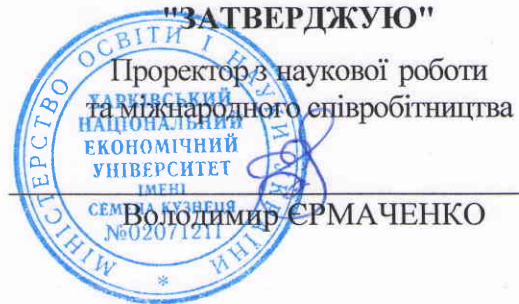


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**



Управління розвитком

**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань	<b>07 Управління та адміністрування</b>
Спеціальність	<b>073 Менеджмент</b>
Освітній рівень	<b>третій (освітньо-науковий)</b>
Освітня програма	<b>Менеджмент</b>

Статус дисципліни	<b>вибіркова</b>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<b>українська</b>

Завідувач кафедри  
*менеджменту та бізнесу*

**Тетяна ЛЕПЕЙКО**

Харків  
2021

ЗАТВЕРДЖЕНО  
на засіданні кафедри *менеджменту та бізнесу*  
Протокол № 8 від 15.01.2021 р.

Розробник (и):  
Пушкар О.А., д.е.н., професор кафедри менеджменту та бізнесу

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

### Анотація навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна необхідна для вивчення теоретичних концепцій та методології управління розвитком підприємств і організацій, підходів і критеріїв визначення та обґрунтування вибору програм розвитку за умов мінливого середовища. Основними завданнями вивчення дисципліни “Управління розвитком” є вивчення теоретичних основ управління розвитком; аналіз та використання методичних підходів до управління розвитком; вивчення принципів побудови та подальшого функціонування системи управління розвитком; вивчення прийомів побудови та подальшого функціонування системи управління розвитком; вивчення методів побудови та подальшого функціонування системи управління розвитком.

**Мета навчальної дисципліни:** викладення слухачам необхідних теоретичних основ, методичних підходів і практичних навичок щодо принципів, прийомів і методів побудови та подальшого функціонування системи управління розвитком підприємств та організацій.

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	2А
Семестр	3
Кількість кредитів ECTS	5
Форма підсумкового контролю	Залік

### Структурно-логічна схема вивчення дисципліни

Пререквізити	Постреквізити
Сучасні теорії менеджменту	Процесний менеджмент
Філософія науки	
Методологія та організація наукових досліджень	
Організаційна поведінка	

### Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
здатність виявляти та формулювати проблеми підприємства, оцінювати ресурсний потенціал і на їх основі вибирати та обґрунтовувати напрями розвитку	обґрунтування проблем підприємства, методика оцінки ресурсного потенціалу та розробка шляхів його розвитку
здатність аналізувати чинники, що спонукають до змін і вибирати відповідні інструменти розвитку підприємства	вміння аналізувати чинники змін і вибирати відповідні інструменти розвитку підприємства
здатність аналізувати вплив факторів інформаційної економіки на характеристики економічних процесів і вибирати та обґрунтовувати на цій основі управлінських принципів розвитку	вміння виявлення факторів інформаційної економіки та їх застосування під час розвитку підприємства
здатність обґрунтовувати необхідні для підприємства напрями розвитку, тип розвитку та форму змін	обґрунтування та вибір напрямів розвитку, типу розвитку та форми змін підприємства на основі аналізу різних видів ресурсів підприємства (фінансових, інформаційних, трудових)

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Змістовий модуль 1. Методологічні основи управління розвитком**

Тема 1. Управління стратегічним розвитком організації в трансформаційній економіці (основні поняття, ідеї і концепції).

Сучасні уявлення науки про системи і розвиток. Сутність і зміст процесів розвитку в економічних системах. Предметна область теорії стратегічного розвитку підприємства. Особливості функціонування і розвитку підприємств в сучасній економіці. Концепція мегатрендів (мега-тенденцій). Тенденції в розвитку організацій, зв'язані з інформаційною революцією.

Тема 2. Методологія розвитку.

Методологія розвитку організації (МРП) – визначення базових понять. Спрямування розвитку. Принципи управління розвитком. Кроки впровадження розвитку. Можливості для інновацій. Чотири фундаментальних напрямки в спрямуванні розвитку. Процесно-орієнтоване моделювання бізнесу.

Тема 3. Інструменти розвитку.

Процеси, через які реалізується у стратегічному аспекті розвиток підприємства. Базові поняття трансформації (бізнес-процес, учасники процесу). Розвиток моделі управління підприємствами. Чинники, що спонукають до трансформації управлінських моделей. Суть методології розвитку (Методологія 20 ключів). Ключі, спрямовані на якість і ефективність виробництва. Ключі, спрямовані на економію матеріалів та застосування провідних технологій. Ключі, спрямовані на розвиток персоналу.

Тема 4 Управлінські принципи розвитку.

Ключові елементи інформаційної економіки. Вплив факторів інформаційної економіки на характеристики процесів взаємодії. Принцип лідерства, ієрархій, можливого контролю, надзору. Принцип винагороди. Принцип робочого класу. Принцип створення вартості. Інформаційний принцип, Принцип координації. Принцип динамічного балансу. Принцип виконання задач. Принцип архітектора. Принцип стратегічної орієнтації. Принцип команди. Комунікаційний принцип. Принцип влади. Принцип централізації/децентралізації. Принцип часу циклу. Принцип контролю. Принцип вирішення конфліктів. Принцип можливостей. Принцип рамок.

Тема 5. Системи індикаторів управління розвитком організації.

Управління розвитком бізнесу через індикатори. Первинні та вторинні індикатори. Використання вторинних індикаторів на різних рівнях управління. Збалансована система індикаторів ведення бізнесу (Business Balanced Scorecard - BSC). Управління розвитком бізнесу за допомогою BSC. Системи міжнародних стандартів – джерело якісних індикаторів результативності. TQM – Тотальне управління якістю. Система стандартів якості ISO 9000. Приклад трансформації Компанії GE (Цінності, ініціативи, культурні зміни).

Тема 6. Стратегія розвитку організації.

Структура предметної області формування та реалізації стратегії розвитку. Методологічні підходи, до синтезу системи управління стратегічним розвитком підприємства. Технологія управління стратегічним розвитком. Принципи управління стратегічним розвитком підприємств. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства.

### **Змістовий модуль 2. Форми і типи розвитку підприємства, умови їх застосування**

Тема 7. Управління розвитком на основі інновацій.

Поняття інновації та інноваційного розвитку. Класифікація новацій, інноваційних процесів. Інноваційний цикл. Економічні передумови управління інноваційним розвитком підприємства у нестабільному середовищі. Механізми інноваційного розвитку підприємств України. Джерела ідей інновацій. Основні задачі інноваційного розвитку. Етапи інноваційного процесу. Процедура вибору інноваційної стратегії. Стратегічні комбінації в співвідношенні “ринок – продукт”. Особливості прийняття рішень в управлінні інноваціями.

Тема 8. Розвиток організацій на основі стратегічного партнерства.

Форми групового об'єднання підприємств. Класифікація інтеграційних груп. Передумови створення об'єднань підприємств. Порівняльний аналіз інтеграції сфер господарської діяльності різних форм об'єднання підприємств. Стратегічні альянси. Підхід до проведення аналізу сильних й слабких сторін в альянсі. Міжорганізаційні мережі. Підприємство, як мережа угод. Характеристики бюрократичної й мережевої форм інтеграції підприємств. Побудова систем інтегрованого управління. Об'єкти інтеграційного управління групою підприємств (ІУГП). Особливості функції організації у системах ІУГП. Специфічні принципи інтеграційного управління групою підприємств. Послідовність формування систем ІУГП.

Тема 9. Розвиток організації шляхом реструктуризації.

Реструктуризація підприємства – визначення поняття. Базові аспекти реструктуризації підприємства. Сучасний погляд на реструктурування підприємств. Механізми реструктуризації. Результати аналізу успішних прикладів трансформації зарубіжних компаній. Приклади трансформації (Україна).

Тема 10. Механізми розвитку персоналу організації.

Розвиток персоналу підприємства – визначення поняття. Аспекти розвитку персоналу. Структурний аспект розвитку. Приклади управлінських дій по розвитку персоналу. Культурно-ціннісний аспект розвитку. Професійно-компетентнісний аспект. Загальна модель навчання і розвитку персоналу. Структура програми підвищення кваліфікації. Методика розрахунку програми розвитку професійно-кваліфікаційної підготовки персоналу. Поведінковий аспект розвитку. Управлінський аспект – навчання навичкам командної роботи. Інформаційний аспект розвитку.

Перелік практичних (семінарських) занять, а також питань та завдань до самостійної роботи наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

#### **Методи навчання та викладання**

Для досягнення компетентностей та результатів навчання використовуються такі методи: дискусії (тема 1 – тема 10), презентації (тема 5 – тема 6), ілюстрації (тема 1 – тема 10), моделювання професійних ситуацій (тема 6 – тема 10), робота в малих групах (тема 1 – тема 10), різнотипні індивідуальні (тема 1 – тема 10) та групові роботи (тема 6 – тема 10).

#### **Порядок оцінювання результатів навчання**

Система оцінювання сформованих компетентностей у здобувачів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, семінарські, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи. ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему оцінювання.

Контрольні заходи включають:

**поточний контроль**, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів);

**модульний контроль**, що проводиться у формі письмової контрольної роботи з ініціативи викладача за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегровану оцінку результатів навчання здобувача після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля (максимальна оцінка – 20 балів);

**підсумковий контроль**, що проводиться у формі заліку як підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни (максимум – 100 балів), визначається як сума балів за результати успішності здобувача при поточному контролі, включаючи письмові контрольні роботи (модульну та підсумкову (максимальна оцінка – 20 балів)) та виконання індивідуального науково-дослідного завдання (максимальна оцінка – 20 балів). Бали, отримані за письмові контрольні роботи та за захист індивідуального науково-дослідного завдання, додаються до балів за поточну успішність. Залік виставляється за результатами роботи здобувача впродовж усього семестру.

Поточний контроль включає оцінювання знань здобувача під час лекцій, практичних занять та виконання індивідуальних завдань та проводиться за такими критеріями:

**лекції** – розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються, під час обговорення актуальних питань, рівень активності у дискусіях (максимальна оцінка 20 балів (до 2 балів залежно від рівня активності здобувача на 10 лекційних заняттях впродовж семестру));

**практичні (семінарські) заняття** – ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються (максимальна оцінка 20 балів (до 2 балів залежно від рівня активності здобувача на 10 практичних заняттях впродовж семестру));

**захист практичних завдань за темами** – вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді ситуацій; логіка, структура, стиль викладу матеріалу при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію (максимальна оцінка – 20 балів (по 5 балів за виконання чотирьох практичних завдань впродовж семестру)),

**виконання письмової контрольної роботи** – ступінь засвоєння фактичного матеріалу змістового модулю; логіка, структура викладу матеріалу; наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання. вміння її обґрунтовувати; якість і чіткість викладення міркувань (максимальна оцінка, яку може отримати студент, - 20 балів (одна модульна письмова контрольна робота впродовж семестру)).

**захист індивідуального науково-дослідного завдання** – вміння здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; грамотність подачі матеріалу (максимальна оцінка – 20 балів);

#### **Самостійна робота включає:**

1) вивчення теоретичного матеріалу з попередньої лекції перед кожним наступним лекційним заняттям. Оцінюється за такими критеріями: глибина і міцність знань; рівень мислення; вміння систематизувати знання за окремими темами; вміння робити обґрунтовані висновки; володіння категорійним апаратом;

2) збирання, узагальнення, обробка інформації, необхідної для активної роботи на практичних заняттях. Оцінюється за такими критеріями: навички і прийоми виконання практичних завдань; вміння знаходити необхідну інформацію; здійснювати її систематизацію та обробку; самореалізація на практичних та семінарських заняттях.

**Підсумковий контроль** (виконання письмової підсумкової контрольної роботи) знань та компетентностей здобувачів з навчальної дисципліни – це перевірка розуміння здобувачем програмного матеріалу в цілому, взаємозв'язків між окремими розділами, здатності використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до проблем навчальної дисципліни. Він охоплює програму дисципліни і передбачає визначення ступеня опанування студентами компетентностей, діагностику рівня їх теоретичної підготовки. Максимальна оцінка, яку може отримати здобувач, – 40 балів (одна підсумкова письмова контрольна робота впродовж семестру та індивідуальне науково-дослідне завдання).

Залік виставляється за результатами роботи здобувача впродовж семестру як загальна оцінка з дисципліни, як накопичення балів, зокрема, за активну участь на лекціях, виконання практичних завдань, домашніх завдань, балів за контрольні роботи, а також за самостійну роботу здобувача. Сумарний результат у балах за семестр складає: "60-100 балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

Виставлення підсумкової оцінки здійснюється за шкалою, наведено в таблиці "Шкала оцінювання: національна та ЄКТС". Форми оцінювання та розподіл балів наведено у таблиці "Рейтинг-план навчальної дисципліни".

**Шкала оцінювання: національна та ЄКТС**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано

**Рейтинг-план навчальної дисципліни**

Тема	Форми та види навчання		Форми оцінювання	Мак бал
Тема 1. Управління стратегічним розвитком організації в трансформаційній економіці (основні поняття, ідеї і концепції)	<i><b>Аудиторна робота</b></i>			
	Лекція	Лекція 1. Управління стратегічним розвитком організації в трансформаційній економіці (основні поняття, ідеї і концепції)	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне заняття №1. Виявлення проблем підприємства і розробка альтернативних рішень по вибору форми розвитку	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
	<i><b>Самостійна робота</b></i>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Виконання завдань на усвідомлення концепції розвитку підприємства	Перевірка ДЗ	
		Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		
		Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання		
Тема 2. Методологія розвитку	<i><b>Аудиторна робота</b></i>			
	Лекція	Лекція 2. Методологія розвитку	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне заняття №2 за темою 2. Вибір напрямку розвитку організації	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
Захист практичного завдання за темою			5	

	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
		Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання	Перевірка ДЗ	
<b>Тема 3. Інструменти розвитку</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція 3. Інструменти розвитку	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичні заняття №3. Розробка ключових заходів програми розвитку організації	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
		Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання	Перевірка ДЗ	
<b>Тема 4. Управлінські принципи розвитку</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція 4. Управлінські принципи розвитку	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичне заняття №4. Вибір і обґрунтування принципів реалізації програми розвитку організації	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
			Захист практичного завдання за темою	5
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання		Перевірка ДЗ		
<b>Тема 5. Системи індикаторів управління розвитком організації</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекції 5. Системи індикаторів управління розвитком організації	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичні заняття №5. Обґрунтування індикаторів результативності розвитку підприємства	Активна участь у виконанні практичних завдань	2



	<b><i>Самостійна робота</i></b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
		Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання	Перевірка ДЗ	
<b>Тема 6. Стратегія розвитку організації</b>	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція 6. Стратегія розвитку організації	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичні заняття №6. Обґрунтування вибору стратегії розвитку організації	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
			Захист практичного завдання за темою	5
	<b><i>Самостійна робота</i></b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
		Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання	Перевірка ДЗ	
<b>Тема 6. Управління розвитком на основі інновацій</b>	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція 7. Управління розвитком на основі інновацій	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичні заняття №7. Розробка інноваційного процесу та моделей інноваційного розвитку	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
	<b><i>Самостійна робота</i></b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання		Перевірка ДЗ		
<b>Тема 6. Розвиток організацій на основі стратегічного партнерства</b>	<b><i>Аудиторна робота</i></b>			
	Лекція	Лекція 8. Розвиток організацій на основі стратегічного партнерства	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичні заняття №6. Визначення організаційних форм і функцій фахівців розвитку на основі стратегічного партнерства	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
			Захист практичного	5

			завдання за темою	
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
		Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання	Перевірка ДЗ	
<b>Тема 6. Розвиток організації шляхом реструктуризації</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція 9. Розвиток організації шляхом реструктуризації	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичні заняття №9. Вимірювання рівня розвитку організації	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
			Підсумкова контрольна робота	20
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання		Перевірка ДЗ		
<b>Тема 6. Механізми розвитку персоналу організації</b>	<b>Аудиторна робота</b>			
	Лекція	Лекція 10. Механізми розвитку персоналу організації	Робота на лекції	2
	Практичне заняття	Практичні заняття №10. Оцінка персоналу організації та обґрунтування напрямків його розвитку	Активна участь у виконанні практичних завдань	2
			Захист індивідуального науково-дослідного завдання	20
	<b>Самостійна робота</b>			
	Питання та завдання до самостійного опрацювання	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Перевірка ДЗ	
Підготовка індивідуального науково-дослідного завдання		Перевірка ДЗ		

## Рекомендована література

### Основна

1. Управління розвитком [Електронний ресурс] : навчальний посібник у схемах і таблицях українською та англійською мовами / О. І. Пушкар, О. М. Миронова, О. В. Гаврильченко, А. С. Сорокіна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 155 с.

2. Пушкар А. И. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия (модели, стратегии, механизмы) / А. И. Пушкар, Е. Н. Грабовский, Е. В. Пономаренко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2005. – 480 с.

3. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник / Під загальною редакцією д.е.н., професора Ястремської О.М., к.е.н., доцента Верещагіної Г.В. Х.:ВД «ІНЖЕК», 2010. – 398 с. Укр. мова.

### Додаткова

4. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. / Ф. Питер Друкер ; пер. с англ., Москва : Издательский дом "Вильямс", 2000. – 272 с.

5. Основи стійкого розвитку : навчальний посібник / за ред.. проф. Л. Г. Мельника. – Суми : ВТД "Університетська книга", 2005. – 654 с.

6. Faguet J-P. Development management. Undergraduate study in Economics, Management, Finance and the Social Sciences / J-P. Faguet. – London : The London School of Economics and Political Science, 2011. – 54 p.

7. Kobayashi I. 20 Keys to Workplace Improvement / I. Kobayashi. – London : Routledge, 2018. – 304 p.

### Інформаційні ресурси

8. Управління розвитком [Електронний ресурс] / Сайт ПНС. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/enrol/index.php?id=5632>.

9. Balanced Scorecard Basics [Electronic resource] / Balanced Scorecard Institute. – Access mode: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>.