сфері управління.	<p>середовища.</p> <p>ПК – 2. Знання змісту, принципів, методів і технологій управління організаційним розвитком як виду бізнес-менеджменту.</p> <p>ПК – 4. Знання сутності, причин, видів, проявів організаційних патологій.</p>
<p>ФКП-2. Знання інноваційних методів управління сучасними бізнес-структурами в умовах невизначеності та ризиків глобального середовища.</p>	<p>ПК – 2. Знання змісту, принципів, методів і технологій управління організаційним розвитком як виду бізнес-менеджменту.</p> <p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 10. Знання сутності і складових бізнес-моделі організації, чинників і технологій її інноваційної трансформації.</p>
<p>ФКП-3. Уміння аналізувати закономірності сучасних процесів інтернаціоналізації та глобалізації, їх вплив на функціонування бізнес-структур різних профілів та масштабів.</p>	<p>ПК – 1. Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керування еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.</p>
<p>ФКП-4. Знання принципів, моделей, стандартів корпоративного управління, видів та етапів формування корпоративних стратегій.</p>	<p>ПК – 3. Уміння аналізувати структуру та закономірності функціонування бізнес-організації як відкритої соціо-технічної системи.</p> <p>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.</p> <p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу</p>

	управління організаційним розвитком.
ФКП-6. Знання сучасних технологій формування, розвитку, використання стратегічних конкурентних переваг бізнес-організацій різних видів і масштабів.	<p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 10. Знання сутності і складових бізнес-моделі організації, чинників і технологій її інноваційної трансформації.</p>
ФКП-7. Уміння аналізувати середовище бізнесу для обґрунтування управлінських рішень щодо перспектив функціонування і розвитку організації.	<p>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.</p> <p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проекти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 11. Навички застосування інноваційних методів організаційної діагностики для виявлення причин організаційної неефективності та обґрунтування напрямів організаційних змін.</p>
ФКП-8. Здатність до пошуку та обґрунтування інноваційних ідей для розвитку бізнес-організації, пріоритетних для бізнесу напрямів інноваційного інвестування.	<p>ПК – 5. Уміння аналізувати зміст, функції, взаємозв'язок структурної та соціальної складових організаційного розвитку, основні напрями і види організаційних інновацій.</p> <p>ПК – 10. Знання сутності і складових бізнес-моделі організації, чинників і технологій її інноваційної трансформації.</p>
ФКП-9. Знання принципів формування та вибору оптимальної інноваційної стратегії бізнес-організації, проектування бізнес-моделей упровадження інновацій.	<p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 10. Знання сутності і складових бізнес-моделі організації, чинників і технологій її інноваційної трансформації.</p>
ФКП-11. Здатність до застосування доцільних методів управління	ПК – 21. Здатність до ідентифікації основних видів організаційних конфліктів і чинників їх розвитку.

<p>організаційними конфліктами.</p>	<p>ПК – 22. Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проектів / програм організаційного розвитку.</p> <p>ПК – 23. Навички застосування технологій транзактного аналізу для проектування рольової структури команди змін, корегування неоптимальної поведінки її членів.</p>
<p>ФКП-12. Знання закономірностей організаційного розвитку бізнесу, напрямів і технологій організаційних змін, специфіки управління ними на різних етапах життєвого циклу компанії.</p>	<p>ПК – 1. Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керованих еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.</p> <p>ПК – 2. Знання змісту, принципів, методів і технологій управління організаційним розвитком як виду бізнес-менеджменту.</p> <p>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.</p> <p>ПК – 7. Знання методів і технологій ефективного проходження основних видів організаційних криз та подолання «пасток» організаційного розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>ПК – 13. Знання причин, видів, форм опору організаційним змінам та методів його подолання, мотивації персоналу до участі в змінах.</p>
<p>ФКП-13. Знання змісту, закономірностей формування та умов ефективного використання потенціалу бізнес-організацій різних видів.</p>	<p>ПК – 1. Знання змісту, концепцій, закономірностей організаційного розвитку як процесу керованих еволюційних змін бізнес-структур в умовах динамічного середовища.</p> <p>ПК – 3. Уміння аналізувати структуру та закономірності функціонування бізнес-організації як відкритої соціо-технічної системи.</p> <p>ПК – 8. Знання сучасних моделей управління організаційними змінами, стратегій та стадій процесу управління організаційним розвитком.</p> <p>ПК – 12. Знання критеріїв і показників ефективності програм і проектів організаційного розвитку.</p>
<p>ФКП-14. Знання принципів і технологій</p>	<p>ПК – 14. Уміння аналізувати основні типи організаційного дизайну та умови їх ефективного застосування.</p>

<p>проектування ефективних типів і моделей організаційної структури бізнес-організації, чинників і напрямів їх раціоналізації.</p>	<p>ПК – 15. Уміння оцінювати відповідність організаційної структури цілям і завданням поточного етапу розвитку та VISION організації.</p> <p>ПК – 16. Знання принципів і технологій проектування основних блоків організаційного дизайну бізнес-структур, формування інноваційної моделі організаційної структури.</p> <p>ПК – 17. Уміння аналізувати потенціал сучасних моделей бізнес-архітектури (інтеграційна, модульна) та новітніх видів органічних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.</p>
<p>ФКП-15. Уміння організувати ефективну взаємодію структурних підрозділів організації на основі оптимального розподілу повноважень і відповідальності, використання потенціалу командної роботи.</p>	<p>ПК – 16. Знання принципів і технологій проектування основних блоків організаційного дизайну бізнес-структур, формування оптимальної моделі організаційної структури.</p> <p>ПК – 22. Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проєктів / програм організаційного розвитку.</p> <p>ПК – 23. Навички застосування технологій транзактного аналізу для проектування рольової структури команди змін, корегування неоптимальної поведінки її членів.</p>
<p>ФКП-16. Уміння розробляти проєкти оптимізації бізнес-процесів з урахуванням специфіки та масштабів діяльності, стратегічних цілей розвитку організації.</p>	<p>ПК – 18. Навички застосування сучасних методів і технологій моделювання, аналізу ефективності, оптимізації бізнес-процесів різних видів.</p> <p>ПК – 19. Уміння обирати доцільні методи і технології для побудови системи ключових показників ефективності (КПІ) залежно від цілей і пріоритетів організаційних змін.</p>
<p>ФКП-17. Знання сучасних технологій управління бізнес-проєктами, специфіки організації проєктної діяльності бізнесу різних видів та масштабів</p>	<p>ПК – 9. Уміння планувати програми та проєкти організаційного розвитку на основі стратегічного підходу з орієнтуванням на VISION.</p> <p>ПК – 16. Знання принципів і технологій проектування основних блоків організаційного дизайну бізнес-структур, формування інноваційної моделі організаційної структури.</p>
<p>ФКП-22. Знання змісту і технологій сучасних бізнес-комунікацій, глобальних бізнес-сервісів і потенціалу їх застосування для ефективної діяльності бізнес-організацій у висококонкурентному глобальному середовищі.</p>	<p>ПК – 18. Навички застосування сучасних методів і технологій моделювання, аналізу ефективності, оптимізації бізнес-процесів різних видів.</p> <p>ПК – 22. Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проєктів / програм організаційного розвитку.</p>

<p>ФКП-23. Знання економічного механізму виникнення кризового стану підприємства, методів і технологій його діагностування.</p>	<p>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.</p> <p>ПК – 11. Навички застосування інноваційних методів організаційної діагностики для виявлення причин організаційної неефективності та обґрунтування напрямів організаційних змін.</p>
<p>ФКП-27. Знання основних національних культурних стереотипів і механізмів їх впливу на міжнародні бізнес-комунікації, принципів і правил крос-культурної поведінки при проведенні міжнародних переговорів.</p>	<p>ПК – 22. Знання сучасних методів управління міжособистісними і міжгруповими відносинами, організації ефективної командної роботи в рамках проектів / програм організаційного розвитку.</p>
<p>ФКП-28. Знання змісту, методів та технологій побудови ефективної системи мотивації персоналу у бізнес-структурах різних профілів та масштабів, оптимальної моделі корпоративної культури.</p>	<p>ПК – 13. Знання причин, видів, форм опору організаційним змінам та методів його подолання, мотивації персоналу до участі в змінах.</p> <p>ПК – 24. Знання сучасних моделей і технологій розвитку організаційної культури бізнес-структур, умов їх ефективного застосування.</p>
<p>ФКП-29. Знання морально-етичних норм професійної діяльності бізнес-менеджера.</p>	<p>ПК – 25. Знання морально-етичних аспектів реалізації різних видів проектів організаційних змін.</p>

Додаток 2

Карта результатів навчання здобувача вищої освіти, сформульованих у термінах компетентностей

Шифр та назва РН за спеціальністю і / або спеціалізацією	Модуль НД	Шифр та назва РН з навчальної дисципліни
РНС – результати навчання за спеціальністю «Менеджмент»		Результати навчання з навчальної дисципліни
РНС-1. Демонструвати знання сучасних концепцій стратегічного та операційного управління бізнес-організаціями та процесами.	№ 1	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-2. Здійснювати прогнозування, планування та програмування розвитку бізнес-організацій, спираючись на аналіз глобального середовища бізнесу, що характеризується невизначеністю та змінами.	№ 1	РНС НД–1.5. Прогнозувати вид організаційної кризи, нормальні та аномальні проблеми розвитку бізнес-структур на основі моделей життєвого циклу організації.
		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– 1.9. Пояснювати алгоритм розробки програм і проєктів 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.
РНС-3. Здійснювати управлінські функції з стратегічного корпоративного управління на основі розуміння глобальних тенденцій розвитку бізнесу, специфіки	№ 1	РНС НД– 1.8. Обирати оптимальну стратегію управління організаційним розвитком з урахуванням ситуаційних чинників та особливостей середовища організації.
		РНС НД - 1.11. Проаналізувати

міжнародних ділових комунікацій.		ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації, наслідки її зміни для усіх підсистем організації.
PHC-4. Застосовувати міжнародні та національні стандарти корпоративного управління при прийнятті управлінських рішень щодо вибору моделей корпоративного розвитку, корпоративної культури та соціальної відповідальності.	№ 1	PHC 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.
	№ 2	PHC НД - 2.11. Використовувати у професійній діяльності методи і технології, що забезпечують досягнення цілей організаційного розвитку з дотриманням принципів етики і соціальної відповідальності бізнесу.
PHC-5. Створювати і розвивати бізнеси різного профілю і масштабу як складові управління бізнес-організацією та окремими бізнес-одинацями.	№ 1	PHC НД–1.1. Охарактеризувати основні підсистеми бізнес-організації та режими її функціонування у динамічному середовищі.
		PHC НД–1.3. Охарактеризувати зміст і методологію інноваційного управління організаційним розвитком бізнес-структур.
		PHC НД–1.6. Розробляти ефективні заходи з подолання основних видів організаційних криз та уникнення «пасток» розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.
		PHC НД–1.8. Обирати оптимальну стратегію управління організаційним розвитком з урахуванням ситуаційних чинників та особливостей середовища організації.
PHC-6. Здійснювати планування, організацію, мотивацію та контроль бізнес-проектування з метою впровадження інноваційних бізнес-проектів.	№ 1	PHC НД–1.9. Пояснювати алгоритм розробки програм і проектів організаційного розвитку на основі стратегічного підходу та синхронізації напрямів організаційних змін.
		PHC НД–1.12. Оцінювати ефективність організаційного розвитку та ефективність управління ним.
		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-7. Застосовувати інструментарій інноваційного менеджменту в управлінні	№ 1	PHC НД – 1.3. Охарактеризувати зміст і методологію інноваційного управління організаційним розвитком бізнес-структур.

розвитком бізнес-організацій та процесів.		РНС НД – 1.8. Обирати оптимальну стратегію управління організаційним розвитком з урахуванням ситуаційних чинників та особливостей середовища організації.
		РНС НД - 1.11. Проаналізувати ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації, наслідки її зміни для усіх підсистем організації.
РНС-8. Здійснювати управління організацією з урахуванням особливостей її розвитку на різних етапах життєвого циклу.	№ 1	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-9. Застосовувати в управлінській діяльності принципи, методи та інструменти управлінського обліку, фінансового аналізу та корпоративного обліку.	№ 1	РНС НД–1.12. Оцінювати ефективність організаційного розвитку та ефективність управління ним.
РНС-10. Прогнозувати потенційні ризики діяльності фірми та впроваджувати стратегії їх подолання / попередження.	№ 1	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 - 1.11. Проаналізувати ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації,

		наслідки її зміни для усіх підсистем організації.
		РНС НД–1.13. Прогнозувати природу, причини, види опору змінам у рамках проектів / програм організаційного розвитку.
РНС-11. Виявляти потенційні (приховані) кризові ситуації та явища в організації з метою розроблення та впровадження комплексу антикризових заходів.	№ 1	РНС НД–1.4. Ідентифікувати види та причини організаційних патологій як проявів організаційної неефективності.
		РНС НД–1.10. Використовувати результати організаційної діагностики для обґрунтування необхідності, напрямів, видів організаційних інтервенцій.
РНС-13. Створювати умови для накопичення та реалізації інтелектуального потенціалу персоналу, забезпечення креативності та інновативності його діяльності.	№ 2	РНС НД – 2.6. Розробляти системи ключових показників ефективності КРІ для різних видів організацій, підрозділів, працівників, заходи з мотивації персоналу до участі в проектах змін.
		РНС НД–2.7. Обирати оптимальні методи організації ефективної командної роботи, попередження / подолання «пасток Біона» на усіх стадіях розвитку команди змін з урахуванням особливостей міжособистісних та міжгрупових комунікацій.
		РНС НД–2.8. Розробляти заходи з попередження / розв’язання організаційних конфліктів різних типів із застосуванням потенціалу міжособистісних та структурних методів.
		РНС НД–2.9. Проектувати ефективну рольову структуру команди змін з урахуванням специфіки завдань та індивідуальних особливостей членів команди.
РНС-14. Здійснювати програми управління потенціалом бізнес-організації, спрямовані на підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.	№2	РНС НД– 2.2. Розробляти заходи з оптимізації параметрів і конфігурації організаційного дизайну, реструктуризації бізнес-організацій.
		РНС НД – 2.3. Обґрунтовувати доцільність застосування різних форм інтеграції та аутсорсингу, новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
		РНС НД–2.10. Обирати доцільні інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів,

		визначених проектом організаційних змін. РНС НД - 2.11. Використовувати у професійній діяльності методи і технології, що забезпечують досягнення цілей організаційного розвитку з дотриманням принципів етики і соціальної відповідальності бізнесу.
РНС-15. Розробляти та здійснювати програми злиття і поглинання бізнес-організацій відповідно до цілей бізнесу.	№ 2	РНС НД–2.3. Обґрунтовувати доцільність застосування різних форм інтеграції та аутсорсингу, новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
РНС-16. Здійснювати моделювання бізнес-процесів, їх ресурсне забезпечення та аналіз ефективності.	№ 2	РНС НД–2.4. Проаналізувати бізнес-процеси організації з використанням мапи потоку створення цінності (VSM) для оцінювання їх ефективності та виявлення резервів оптимізації. РНС НД–2.5. Розробляти заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі комбінування традиційних та інноваційних технологій. РНС НД–2.6. Розробляти системи ключових показників ефективності КРІ для різних видів організацій, підрозділів, працівників, заходи з мотивації персоналу до участі в проектах змін.
РНС-17. Розробляти програми організаційних змін на основі аналізу і проектування міжособистісних, групових та організаційних комунікацій.	№ 2	РНС НД–2.7. Обирати оптимальні методи організації ефективної командної роботи, попередження / подолання «пасток Біона» на усіх стадіях розвитку команди змін з урахуванням особливостей міжособистісних та міжгрупових комунікацій. РНС НД–2.8. Розробляти заходи з попередження / розв’язання організаційних конфліктів різних типів із застосуванням потенціалу міжособистісних та структурних методів. РНС НД–2.9. Проектувати ефективну рольову структуру команди змін з урахуванням специфіки завдань та індивідуальних особливостей членів команди. РНС НД–2.10. Обирати доцільні інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проектом організаційних змін.

<p>РНС-18. Приймати нестандартні управлінські рішення щодо розвитку бізнесу в умовах невизначеності та ризику.</p>	<p>№ 2</p>	<p>РНС НД–2.1. Обирати оптимальний тип організаційного дизайну, структури та бізнес-архітектури організації з урахуванням специфіки та динаміки змін бізнес-середовища.</p> <p>РНС НД–2.2. Розробляти заходи з оптимізації параметрів і конфігурації організаційного дизайну, реструктуризації бізнес-організацій.</p> <p>РНС НД–2.5. Розробляти заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі комбінування традиційних та інноваційних технологій.</p>
<p>РНС-19. Застосовувати навички консультаційного менеджменту, надання дієвої консультаційної допомоги керівникам та професіоналам організації.</p>	<p>№ 2</p>	<p>РНС НД–2.8. Розробляти заходи з попередження / розв’язання організаційних конфліктів різних типів із застосуванням потенціалу міжособистісних та структурних методів.</p> <p>РНС НД - 2.11. Використовувати у професійній діяльності методи і технології, що забезпечують досягнення цілей організаційного розвитку з дотриманням принципів етики і соціальної відповідальності бізнесу.</p>
<p>РНС-20. Демонструвати здатності до ефективних бізнес-комунікацій та їх удосконалення.</p>	<p>№ 2</p>	<p>РНС НД–2.7. Обирати оптимальні методи організації ефективної командної роботи, попередження / подолання «пасток Біона» на усіх стадіях розвитку команди змін з урахуванням особливостей міжособистісних та міжгрупових комунікацій.</p> <p>РНС НД–2.8. Розробляти заходи з попередження / розв’язання організаційних конфліктів різних типів із застосуванням потенціалу міжособистісних та структурних методів.</p> <p>РНС НД–2.9. Проектувати ефективну рольову структуру команди змін з урахуванням специфіки завдань та індивідуальних особливостей членів команди.</p>
<p>РНП – результати навчання за профілем (спеціалізацією) «Бізнес-адміністрування»</p>		<p>Результати навчання з навчальної дисципліни</p>
<p>РНП – 1. Демонструвати знання інноваційних концепцій, принципів, напрямів бізнес-адміністрування сучасних</p>	<p>№ 1</p>	<p>РНП НД–1.1. Охарактеризувати основні підсистеми бізнес-організації та режими її функціонування у динамічному середовищі.</p>

<p>організацій як відкритих соціо-технічних систем в умовах невизначеності та ризику.</p>		<p>РНП НД–1.2. Пояснювати зміст і принципи організаційного розвитку як сучасної концепції планових, стратегічно орієнтованих перетворень сформованих бізнес-систем.</p>
<p>РНП – 2. Охарактеризувати зміст стратегічного і оперативного бізнес-адміністрування організації з урахуванням закономірностей процесів глобалізації світового економічного простору.</p>	№ 1	<p>РНП НД–1.2. Пояснювати зміст і принципи організаційного розвитку як сучасної концепції планових, стратегічно орієнтованих перетворень сформованих бізнес-систем.</p> <p>РНП НД–1.3. Охарактеризувати зміст і методологію інноваційного управління організаційним розвитком бізнес-структур.</p> <p>РНП 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.</p>
<p>РНП – 3. Визначати джерела формування конкурентних переваг бізнес-організацій різних профілів і масштабів, оптимальні способи їх використання з урахуванням потенціалу і ризиків ведення бізнесу у глобальному середовищі.</p>	№ 1	<p>РНП НД–1.2. Пояснювати зміст і принципи організаційного розвитку як сучасної концепції планових, стратегічно орієнтованих перетворень сформованих бізнес-систем.</p> <p>РНП НД–1.4. Ідентифікувати види та причини організаційних патологій як проявів організаційної неефективності.</p> <p>РНП НД– 1.8. Обирати оптимальну стратегію управління організаційним розвитком з урахуванням ситуаційних чинників та особливостей середовища організації.</p> <p>РНП НД - 1.11. Проаналізувати ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації, наслідки її зміни для усіх підсистем організації.</p>
<p>РНП – 4. Розробляти оптимальні стратегії бізнес-організації (корпоративну, ділову, функціональні) із застосуванням інструментарію стратегічного (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель Портера, ін.) та портфельного аналізу.</p>	№ 1	<p>РНП НД– 1.8. Обирати оптимальну стратегію управління організаційним розвитком з урахуванням ситуаційних чинників та особливостей середовища організації.</p>

РНП – 5. Здійснювати комплексний аналіз і діагностування бізнес-організації як відкритої системи для обґрунтування управлінських рішень із підвищення ефективності її діяльності.	№ 1	РНП НД–1.4. Ідентифікувати види та причини організаційних патологій як проявів організаційної неефективності.
		РНП НД–1.5. Прогнозувати вид організаційної кризи, нормальні та аномальні проблеми розвитку бізнес-структур на основі моделей життєвого циклу організації.
		РНП НД–1.10. Використовувати результати організаційної діагностики для обґрунтування необхідності, напрямів, видів організаційних інтервенцій.
		РНП НД– 1.12. Оцінювати ефективність організаційного розвитку та ефективність управління ним.
РНП – 6. Здійснювати проектування оптимальної бізнес-моделі корпорації, ефективних стандартів корпоративного управління, моделі корпоративної культури та соціальної відповідальності.	№ 1	РНП НД - 1.11. Проаналізувати ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації, наслідки її зміни для усіх підсистем організації.
	№ 2	РНП НД– 2.10. Обирати доцільні інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проектом організаційних змін. РНП НД - 2.11. Використовувати у професійній діяльності методи і технології, що забезпечують досягнення цілей організаційного розвитку з дотриманням принципів етики і соціальної відповідальності бізнесу.
РНП – 7. Розробляти ефективні моделі мотивації та розвитку персоналу.	№ 1	РНП НД–1.13. Прогнозувати природу, причини, види опору змінам у рамках проектів / програм організаційного розвитку. РНП НД–1.14. Організовувати заходи з подолання опору та залучення до участі в організаційних змінах працівників різних типів і на різних стадіях змін.
	№ 2	РНП НД–2.6. Розробляти системи ключових показників ефективності КРІ для різних видів організацій, підрозділів, працівників, заходи з мотивації персоналу до участі в проектах змін.
РНП – 8. Організовувати формування та розвиток команд бізнес-організації /проекту з урахуванням особливостей	№ 2	РНП НД–2.7. Обирати оптимальні методи організації ефективної командної роботи, попередження / подолання «пасток Біона» на усіх стадіях розвитку команди

<p>крос-культурної взаємодії та специфіки управління інтернаціональними командами.</p>		<p>змін з урахуванням особливостей міжособистісних та міжгрупових комунікацій.</p> <p>РНП НД–2.8. Розробляти заходи з попередження / розв’язання організаційних конфліктів різних типів із застосуванням потенціалу міжособистісних та структурних методів.</p> <p>РНП НД–2.9. Проектувати ефективну рольову структуру команди змін з урахуванням специфіки завдань та індивідуальних особливостей членів команди.</p>
<p>РНП – 9. Обґрунтовувати доцільність реалізації проектів різних видів злиття / поглинання з урахуванням їх потенціалу та ризиків для досягнення цілей бізнес-організації.</p>	<p>№ 2</p>	<p>РНП НД–2.3. Обґрунтовувати доцільність застосування різних форм інтеграції та аутсорсингу, новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.</p>
<p>РНП – 10. Розробляти програми організаційних змін на різних етапах життєвого циклу бізнес-організації на основі ефективного проектування міжособистісних, групових, організаційних комунікацій, консалтингової підтримки моделювання бізнес-процесів.</p>	<p>№ 1</p>	<p>РНП НД–1.6. Розробляти ефективні заходи з подолання основних видів організаційних криз та уникнення «пасток» розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>РНП 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.</p> <p>РНП НД–1.9. Пояснювати алгоритм розробки програм і проектів організаційного розвитку на основі стратегічного підходу та синхронізації напрямів організаційних змін.</p> <p>РНП НД–1.13. Прогнозувати природу, причини, види опору змінам у рамках проектів / програм організаційного розвитку.</p>
<p>РНП – 11. Організувати процеси генерування інноваційних ідей для розвитку бізнес-організації, пріоритетних для бізнесу інновацій з урахуванням тенденцій розвитку бізнес-середовища (національного та</p>	<p>№ 1</p>	<p>РНП НД–1.6. Розробляти ефективні заходи з подолання основних видів організаційних криз та уникнення «пасток» розвитку на різних етапах життєвого циклу бізнес-структур.</p> <p>РНП НД–1.10. Використовувати результати організаційної діагностики для обґрунтування необхідності, напрямів,</p>

міжнародного).		<p>видів організаційних інтервенцій.</p> <p>РНП НД–1.14. Організовувати заходи з подолання опору та залучення до участі в організаційних змінах працівників різних типів і на різних стадіях змін.</p>
РНП – 12. Систематизувати методичні засади управління інноваційним розвитком діючих бізнес-організацій та новостворених інноваційних структур.	№ 1	<p>РНП 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.</p> <p>РНП НД–1.9. Пояснювати алгоритм розробки програм і проектів організаційного розвитку на основі стратегічного підходу та синхронізації напрямів організаційних змін.</p> <p>РНП НД - 1.11. Проаналізувати ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації, наслідки її зміни для усіх підсистем організації.</p>
РНП – 13. Розробляти інноваційні стратегії та інноваційні бізнес-моделі діючих і новостворених бізнес-структур.	№ 1	<p>РНП НД–1.8. Обирати оптимальну стратегію управління організаційним розвитком з урахуванням ситуаційних чинників та особливостей середовища організації.</p> <p>РНП НД - 1.11. Проаналізувати ефективність і потенціал інноваційної трансформації бізнес-моделі організації, наслідки її зміни для усіх підсистем організації.</p>
РНП – 14. Проектувати організаційну структуру управління бізнес-організаціями, оптимальний розподіл повноважень та відповідальності між виконавцями / підрозділами, способи координації їх діяльності.	№ 2	<p>РНП НД–2.1. Обирати оптимальний тип організаційного дизайну, структури та бізнес-архітектури організації з урахуванням специфіки та динаміки змін бізнес-середовища.</p> <p>РНП НД–2.2. Розробляти заходи з оптимізації параметрів і конфігурації організаційного дизайну, реструктуризації бізнес-організацій.</p> <p>РНП НД–2.3. Обґрунтовувати доцільність застосування різних форм інтеграції та аутсорсингу, новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.</p> <p>РНП НД–2.9. Проектувати ефективну рольову структуру команди змін з урахуванням специфіки завдань та</p>

		індивідуальних особливостей членів команди.
РНП – 15. Визначати оптимальні види / моделі інтегрованих бізнес-структур для розв'язання різних завдань функціонування і розвитку бізнес-організації.	№ 2	РНП НД–2.3. Обґрунтовувати доцільність застосування різних форм інтеграції та аутсорсингу, новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
РНП – 16. Розробляти систему заходів з ефективного управління потенціалом бізнес-структур різних видів.	№ 2	РНП НД–2.2. Розробляти заходи з оптимізації параметрів і конфігурації організаційного дизайну, реструктуризації бізнес-організацій.
		РНП НД–2.5. Розробляти заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі комбінування традиційних та інноваційних технологій.
		РНП НД–2.6. Розробляти системи ключових показників ефективності КРІ для різних видів організацій, підрозділів, працівників, заходи з мотивації персоналу до участі в проектах змін.
		РНП НД–2.10. Обирати доцільні інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проектом організаційних змін.
РНП – 17. Організувати діяльність із розробки та реалізації бізнес-проектів різних видів і масштабів на усіх етапах життєвого циклу.	№ 2	РНП НД–2.2. Розробляти заходи з оптимізації параметрів і конфігурації організаційного дизайну, реструктуризації бізнес-організацій.
		РНП НД–2.4. Проаналізувати бізнес-процеси організації з використанням мапи потоку створення цінності (VSM) для оцінювання їх ефективності та виявлення резервів оптимізації.
		РНП НД–2.5. Розробляти заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі комбінування традиційних та інноваційних технологій.
		РНП НД–2.7. Обирати оптимальні методи організації ефективної командної роботи, попередження / подолання «пасток Біона» на усіх стадіях розвитку команди змін з урахуванням особливостей міжособистісних та міжгрупових комунікацій.
РНП – 19. Розробляти проекти створення та розвитку	№ 2	РНП НД–2.3. Обґрунтовувати доцільність застосування різних форм інтеграції та

інноваційних структур (венчурних підприємств, інноваційних стартапів та ін.).		аутсорсингу, новітніх адхократичних структур для досягнення цілей організаційного розвитку.
РНП – 21. Розробляти проекти з моделювання та оптимізації бізнес-процесів організацій різного профілю та масштабу.	№ 2	РНП НД–2.4. Проаналізувати бізнес-процеси організації з використанням мапи потоку створення цінності (VSM) для оцінювання їх ефективності та виявлення резервів оптимізації. РНП НД–2.5. Розробляти заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі комбінування традиційних та інноваційних технологій.
РНП – 22. Моделювати системну інтеграцію бізнес-процесів компанії з управлінськими рішеннями із запровадження стратегії інноваційного розвитку організації, реалізації окремих бізнес-проектів тощо.	№ 2	РНП НД–2.1. Обирати оптимальний тип організаційного дизайну, структури та бізнес-архітектури організації з урахуванням специфіки та динаміки змін бізнес-середовища. РНП НД–2.6. Розробляти системи ключових показників ефективності КРІ для різних видів організацій, підрозділів, працівників, заходи з мотивації персоналу до участі в проектах змін. РНП НД–2.10. Обирати доцільні інструменти розвитку організаційної культури залежно від особливостей поточної моделі та пріоритетів, визначених проектом організаційних змін.
РНП – 26. Використовувати дані управлінського і фінансового обліку бізнес-організації для обґрунтування рішень щодо підвищення ефективності її функціонування.	№ 2	РНП НД–2.6. Розробляти системи ключових показників ефективності КРІ для різних видів організацій, підрозділів, працівників, заходи з мотивації персоналу до участі в проектах змін.
РНП – 28. Здійснювати ефективні бізнес-комунікації у мультинаціональному бізнес-середовищі з урахуванням культурних відмінностей країн.	№ 2	РНП НД–2.7. Обирати оптимальні методи організації ефективної командної роботи, попередження / подолання «пасток Біона» на усіх стадіях розвитку команди змін з урахуванням особливостей міжособистісних та міжгрупових комунікацій. РНП НД–2.8. Розробляти заходи з попередження / розв’язання організаційних конфліктів різних типів із застосуванням потенціалу міжособистісних та структурних методів.

<p>РНП – 29. Використовувати сучасні види та моделі бізнес-комунікацій, глобальні бізнес-сервіси для забезпечення ефективного функціонування бізнес-організацій різних видів і масштабів у глобальному середовищі.</p>	<p>№ 2</p>	<p>РНП НД–2.5. Розробляти заходи з оптимізації бізнес-процесів на основі комбінування традиційних та інноваційних технологій.</p>
<p>РНП – 30. Розробляти оптимізаційні управлінські рішення згідно з принципами етики і соціальної відповідальності бізнесу.</p>	<p>№ 2</p>	<p>РНП НД - 2.11. Використовувати у професійній діяльності методи і технології, що забезпечують досягнення цілей організаційного розвитку з дотриманням принципів етики і соціальної відповідальності бізнесу.</p>

