

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

(найменування центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки)

Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Кафедра менеджменту
(найменування кафедри, яка відповідає за дисципліну)



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Ректор (перший проректор)

20 19 року

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ППН09 УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

(код і назва навчальної дисципліни)

спеціальність 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

інститут, факультет Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки і управління
(найменування інституту, факультету)

мова навчання державна

2019 рік

Робоча програма Управління розвитком організації для здобувачів вищої освіти
(назва навчальної дисципліни)
 спеціальності 073 «Менеджмент», освітня програма
 (спеціалізація) «Менеджмент організацій і адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

« 27 » серпня, 2019 року - 22 с.

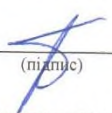
Розробники: Пуліна Т.В., професор кафедри менеджменту, доктор економічних наук,
професор
Соріна О.О., старший викладач кафедри менеджменту
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від « 27 » серпня 2019 року № 1

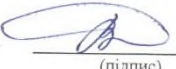
Завідувач кафедри менеджменту

(найменування кафедри)

« 27 » серпня 2019 року  (Пуліна Т.В.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

Схвалено науково-методичною комісією факультету економіки і управління
(найменування факультету)

Протокол від « 25 » вересня 2019 року № 22

« 25 » вересня 2019 року Голова  (Корольков В.В.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань <u>07 Управління та адміністрування</u> (шифр і найменування)	нормативна	
Модулів – 2	Спеціальність (<u>073 «Менеджмент»</u>) (код і найменування) Освітня програма <u>«Менеджмент організацій і адміністрування»</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		5-й	5-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання: (назва)		Семестр	
Загальна кількість годин – 90		10-й	10-й
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента - 3	Освітній ступінь: <u>магістр</u>	30 год.	6 год.
		Практичні, семінарські	
		14 год.	2 год.
		Самостійна робота	
		46 год.	82 год.
		Вид контролю: екзамен	

Примітка.

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної та індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 48,9%/51,1%

для заочної форми навчання – 8,9%/ 91,1%

2. Мета навчальної дисципліни

Мета викладання навчальної дисципліни «Управління розвитком організації» - надати здобувачам вищої освіти теоретичні знання та сформувати в них навички використання інструментів управління розвитком організації.

Основним **завданням** вивчення дисципліни «Управління розвитком організації» є оволодіння методологією здійснення перевтілення організації за рахунок рефреймінгу, реструктуризації, оживлення (ревіталізації), оновлення.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

загальні компетентності

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

фахові компетентності:

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

очікувані програмні результати навчання:

ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

ПР3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;

ПР5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

ПР12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);

Міждисциплінарні зв'язки: За структурно-логічною схемою підготовки здобувача вищої освіти пререквізитами дисципліни «Управління розвитком організації» є дисципліни «Управління змінами», «Управління якістю», «Менеджмент організацій», «Договірне право». Постреквізитами є виробнича практика та дипломування.

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1 Система управління розвитком організації

ТЕМА 1. Теоретичні основи управління розвитком організації

Поняття управління розвитком організації. Функції управління розвитком організації. Підходи до управління розвитком організації. Організаційні моделі як об'єкт управління. Організація як елемент суспільної системи. Організація як цілеспрямована система. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Статика та динаміка організаційних систем. Організація як система процесів. Види процесів організації. Принципи організації як об'єкта управління. Система управління організацією. Види аналізу систем управління організацією. Цикл життя організації. Режими життєдіяльності організації. Сучасні концепції управління розвитком організації.

ТЕМА 2. Організація як об'єкт і суб'єкт розвитку

Порядок заснування організації. Масштаб організації та чинники, що його зумовлюють. Ефект масштабу діяльності. Аналіз і проектування організаційних структур різних типів.

Можливі об'єкти і суб'єкти організаційного розвитку. Особливості функціонування основних підсистем: технічної, технологічної, організаційної, економічної та соціально-психологічної. Специфіка менеджменту на кожній стадії життєвого циклу послуги, роботи.

Управління матеріально-технологічною підсистемою організації. Сфери логістики в менеджменті організації. Система організаційної логістики. Реалізація виробничої та комерційної функцій організації.

Управління фінансово-економічною підсистемою в організації. Фінансовий менеджмент організації як управління її фінансами. Стратегії фінансування та інвестування в організації. Оцінка фінансового стану організації. Фінансове оздоровлення організації. Алгоритми факторного аналізу для управління фінансовими потоками в організації.

Управління соціально-психологічною підсистемою організації. Стосунки менеджера з підлеглими. Розпорядча діяльність. Дисциплінарний вплив.

Організація праці та її стимулювання. Оцінювання виконання. Заходи профілактики та усунення помилок.

ТЕМА 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації

Сутність стратегії управління розвитком організації. Розроблення стратегічного бачення й місії компанії як перше завдання визначення напрямку розвитку компанії. Загальне та вузьке визначення сфери діяльності компанії. Установлення мети як друге завдання визначення напрямку розвитку компанії. Управлінська цінність правильно сформульованої місії та системи цілей. Концепція стратегічного наміру. Розроблення стратегії – третє завдання визначення напрямку стратегії. Створення стратегічної піраміди: корпоративна стратегія – бізнес-стратегія – функціональна стратегія – операційна стратегія.

Фактори, які формують стратегію. Критерії переможної стратегії. Класифікація еталонних стратегій розвитку. Переваги та недоліки вертикальної інтеграції. Ефективність діяльності диверсифікованих та спеціалізованих компаній. Управління багатопрофільованими (конгломеративними або мультидивізіональними) корпораціями. Глобальні стратегії у транснаціональних компаніях. Стратегії виходу на зарубіжні ринки.

Сучасні підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства.

ТЕМА 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації

Інноваційна діяльність - невід’ємна складова виробничо-господарської діяльності підприємства. Сутність, об’єкти і суб’єкти інноваційної діяльності. Поняття життєвого циклу інновацій. Етапи та стадії життєвого циклу інновацій. Сутність та завдання інноваційної політики підприємства. Втілення інноваційної політики у відповідних планах і програмах: стратегічних, тактичних та поточних. Принципи формування та складові інноваційної політики підприємства.

Оцінювання та формування попиту на інновації. Роль служби маркетингу у створенні нових виробів. Кон’юнктура ринку й аналіз попиту на інноваційний продукт. Мета, функції і засоби маркетингу. Формування маркетингових стратегій. Використання засобів маркетингу в інноваційному менеджменті.

Передумови й мотиви оновлення виробництва. Стратегія і тактика оновлення виробництва. Етапи створення нової продукції.

Інноваційний потенціал, його місце в системі потенціалу підприємства. Складові інноваційного потенціалу підприємства.

Ефективність використання інновацій. Ефективність витрат на інноваційну діяльність. Вплив інноваційної діяльності на економічні результати підприємства. Єдність та протиріччя загальної мети підприємства та цілей інноваційної діяльності.

ТЕМА 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації

Роль маркетингу в процесі управління розвитком організації. Управління розвитком організації на засадах маркетингової концепції.

Формування маркетингових стратегій розвитком організації. Схема оцінки маркетингових стратегій. Використання маркетингових досліджень для інформаційного забезпечення процесу управління розвитком організації. Стратегія розвитку нового продукту. Складові сучасного інформаційного забезпечення створення наукомісткої та високотехнологічної продукції. Розподіл взаємодії між маркетинговою службою та функціональними підрозділами підприємства на окремих етапах створення інноваційного товару.

Змістовий модуль 2 Розвиток керуючої системи організації

ТЕМА 6 Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації

Модель професіоналізації і талант менеджера. Досвід, контекст і каталізatori професійного розвитку менеджерів. Потенційні "уроки" практичного досвіду.

Роль завдань у становленні менеджерів. Роль взаємодії з керівниками.

Розвиваюча роль невдач. Оцінка готовності менеджера вчитися на практиці. Організаційні умови й каталізatori професійного розвитку менеджерів.

Процесний підхід до управління кар'єрою. Компетенції управління кар'єрою. Періоди й типи управлінських кар'єр. Особистісний регрес в управлінській кар'єрі. Ключові процеси управління кар'єрою. Система критеріїв власної успішності. Зміст управлінської роботи. Оцінка управлінської результативності.

Як особистість менеджера впливає на його результати. Особистісні характеристики ефективних міжнародних менеджерів. Організаційні фактори управлінської результативності.

Ресурси (інструменти) і системи ОСК. Модель управлінської результативності.

ТЕМА 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації

Поняття бізнес-процесу. Учасники та власник бізнес-процесу. Первинні та вторинні входи й виходи бізнес-процесу. Класифікація бізнес-процесів. Внутрішні та зовнішні процеси в організації. Основні та допоміжні процеси. Процеси управління та розвитку. Причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів.

Поняття реінжинірингу бізнес-процесів, його завдання та ключові характеристики. Сутність та види реінжинірингу бізнес-процесів. Стратегічні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Стратегія процесного управління. Принципи реорганізації бізнес-процесів. Оцінка важливості бізнес-процесів. Критерії ефективності організації бізнес-процесів. Покращення бізнес-систем та його взаємозв'язок з покращенням бізнес-процесів.

Розробка бізнес-моделі організації. Розробка моделі існуючих бізнес-процесів. Інтегровані системи управління підприємствами.

ТЕМА 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації

Об'єкти формування іміджу Сутність і значення іміджу імідж організації. Імідж керівника: методи формування Організація роботи над формуванням іміджу керівника. Моделювання іміджу і процесу управління корпоративним іміджем Параметри, що характеризують стан корпоративного іміджу підприємства.

Результат впливу сформованого іміджу організації. Створення іміджу організації ведеться на основі стратегічного підходу, за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій. Схема взаємозв'язку основних і синтетичних засобів системи маркетингових комунікацій

ТЕМА 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації

Сутність організаційної (корпоративної) культури. Принципи корпоративної культури в організації. Фактори, які визначають корпоративну культуру. Типи корпоративної культури. Концепції розвитку корпоративної культури. Корпоративний кодекс організації. Індикатори організаційної культури Організаційна культура як фактор стримування змін в організації. Показники організаційної культури, що сприяють змінам. Організаційна культура і стратегія перетворень в організації. Проблема перенесення управлінського досвіду при роботі з організаційної культури. Опір змінам. Формування підтримки змін з боку носіїв організаційної культури. Етика в управлінні організацією. Етичні проблеми управління організацією. Етичний кодекс в організації.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п №/години	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1. Система управління розвитком організації												
Тема 1. Теоретичні основи управління розвитком організації	9	4	2			3	13	2	2			9
Тема 2. Організація як об'єкт і суб'єкт розвитку	8	2				6	9					9
Тема 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації	11	4	2			5	11	2				9
Тема 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації	11	4	2			5	9					9
Тема 5. Використання	11	4	2			5	9					9

маркетингових інструментів для управління розвитком організації												
Усього годин	50	18	8			24	51	4	2			45
Модуль 2. Розвиток керуючої системи організації												
Тема 6. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації	9	2	2			5	9					9
Тема 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації	11	4	2			5	9					9
Тема 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації	9	2	2			5	9					9
Тема 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації	11	4				7	12	2				10
ІНДЗ												
Усього годин	40	12	6			22	39	2				37
Разом	90	30	14			46	90	6	2			82

5. Теми семінарських занять

Не передбачені навчальним планом

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1		
2		
...		

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	ТЕМА 1. Теоретичні основи управління розвитком організації	2	2
2	ТЕМА 2. Теоретичні основи розроблення стратегії управління розвитком організації	2	
3	ТЕМА 3. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації	2	
4	ТЕМА 4. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації	2	

5	ТЕМА 5. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації	2	
6	ТЕМА 6. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації	2	
7	ТЕМА 7. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації	2	
Всього		14	2

7. Теми лабораторних занять

Не передбачені навчальним планом

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1		
2		
...		

8. Самостійна робота

Самостійна робота (СР) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються здобувачами вищої освіти під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. СР є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Метою СР є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та послідовне формування у здобувачів вищої освіти самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації.

Основними формами СР є такі:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу;
- вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання;
- підготовка до практичних занять та виконання домашніх завдань;
- систематизація вивченого матеріалу курсу перед написанням модульних контрольних робіт та підготовка до різних форм поточного контролю.

Теми, за якими проводиться самостійна робота здобувачів вищої освіти при вивченні курсу «Управління розвитком організації», наведено у таблиці.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма	Заочна форма
1	ТЕМА 1. Теоретичні основи управління розвитком організації	3	9
2	ТЕМА 2. Організація як об'єкт і суб'єкт розвитку	6	9
3	ТЕМА 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації	5	9
4	ТЕМА 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку	5	9

	організації		
5	ТЕМА 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації	5	9
6	ТЕМА 6. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації	5	9
7	ТЕМА 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації	5	9
8	ТЕМА 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації	5	9
9	ТЕМА 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації	7	10
Всього		46	82

9. Індивідуальні завдання

При вивченні курсу «Управління розвитком організації» здобувачам вищої освіти за темами, вказаними в тематичному плані дисципліни та у методичних рекомендаціях до самостійної роботи, пропонуються наступні види індивідуальних завдань:

- підготовка наукової статті до друку;
- виступ на наукових конференціях (друковані тези);
- участь у інтернет-конференціях;
- участь у студентських олімпіадах;
- конспект з теми (модуля) за заданим викладачем або власно розробленим здобувачем вищої освіти планом;
- реферат з теми (модуля) або вузької проблематики;
- анотація прочитаної додаткової літератури з курсу, бібліографічний опис, історичні розвідки тощо;
- розроблення навчальних та діагностичних тестових завдань (з теми, модуля, курсу);
- написання есе, творчих завдань тощо.

Також в рамках курсу «Управління розвитком організації» здобувачі вищої освіти за алгоритмом, наведеним у методичних рекомендаціях до самостійної та індивідуальної роботи, виконують *індивідуальне завдання з розробки стратегії розвитку конкретного підприємства (організації)* на основі аналізу наукових статей, статистичних даних підприємства (організації), міста, області, регіону.

Реферативна доповідь та участь в її обговоренні можуть бути предметом окремого оцінювання викладачем або враховуватись ним при оцінці інших форм контролю.

10. Методи навчання

Викладання курсу «Управління розвитком організації» передбачає використання наступних груп методів навчання:

1) словесні методи (джерелом знання яких є усне або друковане слово):

- *розповідь* – цей метод передбачає оповідну, описову форми розкриття навчального матеріалу з метою спонукання здобувачів вищої освіти до створення

в уяві певного образу;

- *пояснення* – метод, який передбачає розкриття сутності певного явища, процесу, закону;

- *бесіда*, як метод, передбачає використання попереднього досвіду здобувачів вищої освіти з певної галузі знань і на основі цього залучення їх за допомогою діалогу до усвідомлення нових явищ, понять або відтворення вже наявних знань;

- *навчальна дискусія* – метод передбачає проведення навчальних групових дискусій/обговорень з певної проблеми в малих групах; використовується для стимулювання пізнавального інтересу, залучення здобувачів вищої освіти до активного обговорення різноманітних наукових точок зору з тієї чи іншої проблеми, спонукання їх до осмислення різних підходів, до аргументації чужої і своєї позиції;

- *лекція* – передбачає розкриття у словесній формі сутності явищ, наукових понять, процесів, які знаходяться між собою в логічному зв'язку, об'єднані загальною темою; використовується для забезпечення закінченості і цілісності сприйняття здобувачами вищої освіти навчального матеріалу в його логічних опосередкуваннях і взаємозв'язках по темі в цілому;

2) наочні методи (джерелом знань яких є спостережувані предмети, явища, наочні посібники):

- *ілюстрація* – передбачає розкриття сутності предметів і процесів через їх символічне зображення; використовується для показу здобувачам вищої освіти ілюстративних посібників, плакатів, таблиць, графіків, схем, зарисовок на дошці, моделей і т.п.;

- *демонстрація* – метод, який характеризується рухомістю засобу демонстрування; використовується для показу здобувачам вищої освіти предметів і процесів в натурі і динаміці (наприклад, перегляд навчального кінофільму, презентації);

3) практичні методи (здобувачі вищої освіти отримують знання і виробляють вміння, виконуючи практичні дії, які сприяють формуванню та закріпленню практичних умінь при застосуванні раніше набутих знань). При викладанні курсу «Управління якістю» використовуються наступні практичні методи:

- *практична робота* – для використання набутих знань у розв'язанні практичних завдань;

- *вправа* – для повторного виконання розумової або практичної дії з метою оволодіння нею або підвищення її якості;

- *дослідницький метод* – передбачає здобуття знання, дослідження предмету або явища, формулювання висновків і застосовування здобутих знань і навичок у житті, що вимагає від здобувачів вищої освіти максимуму самостійної пошукової, творчої діяльності, розв'язання наукових завдань;

- *проблемна ситуація* – організація навчального процесу, що передбачає створення проблемної ситуації та активну самостійну діяльність здобувачів вищої освіти у її розв'язанні. Це веде до ґрунтовного засвоєння і закріплення наукових положень, розвиває творче мислення і здатність до самостійної діяльності;

4) інтерактивні методи навчання (навчання, побудоване на активній взаємодії викладача та здобувачів вищої освіти):

- *кейс-метод* або *метод ситуаційних вправ* – метод, що дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності здобувачів вищої освіти, сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем;

- *ділова гра* – метод пошуку рішень в умовній проблемній ситуації, що застосовується як метод активного навчання її учасників з метою вироблення у них навичок прийняття рішень в нестандартних ситуаціях, а також як засіб тестування здібностей;

- *метод модерації* – метод, що дає змогу організувати інтерактивне спілкування, структуруючи та спрямовуючи групову роботу; спрямований на груповий пошук причин виниклої ситуації (проблеми), виявлення ймовірних наслідків і визначення шляхів вирішення ситуації.

11. Очікувані результати навчання з дисципліни

Програмні результати навчання	Очікувані результати навчання з дисципліни
ПР2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.	здатність проводити діагностику розвитку організації за різними методиками та обґрунтовувати вибір відповідних моделей і методів
ПР3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.	здатність формувати систему менеджменту організації з урахуванням масштабів та напрямів діяльності, галузевих особливостей
ПР5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.	здатність визначати напрями розвитку організації з урахуванням факторів середовища, в якому вона функціонує
ПР6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.	здатність використовувати теоретичні знання, інструменти та методологію різних функціональних сфер менеджменту для управління розвитком організації
ПР12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом);	здатність здійснювати ефективне керівництво організацією на основі знання процесів групової динаміки і принципів делегування повноважень і відповідальності

12. Засоби оцінювання

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів з дисципліни «Управління розвитком організації», згідно Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка»* є:

- екзамен;
- стандартизовані тести;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;

- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

Взаємний зв'язок конкретних засобів і критеріїв оцінювання викладено в п.13.

* Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка» / Укладачі: С.Б. Беліков та ін. Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ, НУ «Запорізька політехніка». 2019. 18 с.

13. Критерії оцінювання

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**, контрольні заходи включають в себе вхідний, поточний, рубіжний (модульний, тематичний, календарний), відстрочений, підсумковий та семестровий контроль, а також комплексні контрольні роботи та ректорські контрольні роботи.

Система контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління розвитком організації» включає в себе вхідний, поточний, рубіжний та підсумковий контроль. Також, за окремим наказом ректора, може проводитися ректорський контроль знань здобувачів вищої освіти.

Вхідний контроль проводиться на початку вивчення нового курсу з метою визначення рівня підготовки здобувачів вищої освіти з дисциплін, які забезпечують цей курс. Для дисципліни «Управління розвитком організації» такими дисциплінами є «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Управління змінами». Контроль проводиться на першому занятті за завданнями, які відповідають програмі попередньої дисципліни (дисциплін). За результатами вхідного контролю розробляються заходи з надання індивідуальної допомоги здобувачам вищої освіти, коригування освітнього процесу.

Поточний контроль проводиться викладачами під час аудиторних занять. Основне завдання поточного контролю – перевірка рівня підготовки здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Об'єктами поточного контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління розвитком організації» є:

- систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- виконання обов'язкових завдань самостійної роботи;
- виконання індивідуальних дослідницьких завдань (за вибором здобувача вищої освіти або викладача);
- участь в конференціях, конкурсах наукових робіт та інноваційних проєктів, олімпіадах.

** Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**/ Укладачі: В.Г. Прушківський, С.Т. Яримбаш, В.Л. Грешта, А.В. Пархоменко, С.І. Шило, О.О. Каплієнко, О.В. Коваленко, О.В. Лапкіна, П.В. Сахно, О.М. Стеценко, Н.Л. Ніколаєва, О.В. Савельєва, Л.М. Шило, О.В. Шепель, О.С. Калюжна, Є.О. Фасоль. - Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ НУ «Запорізька політехніка». 2019. 59 с.

Для здобувачів вищої освіти денного відділення поточний контроль та оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за наступними напрямками:

- робота на лекціях (активність на лекційних заняттях, участь в експрес-опитуванні (тестуванні); участь у навчальній дискусії);
- робота на практичних заняттях (активність на заняттях, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни, усне опитування, тестування, рішення практичних задач, участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання, участь у діловій грі, тощо).

Результати поточного контролю (поточна успішність) є основною інформацією під час проведення екзамену і враховуються викладачем при визначенні результатів рубіжного контролю та підсумкової оцінки з дисципліни.

Рубіжний (модульний, тематичний, календарний) контроль – це контроль знань здобувачів вищої освіти після вивчення логічно завершеної частини навчальної програми дисципліни. Проводиться у вигляді модульної контрольної роботи або за результатом поточного контролю.

Підсумковий контроль з дисципліни проводиться з метою оцінювання результатів навчання на певному освітньому ступені або на окремих його завершених етапах за 100-бальною системою, національною та шкалою ЄКТС.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти. **Семестровий контроль** з дисципліни «Управління розвитком організації» проводиться у формі семестрового екзамену в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою навчальної дисципліни, і в терміни, встановлені робочим навчальним планом, індивідуальним навчальним планом здобувача вищої освіти. Завдання екзамену включають теоретичні питання з курсу та практичне завдання.

Підсумкова оцінка із дисципліни, яка виставляється в екзаменаційну відомість, є сумою балів за різні види навчальної роботи:

Схема нарахування балів з навчальної дисципліни

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
ПОТОЧНИЙ КONTРоль (протягом кожного з модулів)	Робота на лекціях: - активність на лекційних заняттях; - участь в експрес-опитуванні (тестуванні); - участь у навчальній дискусії.	Максимум 40 балів за модуль
	Робота на практичних заняттях: - активність на заняттях; - доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни - усне опитування, тестування, рішення практичних задач; - участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання; - участь у діловій грі.	Максимум 60 балів за модуль
РУБІЖНИЙ (МОДУЛЬНИЙ) КONTРоль	Модульний контроль № 1 «Система управління розвитком організації»	Максимальна оцінка – 100 балів
	Модульний контроль № 2 «Розвиток	Максимальна оцінка – 100

	керуючої системи організації»	балів
Додаткова оцінка	Участь у наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, участь у Всеукраїнських конкурсах наукових студентських робіт за спеціальністю, створення кейсів тощо.	Згідно з рішенням кафедри
ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ екзамен	Метою екзамену є контроль сформованості практичних навичок та професійних компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Екзамен проходить у формі співбесіди.	Критерії оцінювання зазначено в таблиці «Шкала оцінювання: національна та ECTS»

За роботу на лекційних та практичних заняттях бали розподіляються наступним чином:

а) робота на лекціях:

- **35-40 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 90% лекційних занять, має повний конспект питань самостійної роботи, показує вільне володіння матеріалом, правильно відповідає на питання (тести), приймає активну участь у навчальній дискусії;

- **31-34 бали:** здобувач вищої освіти відвідав 80% лекційних занять, має практично повний конспект питань самостійної роботи, в основному орієнтується в матеріалі, але допускає неточності, незначні помилки при усних відповідях чи тестах, обізнаний з предметом, приймає участь у навчальній дискусії;

- **24-30 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 70% лекційних занять. Конспект питань самостійної роботи не повний (відсутня половина завдань). Здобувач вищої освіти лише частково розкриває питання, слабо в них орієнтується, погано ознайомлений із теоретичними питаннями та з процесами, що їх репрезентують, дає неправильні відповіді на тестах, іноді приймає участь у навчальній дискусії;

- **0-23 бали:** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% лекційних занять; має неохайний, неповний конспект, в якому відсутня більша кількість завдань самостійної роботи. Здобувач вищої освіти невірно відповідає на питання, або недостатньо в необхідному обсязі предмету, не приймає участі у навчальній дискусії;

б) робота на практичних заняттях:

- **54-60 балів.** здобувач вищої освіти відвідав 90%-100% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 90%.

- **51-53 балів** здобувач вищої освіти відвідав 75%-80% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 80%.

- **45-50 балів** здобувач вищої освіти відвідав 60-70% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 60%.

- **0-44 бали** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% практичних

занять, та виконав менш ніж 30% загального обсягу практичних завдань.

Також передбачається **порядок зарахування пропущених занять**: усне відпрацювання пропущеної теми на встановлених за графіком викладача консультаціях з наданням конспекту лекційного або практичного заняття.

За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не отримав мінімальну кількість балів за поточним контролем за окремим змістовним модулем або не згоден з оцінкою, він може під час рубіжного контролю написати модульну контрольну роботу.

Оцінювання рубіжного контролю здобувачів вищої освіти з дисципліни здійснюється за 100-бальною шкалою. Розподіл балів за модулями відбувається наступним чином:

- модуль №1 – 100 балів;
- модуль №2 – 100 балів.

Модульна контрольна робота складається з двох теоретичних питань та практичного завдання

Шкалу оцінювання завдань модульної контрольної роботи наведено у таблиці:

Вид завдання	Бали	Критерії оцінки
Теоретичні питання : 2 питання по 25 балів максимум за кожне	20-25 балів	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом в повному обсязі, вільно, самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичного питання. Відповідь на питання сформульовано в термінах науки, викладено літературною мовою, демонструє авторську позицію здобувача вищої освіти.
	15-19 балів	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, самостійно викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
	9-14 балів	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
	5-8 балів	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст питання під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
	0-4 балів	Здобувач вищої освіти: - не володіє навчальним матеріалом; - не в змозі його викласти; - не розуміє змісту теоретичних питань
Практичне завдання (максимум)	40-50	Здобувач вищої освіти дав повну вичерпну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання;

50 балів)		- правильного арифметичного результату; - доцільного і логічного пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - належним чином оформленої графічної частини (у разі потреби); - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - ґрунтовних висновків. При виконанні завдання допускається не більше 1-2 несуттєвих помилок або описок.
	30-39	В цілому здобувач вищої освіти дав повну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - приблизно правильного арифметичного результату (або не більше 3-4 несуттєвих помилок); - пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - графічної частини (у разі потреби), оформленої з деякими зауваженнями; - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - висновків. В цілому завдання повинно бути виконано не менш ніж на 75%.
	18-29	Відповідь здобувача вищої освіти: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною) або містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним) або не має пояснень та висновків; В цілому завдання виконано менш ніж на 75%.
	10-17	Здобувач вищої освіти розуміє суть завдання, але його відповідь: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною); - містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним); - не має пояснень та висновків; - містить не більше 30% виконаного завдання.
	0-9	Здобувач вищої освіти: - не розуміє завдання; - не в змозі його виконати; - виконав завдання повністю неправильно - виконав менш ніж 20% завдання.

Якщо здобувач вищої освіти не отримав екзамен за поточними результатами та результатами модульного контролю, екзамен виставляється за результатами оцінювання за шкалою ЄКТС відповідей (в усній або письмовій формі) на контрольні питання екзамену та виконання практичного завдання. Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. Структура екзаменаційного білету відповідає структурі модульної контрольної роботи та оцінюється за аналогічними критеріями (див. табл. вище).

Таким чином, остаточна оцінка за курс для здобувачів вищої освіти *денного відділення* розраховується за одним з наступних варіантів:

№	Змістовий модуль №1 (T1, T2, T3, T4, T5)	Змістовий модуль №2 (T6, T7, T8, T9)	Визначення остаточної оцінки (максимум 100 балів)
1	Поточний контроль 1	Поточний контроль 2	(ПК1 + ПК2)/2
2	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(МКР1+МКР2) /2
3	Поточний контроль 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(ПК1+МКР2)/2
4	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Поточний контроль 2	(ПК2+МКР1)/2
5	Складання екзамену з дисципліни		100

До екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для екзамену
90 – 100	A	відмінно	зараховано
85-89	B	добре	
75-84	C		
70-74	D	задовільно	
60-69	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Контроль знань здобувачів вищої освіти *заочного відділення* здійснюється шляхом виконання та подальшого захисту контрольної роботи у вигляді відповідей на питання, що стосуються змісту роботи. Зміст завдань контрольної роботи можна знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua> та у методичних вказівках до виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління розвитком організації». За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не виконав, або не зміг захистити контрольну роботу, або не згоден з оцінкою, він складає екзамен з дисципліни. Структура екзаменаційного білету відповідає структурі модульної контрольної роботи (два контрольних питання, що виконуються в усній або письмовій формі, та практичне завдання) та оцінюється за аналогічними критеріями. Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. До екзаменаційної відомості заносяться результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS

14. Методичне забезпечення

1. Презентації за лекційними темами курсу (доступні в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>)

2. Конспект лекцій

3. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Управління розвитком організації» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «магістр» галузі знань 07 Управління та адміністрування, освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент» / Укл. Пуліна Т.В., Соріна О.О. Запоріжжя : НУЗП. 2020.

4. Методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління розвитком організації» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «магістр» галузі знань 07 Управління та адміністрування, освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент» / Укл. Пуліна Т.В., Соріна О.О. Запоріжжя : НУЗП. 2020.

5. Методичні вказівки до виконання самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Управління розвитком організації» для здобувачів вищої освіти за освітньо-науковою програмою підготовки «магістр» галузі знань 07 Управління та адміністрування, освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент» / Укл. Пуліна Т.В., Соріна О.О. Запоріжжя : НУЗП. 2020.

6. Перелік екзаменаційних питань.

15. Рекомендована література

Базова

1. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : ВТД «Університетська книга»; К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.

2. Лепа Н. Н., Лепа Р. Н., Пушкар А. И. Моделирование процессов управления развитием предприятий. Монография. Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. 348 с.

Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

4. Масленникова Н. П. Управление развитием организации. М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. 304 с.

5. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навчальний посібник. Харків: Вид ХДЕУ, 2003. 640 с.

6. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003. 864 с.

7. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. 496 с.

8. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. М. Ястремська та ін. ; під ред. Ястремської О. М., Верещагіної Г. В. Харк. нац. екон. ун-т. Х. : Інжек, 2010. 388 с.

9. Управленческая результативность: системный взгляд на работу и развитие менеджеров. Учебник для практикующих менеджеров / под редакцией В. А. Белошапки. К.: Издательство «Агентство «Стандарт», 2007. 270 с.

Допоміжна

1. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия: Монография. Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
2. Адизес И. К. Управляя изменениями. СПб. : Питер, 2008. 224 с.
3. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ.; под науч. ред. А. Г. Сефаряна. СПб.: Питер, 2008. 384 с.
4. Алешникова В. И. Модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации": в 17 модулях. Модуль 12: Использование услуг профессиональных консультантов. Гос. университет управления. Нац. фонд подготовки кадров. Москва : ИНФРА-М, 1999. 214 с.
5. Афонин И. В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. Москва : Дашков и К, 2002. 360 с.
6. Гребіньяк Л. Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс .
7. Гуиар Ф., Келли Дж. Преобразование организации: пер.с англ.. М.: Дело, 2000. 376с.
8. Дроздов И. Н. Управление развитием организации: Учебное пособие. Владивосток: ПИППККС, 2001. 110 с.
9. Болмэн Ли Дж., Терренс Е. Дил. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. СПб : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. 496 с.
10. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: моногр. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
11. Кондратьев В. В., Краснова В. Б. Модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации": в 17 модулях. Модуль 6: Реструктуризация управления компанией. Гос. университет управления. Нац. фонд подготовки кадров. Москва : ИНФРА-М, 1999. 244 с.
12. Кошкин В. И., Белых Л. П., Беляев С. Г. Модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации": в 17 модулях. Модуль 11: Антикризисное управление. Гос. университет управления. Нац. фонд подготовки кадров. Москва : ИНФРА-М, 1999. 534 с.
13. Кремнев Г. Р. Модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации": в 17 модулях. Модуль 5: Управление производством и качеством. Гос. университет управления. Нац. фонд подготовки кадров. Москва : ИНФРА-М, 1999. 288 с.
14. Лобанова Е. Н., Лимитовский М. А. Модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации": в 17 модулях. Модуль 14: Управление финансами. Гос. университет управления. Нац. фонд подготовки кадров. Москва : ИНФРА-М, 1999. 308 с.
15. Модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации" [Текст] : в 17 модулях. Модуль 7 : Управление инновациями / Гунин

В. Н., Баранчев В. П., Устинов В. А., Ляпина С. Ю.. Гос. университет управления. Нац. фонд подготовки кадров. Москва : ИНФРА-М, 1999. 302 с.

16. Погорелов Ю. С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.

17. Реген В., Ткаченко Е. А. Управление комплексным развитием предприятия. СПб. : Издательство Вернера Регена, 2006. 256 с.

18. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. 2-ге вид., допов.. Львів : Новий Світ-2000. 272 с.

19. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В., Салавеліс Д. Є. Потенціал і розвиток підприємства : Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 343 с.

20. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. К.: КНТЕУ, 2014. 344 с.

21. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2005. 384 с.

22. Цопа Н. В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы : монография. Донецк-Симферополь : ИТ "АРИАЛ", 2010. 320 с.

16. Інформаційні ресурси

1. Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. URL : <http://rada.gov.ua> (дата звернення 03.05.19)

2. Головне управління статистики у Запорізькій області. URL : <http://www.zp.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 03.05.19)

3. Ділова преса \ Бізнес - Реєстр сайтів <META> - Україна. URL : <http://dir.meta.ua/ua/business/business-economy-news-and-media> (дата звернення 03.05.19)

4. EХecutive. Международное сообщество менеджеров. URL : <http://www.e-executive.ru> (дата обращения 03.05.19)

5. Интернет-портал для управлінців. URL : www.management.com.ua (дата звернення 03.05.19)

6. Корпоративный менеджмент. URL : www.cfin.ru (дата обращения 03.05.19)

7. ЛігаБізнесІнформ. URL : <http://www.liga.net> (дата звернення 03.05.19)

8. Развитие бизнеса / Ру 2.0 Лучшие методы, инструменты и знания для развития вашего бизнеса. URL : <http://www.devbusiness.ru/> (дата обращения 03.05.19)

9. Экономика и управление на предприятиях : научно-образовательный портал. URL : www.eur.ru (дата обращения 03.05.19)

© НУ «Запорізька політехніка», 2019 рік

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кафедра _____ менеджменту _____
(найменування кафедри)

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

_____ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ _____
(назва навчальної дисципліни)

Освітня програма: _____ «Менеджмент організацій і адміністрування» _____
(назва освітньої програми)

Спеціальність: _____ 073 «Менеджмент» _____
(найменування спеціальності)

Галузь знань: _____ 07 Управління та адміністрування _____
(найменування галузі знань)

Ступінь вищої освіти: _____ другий (магістерський) рівень _____
(назва ступеня вищої освіти)

Затверджено на засіданні кафедри
_____ менеджменту _____
(найменування кафедри)

Протокол № 1 від 18 серпня 2020 р. _____

м. Запоріжжя 2020

1. Загальна інформація	
Назва дисципліни	ППН09 Управління розвитком організації Нормативна дисципліна Цикл професійної підготовки
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський) рівень
Викладач	Пуліна Т.В., д-р екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту Соріна О.О., старший викладач кафедри менеджменту
Контактна інформація викладача	(061) 7698254 кафедра менеджменту Пуліна Т.В.: + 38(066)1767582; e-mail: pulinatv@ukr.net Соріна О.О.: +38(066)2273657; e-mail: oksana.sorina@gmail.com
Час і місце проведення навчальної дисципліни	згідно до розкладу занять: https://zp.edu.ua/rozklad-zanyat-ta-konsultaciy-19 дистанційне навчання - https://moodle.zp.edu.ua/
Обсяг дисципліни	Кількість годин – загальний обсяг 120 годин кредитів – 4 кредити ЕКТС розподіл годин: 14 лекцій 30 практичних 76 самостійна робота вид контролю – екзамен
Консультації	Згідно з графіком консультацій
2. Пререквізити і постреквізити навчальної дисципліни	
Пререквізитами дисципліни «Управління розвитком організації» є дисципліни: «Управління проектами». Тема 1 Концептуальні основи управління проектами, Тема 9 Проблеми та перспективи управління проектами. «Управління якістю». Тема 6. Побудова системи менеджменту якості на підприємстві (в організації). Тема 8. Облік витрат на якість в умовах TQM. Тема 9. Сертифікація систем менеджменту якості підприємства та премії якості. «Менеджмент організацій». Тема 1. Системний підхід до управління організацією. Тема 6. Планування та організація управлінської діяльності. Тема 13. Управління ефективністю підприємства. «Договірне право». Загальні компетентності, які полегшують засвоєння дисципліни: ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності); ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій; Спеціальна (фахова) компетентність, яка полегшує засвоєння дисципліни: СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління Постреквізитами дисципліни «Управління розвитком організації» є виробнича практика та дипломування.	
3. Характеристика навчальної дисципліни	
Наслідками посилення глобалізаційних процесів та структурних перетворень в економіці України стали значні зміни у системі функціонування вітчизняних організацій та підприємств. Зокрема відбулося посилення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів. Отже, на сьогодні все більшої значущості набуває нова парадигма управління розвитком організації (підприємства), яка орієнтована на визнання невизначеності середовища функціонування та на перехід від прагнення стабільності до гнучкості, з забезпеченням довгострокової результативності діяльності суб'єкта господарювання. Тому для майбутніх фахівців дуже важливо набутти здатність проводити діагностику стану та визначати напрями розвитку організації з урахуванням факторів середовища, в якому вона функціонує.	

Загальні компетентності:

- ЗК1 Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
 ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
 ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій;
 ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
 ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

Фахові компетентності:

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;
 СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;
 СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
 СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;
 СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
 СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
 СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Результати навчання:

- РН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;
 РН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями;
 РН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;
 РН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;
 РН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

4. Мета вивчення навчальної дисципліни

надати здобувачам вищої освіти теоретичні знання та сформувати в них навички використання інструментів управління розвитком організації.

5. Завдання вивчення дисципліни

оволодіння методологією здійснення перевтілення організації за рахунок рефреймінгу, реструктуризації, оживлення (ревіталізації), оновлення.

6. Зміст навчальної дисципліни**Змістовий модуль 1 Система управління розвитком організації****ТЕМА 1. Теоретичні основи управління розвитком організації**

Поняття управління розвитком організації. Функції управління розвитком організації. Підходи до управління розвитком організації. Організаційні моделі як об'єкт управління. Організація як елемент суспільної системи. Організація як цілеспрямована система. Взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх елементів організації та факторів зовнішнього середовища. Статика та динаміка організаційних систем. Організація як система процесів. Види процесів організації. Принципи організації як об'єкта управління. Система управління організацією. Види аналізу систем управління організацією. Цикл життя організації. Режим життєдіяльності організації. Сучасні концепції управління розвитком організації.

ТЕМА 2. Організація як об'єкт і суб'єкт розвитку

Порядок заснування організації. Масштаб організації та чинники, що його зумовлюють. Ефект масштабу діяльності. Аналіз і проектування організаційних структур різних типів. Можливі об'єкти і суб'єкти організаційного розвитку. Особливості функціонування основних підсистем: технічної, технологічної, організаційної, економічної та соціально-психологічної. Специфіка менеджменту на кожній стадії життєвого циклу послуги, роботи. Управління

матеріально-технологічною підсистемою організації. Сфери логістики в менеджменті організації. Система організаційної логістики. Реалізація виробничої та комерційної функцій організації.

Управління фінансово-економічною підсистемою в організації. Фінансовий менеджмент організації як управління її фінансами. Стратегії фінансування та інвестування в організації. Оцінка фінансового стану організації. Фінансове оздоровлення організації. Алгоритми факторного аналізу для управління фінансовими потоками в організації.

Управління соціально-психологічною підсистемою організації. Стосунки менеджера з підлеглими. Розпорядча діяльність. Дисциплінарний вплив. Організація праці та її стимулювання. Оцінювання виконання. Заходи профілактики та усунення помилок.

ТЕМА 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації

Сутність стратегії управління розвитком організації. Розроблення стратегічного бачення й місії компанії як перше завдання визначення напрямку розвитку компанії. Загальне та вузьке визначення сфери діяльності компанії. Установлення мети як друге завдання визначення напрямку розвитку компанії. Управлінська цінність правильно сформульованої місії та системи цілей. Концепція стратегічного наміру. Розроблення стратегії – третє завдання визначення напрямку стратегії. Створення стратегічної піраміди: корпоративна стратегія – бізнес-стратегія – функціональна стратегія – операційна стратегія. Фактори, які формують стратегію. Критерії переможної стратегії. Класифікація еталонних стратегій розвитку. Переваги та недоліки вертикальної інтеграції. Ефективність діяльності диверсифікованих та спеціалізованих компаній. Управління багатопрофільованими (конгломеративними або мультидивізіональними) корпораціями. Глобальні стратегії у транснаціональних компаніях. Стратегії виходу на зарубіжні ринки.

Сучасні підходи до розроблення стратегії розвитку підприємства.

ТЕМА 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації

Інноваційна діяльність - невід’ємна складова виробничо-господарської діяльності підприємства. Сутність, об’єкти і суб’єкти інноваційної діяльності. Поняття життєвого циклу інновацій. Етапи та стадії життєвого циклу інновацій. Сутність та завдання інноваційної політики підприємства. Втілення інноваційної політики у відповідних планах і програмах: стратегічних, тактичних та поточних. Принципи формування та складові інноваційної політики підприємства.

Оцінювання та формування попиту на інновації. Роль служби маркетингу у створенні нових виробів. Кон’юнктура ринку й аналіз попиту на інноваційний продукт. Мета, функції і засоби маркетингу. Формування маркетингових стратегій. Використання засобів маркетингу в інноваційному менеджменті.

Передумови й мотиви оновлення виробництва. Стратегія і тактика оновлення виробництва. Етапи створення нової продукції.

Інноваційний потенціал, його місце в системі потенціалу підприємства. Складові інноваційного потенціалу підприємства.

Ефективність використання інновацій. Ефективність витрат на інноваційну діяльність. Вплив інноваційної діяльності на економічні результати підприємства. Єдність та протиріччя загальної мети підприємства та цілей інноваційної діяльності.

ТЕМА 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації

Роль маркетингу в процесі управління розвитком організації. Управління розвитком організації на засадах маркетингової концепції.

Формування маркетингових стратегій розвитком організації. Схема оцінки маркетингових стратегій. Використання маркетингових досліджень для інформаційного забезпечення процесу управління розвитком організації. Стратегія розвитку нового продукту. Складові сучасного інформаційного забезпечення створення наукомісткої та високотехнологічної продукції. Розподіл взаємодії між маркетинговою службою та функціональними підрозділами підприємства на окремих етапах створення інноваційного товару.

Змістовий модуль 2 Розвиток керуючої системи організації

ТЕМА 6 Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації

Модель професіоналізації і талант менеджера. Досвід, контекст і каталізатори професійного розвитку менеджерів. Потенційні "уроки" практичного досвіду.

Роль завдань у становленні менеджерів. Роль взаємодії з керівниками.

Розвиваюча роль невдач. Оцінка готовності менеджера вчитися на практиці. Організаційні умови й каталізатори професійного розвитку менеджерів.

Процесний підхід до управління кар'єрою. Компетенції управління кар'єрою. Періоди й типи управлінських кар'єр. Особистісний регрес в управлінській кар'єрі. Ключові процеси управління кар'єрою. Система критеріїв власної успішності. Зміст управлінської роботи. Оцінка управлінської результативності.

Як особистість менеджера впливає на його результати. Особистісні характеристики ефективних міжнародних менеджерів. Організаційні фактори управлінської результативності.

Ресурси (інструменти) і системи ОСК. Модель управлінської результативності.

ТЕМА 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації

Поняття бізнес-процесу. Учасники та власник бізнес-процесу. Первинні та вторинні входи й виходи бізнес-процесу. Класифікація бізнес-процесів. Внутрішні та зовнішні процеси в організації. Основні та допоміжні процеси. Процеси управління та розвитку. Причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів.

Поняття реінжинірингу бізнес-процесів, його завдання та ключові характеристики. Сутність та види реінжинірингу бізнес-процесів. Стратегічні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Стратегія процесного управління. Принципи реорганізації бізнес-процесів. Оцінка важливості бізнес-процесів. Критерії ефективності організації бізнес-процесів. Покращення бізнес-систем та його взаємозв'язок з покращенням бізнес-процесів.

Розробка бізнес-моделі організації. Розробка моделі існуючих бізнес-процесів. Інтегровані системи управління підприємствами.

ТЕМА 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації

Об'єкти формування іміджу Сутність і значення іміджу організації. Імідж керівника: методи формування. Організація роботи над формуванням іміджу керівника. Моделювання іміджу; процес управління корпоративним іміджем. Параметри, що характеризують стан корпоративного іміджу підприємства.

Результат впливу сформованого іміджу організації. Створення іміджу організації за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій. Схема взаємозв'язку основних і синтетичних засобів системи маркетингових комунікацій

ТЕМА 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації

Сутність організаційної (корпоративної) культури. Принципи корпоративної культури в організації. Фактори, які визначають корпоративну культуру. Типи корпоративної культури. Концепції розвитку корпоративної культури. Корпоративний кодекс організації. Індикатори організаційної культури Організаційна культура як фактор стримування змін в організації. Показники організаційної культури, що сприяють змінам. Організаційна культура і стратегія перетворень в організації. Проблема перенесення управлінського досвіду при роботі з організаційної культури. Опір змінам. Формування підтримки змін з боку носіїв організаційної культури. Етика в управлінні організацією. Етичні проблеми управління організацією. Етичний кодекс в організації.

7. План вивчення навчальної дисципліни

№ тижня	Назва теми	Форми організації навчання	Кількість годин
1.	Тема 1. Теоретичні основи управління розвитком організації	Лекція	4
1.	Тема 1. Теоретичні основи управління розвитком організації	Практичне заняття	2
2	Тема 2. Організація як об'єкт і суб'єкт	Лекція	2

	розвитку		
3	Тема 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації	Лекція	4
4	Тема 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації	Практичне заняття	2
5	Тема 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації	Лекція	4
6	Тема 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації	Практичне заняття	2
7	Тема 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації	Лекція	4
8	Тема 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації	Практичне заняття	2
8 Рубіжний (модульний) контроль 1			
9	Тема 6. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації	Лекція	2
10	Тема 6. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації	Практичне заняття	2
11	Тема 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації	Лекція	4
12	Тема 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації	Практичне заняття	2
13	Тема 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації	Лекція	2
14	Тема 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації	Практичне заняття	2
15	Тема 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації	Лекція	4
15 Рубіжний (модульний) контроль 2			
Підсумковий контроль (екзамен)			
8. Самостійна робота			
Самостійна робота (СР) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються здобувачами вищої освіти під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі. СР є основним засобом оволодіння навчальним матеріалом під час позааудиторної навчальної роботи здобувача вищої освіти. Метою СР є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та послідовне формування у здобувачів вищої освіти самостійності як риси характеру, що відіграє суттєву роль у формуванні сучасного фахівця вищої кваліфікації. Основними формами СР є такі: - опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу; - вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання; - підготовка до практичних занять та виконання домашніх завдань; - систематизація вивченого матеріалу курсу перед написанням модульних контрольних робіт та підготовка до різних форм поточного контролю.			

Тема	Види робіт	Кількість годин
ТЕМА 1. Теоретичні основи управління розвитком організації	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	8
ТЕМА 2. Організація як об'єкт і суб'єкт розвитку	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	10
ТЕМА 3. Теоретичні основи розробки стратегії управління розвитком організації	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	8
ТЕМА 4. Інноваційна діяльність як основа розвитку організації	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	8
ТЕМА 5. Використання маркетингових інструментів для управління розвитком організації	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. 5. Систематизація вивченого матеріалу модуля перед написанням	8

	модульної контрольної роботи.	
ТЕМА 6. Професійний розвиток менеджера як основа управління розвитком організації	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	8
ТЕМА 7. Використання реінжинірингу як інструменту розвитку організації	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	8
ТЕМА 8. Роль корпоративного іміджу в процесі управління розвитком організації	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій.	8
ТЕМА 9. Організаційна культура як ключова складова розвитку організації	1. Опрацювання прослуханого лекційного матеріалу та літературних джерел. 2. Розгляд питань, що передбачені для самостійного опрацювання. 3. Підготовка до практичного заняття, виконання домашніх завдань. 4. Підготовка рефератів, доповідей, презентацій. 5. Систематизація вивченого матеріалу модуля перед написанням модульної контрольної Роботи.	10

Консультативна допомога здобувачам вищої освіти надається у таких формах:

- особиста зустріч викладача і здобувача вищої освіти за графіком консультацій (<https://zp.edu.ua/rozklad-zanyat-ta-konsultaciy-19>) - один раз на тиждень або за попередньою домовленістю;
- листування за допомогою електронної пошти sorina.oa2020@gmail.com, pulinatv@ukr.net

(у форматі 24/7 кожного дня);

- відеозустріч, аудіоспілкування або повідомлення у сервісах Viber, Telegram, WhatsApp (за графіком консультацій викладача);
- спілкування по телефону (з 10.00 до 12.00 кожен день крім вихідних та святкових днів).

9. Система та критерії оцінювання курсу

Засоби оцінювання:

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів з дисципліни «Управління розвитком організації», згідно Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка»* є:

- екзамен;
- стандартизовані тести;
- командні проекти;
- аналітичні звіти, реферати, есе;
- розрахункові та розрахунково-графічні роботи;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- розрахункові роботи;
- інші види індивідуальних та групових завдань.

* Рекомендації з навчально-методичного забезпечення у Національному університеті «Запорізька політехніка» / Укладачі: С.Б. Беліков та ін. Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ, НУ «Запорізька політехніка». 2019. 18 с.

Взаємний зв'язок конкретних засобів і критеріїв оцінювання викладено нижче.

Критерії оцінювання курсу

Згідно з Положенням про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**, контрольні заходи включають в себе вхідний, поточний, рубіжний (модульний, тематичний, календарний), відстрочений, підсумковий та семестровий контроль, а також комплексні контрольні роботи та ректорські контрольні роботи.

Система контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління розвитком організації» включає в себе вхідний, поточний, рубіжний та підсумковий контроль. Також, за окремим наказом ректора, може проводиться ректорський контроль знань здобувачів вищої освіти.

Вхідний контроль проводиться на початку вивчення нового курсу з метою визначення рівня підготовки здобувачів вищої освіти з дисциплін, які забезпечують цей курс. Для дисципліни «Управління розвитком організації» такими дисциплінами є «Менеджмент», «Стратегічне управління», «Управління змінами». Контроль проводиться на першому занятті за завданнями, які відповідають програмі попередньої дисципліни (дисциплін). За результатами вхідного контролю розробляються заходи з надання індивідуальної допомоги здобувачам вищої освіти, коригування освітнього процесу.

Поточний контроль проводиться викладачами під час аудиторних занять. Основне завдання поточного контролю – перевірка рівня підготовки здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Об'єктами поточного контролю знань здобувачів вищої освіти з дисципліни «Управління розвитком організації» є:

- систематичність та активність роботи на практичних заняттях;
- виконання обов'язкових завдань самостійної роботи;
- виконання індивідуальних дослідницьких завдань (за вибором здобувача вищої освіти або викладача);
- участь в конференціях, конкурсах наукових робіт та інноваційних проектів, олімпіадах.

** Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка»**/ Укладачі: В.Г. Прушківський, С.Т. Яримбаш, В.Л. Грешта, А.В. Пархоменко, С.І. Шило, О.О. Каплієнко, О.В.

Коваленко, О.В. Лапкіна, П.В. Сахно, О.М. Стеценко, Н.Л. Ніколаєва, О.В. Савельєва, Л.М. Шило, О.В. Шепель, О.С. Калюжна, С.О. Фасоль. - Запоріжжя: Навчальний відділ, Навчально-методичний відділ НУ «Запорізька політехніка». 2019. 59 с.

Для здобувачів вищої освіти денного відділення поточний контроль та оцінювання знань здобувачів вищої освіти здійснюється за наступними напрямками:

- робота на лекціях (активність на лекційних заняттях, участь в експрес-опитуванні (тестуванні); участь у навчальній дискусії);
- робота на практичних заняттях (активність на заняттях, доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни, усне опитування, тестування, рішення практичних задач, участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання, участь у діловій грі, тощо).

Результати поточного контролю (поточна успішність) є основною інформацією під час проведення екзамену і враховуються викладачем при визначенні результатів рубіжного контролю та підсумкової оцінки з дисципліни.

Рубіжний (модульний, тематичний, календарний) контроль – це контроль знань здобувачів вищої освіти після вивчення логічно завершеної частини навчальної програми дисципліни. Проводиться у вигляді модульної контрольної роботи або за результатом поточного контролю.

Підсумковий контроль з дисципліни проводиться з метою оцінювання результатів навчання на певному освітньому ступені або на окремих його завершених етапах за 100-бальною системою, національною та шкалою ЄКТС.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль з дисципліни «Управління розвитком організації» проводиться у формі семестрового екзамену в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою навчальної дисципліни, і в терміни, встановлені робочим навчальним планом, індивідуальним навчальним планом здобувача вищої освіти. Завдання екзамену включають теоретичні питання з курсу та практичне завдання.

Підсумкова оцінка із дисципліни, яка виставляється в екзаменаційну відомість, є сумою балів за різні види навчальної роботи:

Схема нарахування балів з навчальної дисципліни

Форми контролю	Види навчальної роботи	Оцінювання
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ (протягом кожного з модулів)	Робота на лекціях: - активність на лекційних заняттях; - участь в експрес-опитуванні (тестуванні); - участь у навчальній дискусії.	Максимум 40 балів за модуль
	Робота на практичних заняттях: - активність на заняттях; - доповідь з презентацією за тематикою самостійного вивчення дисципліни - усне опитування, тестування, рішення практичних задач; - участь у навчальній дискусії, обговоренні ситуаційного завдання; - участь у діловій грі.	Максимум 60 балів за модуль
РУБІЖНИЙ (МОДУЛЬНИЙ) КОНТРОЛЬ	Модульний контроль № 1 «Система управління розвитком організації»	Максимальна оцінка – 100 балів
	Модульний контроль № 2 «Розвиток керуючої системи організації»	Максимальна оцінка – 100 балів
Додаткова оцінка	Участь у наукових конференціях, підготовка наукових публікацій, участь у Всеукраїнських конкурсах наукових студентських робіт за спеціальністю, створення кейсів тощо.	Згідно з рішенням кафедри

ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ екзамен	Метою екзамену є контроль сформованості практичних навичок та професійних компетентностей, необхідних для виконання професійних обов'язків. Екзамен проходить у формі співбесіди.	Критерії оцінювання зазначено в таблиці «Шкала оцінювання: національна та ECTS»
---	---	---

За роботу на лекційних та практичних заняттях бали розподіляються наступним чином:

а) робота на лекціях:

- **35-40 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 90% лекційних занять, має повний конспект питань самостійної роботи, показує вільне володіння матеріалом, правильно відповідає на питання (тести), приймає активну участь у навчальній дискусії;
- **31-34 бали:** здобувач вищої освіти відвідав 80% лекційних занять, має практично повний конспект питань самостійної роботи, в основному орієнтується в матеріалі, але допускає неточності, незначні помилки при усних відповідях чи тестах, обізнаний з предметом, приймає участь у навчальній дискусії;
- **24-30 балів:** здобувач вищої освіти відвідав 70% лекційних занять. Конспект питань самостійної роботи не повний (відсутня половина завдань). Здобувач вищої освіти лише частково розкриває питання, слабо в них орієнтується, погано ознайомлений із теоретичними питаннями та з процесами, що їх репрезентують, дає неправильні відповіді на тестах, іноді приймає участь у навчальній дискусії;
- **0-23 бали:** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% лекційних занять; має неохайний, неповний конспект, в якому відсутня більша кількість завдань самостійної роботи. Здобувач вищої освіти невірно відповідає на питання, або недостатньо в необхідному обсязі предмету, не приймає участі у навчальній дискусії;

б) робота на практичних заняттях:

- **54-60 балів.** здобувач вищої освіти відвідав 90%-100% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 90%.
- **51-53 балів** здобувач вищої освіти відвідав 75%-80% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 80%.
- **45-50 балів** здобувач вищої освіти відвідав 60-70% практичних занять. Сумарний обсяг виконання практичних завдань протягом семестру – не менш ніж 60%.
- **0-44 бали** здобувач вищої освіти відвідав менш ніж 60% практичних занять, та виконав менш ніж 30% загального обсягу практичних завдань.

Також передбачається **порядок зарахування пропущених занять:** усне відпрацювання пропущеної теми на встановлених за графіком викладача консультаціях з наданням конспекту лекційного або практичного заняття.

За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не отримав мінімальну кількість балів за поточним контролем за окремим змістовним модулем або не згоден з оцінкою, він може під час рубіжного контролю написати модульну контрольну роботу.

Оцінювання рубіжного контролю здобувачів вищої освіти з дисципліни здійснюється за 100-бальною шкалою. Розподіл балів за модулями відбувається наступним чином:

- модуль №1 – 100 балів;
- модуль №2 – 100 балів.

Модульна контрольна робота складається з двох теоретичних питань та практичного завдання. Шкалу оцінювання завдань модульної контрольної роботи наведено у таблиці:

Вид завдання	Бали	Критерії оцінки
--------------	------	-----------------

Теоретичні питання : 2 питання по 25 балів максимум за кожне	20-25 балів	Здобувач вищої освіти володіє матеріалом в повному обсязі, вільно, самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичного питання. Відповідь на питання сформульовано в термінах науки, викладено літературною мовою, демонструє авторську позицію здобувача вищої освіти.
	15-19 балів	Здобувач вищої освіти в цілому володіє навчальним матеріалом, самостійно викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки
	9-14 балів	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
	5-8 балів	Здобувач вищої освіти частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст питання під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки.
	0-4 балів	Здобувач вищої освіти: - не володіє навчальним матеріалом; - не в змозі його викласти; - не розуміє змісту теоретичних питань
Практичне завдання (максимум 50 балів)	40-50	Здобувач вищої освіти дав повну вичерпну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - правильного арифметичного результату; - доцільного і логічного пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - належним чином оформленої графічної частини (у разі потреби); - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - ґрунтовних висновків. При виконанні завдання допускається не більше 1-2 несуттєвих помилок або описок.
	30-39	В цілому здобувач вищої освіти дав повну відповідь, яка складається з: - вибору вірного алгоритму вирішення завдання; - приблизно правильного арифметичного результату (або не більше 3-4 несуттєвих помилок); - пояснення виконаних розрахунків; (у разі потреби); - графічної частини (у разі потреби), оформленої з деякими зауваженнями; - структурованого викладу матеріалу теоретичної частини завдання; - висновків. В цілому завдання повинно бути виконано не менш ніж на 75%.
	18-29	Відповідь здобувача вищої освіти: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною) або містить грубі помилки у розрахунках / має невірно визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним) або не має

		пояснень та висновків; В цілому завдання виконано менш ніж на 75%.
	10-17	Здобувач вищої освіти розуміє суть завдання, але його відповідь: - містить суттєві помилки у виборі алгоритму вирішення завдання; - не має графічної частини (якщо вона є необхідною); - містить грубі помилки у розрахунках / має невірний визначений арифметичний результат (якщо він є необхідним); - не має пояснень та висновків; - містить не більше 30% виконаного завдання.
	0-9	Здобувач вищої освіти: - не розуміє завдання; - не в змозі його виконати; - виконав завдання повністю неправильно - виконав менш ніж 20% завдання.

Якщо здобувач вищої освіти не отримав екзамен за поточними результатами та результатами модульного контролю, екзамен виставляється за результатами оцінювання за шкалою ЄКТС відповідей (в усній або письмовій формі) на контрольні питання екзамену та виконання практичного завдання. Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. Структура екзаменаційного білету відповідає структурі модульної контрольної роботи та оцінюється за аналогічними критеріями (див. табл. вище).

Таким чином, остаточна оцінка за курс для здобувачів вищої освіти *денного відділення* розраховується за одним з наступних варіантів:

№	Змістовий модуль №1 (Т1, Т2, Т3, Т4, Т5)	Змістовий модуль №2 (Т6, Т7, Т8, Т9)	Визначення остаточної оцінки (максимум 100 балів)
1	Поточний контроль 1	Поточний контроль 2	(ПК1 + ПК2)/2
2	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(МКР1+МКР2) /2
3	Поточний контроль 1	Модульна контрольна робота (МКР) 2	(ПК1+МКР2)/2
4	Модульна контрольна робота (МКР) 1	Поточний контроль 2	(ПК2+МКР1)/2
5	Складання екзамену з дисципліни		100

До екзаменаційної відомості заносяться сумарні результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для екзамену
90 – 100	A	відмінно	зараховано
85-89	B	добре	
75-84	C		
70-74	D	задовільно	
60-69	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

1-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни
------	---	--	---

Контроль знань здобувачів вищої освіти *заочного відділення* здійснюється шляхом виконання та подальшого захисту контрольної роботи у вигляді відповідей на питання, що стосуються змісту роботи. Зміст завдань контрольної роботи можна знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua> та у методичних вказівках до виконання контрольної роботи з дисципліни «Управління розвитком організації». За умови, якщо здобувач вищої освіти через поважні обставини не виконав, або не зміг захистити контрольну роботу, або не згоден з оцінкою, він складає екзамен з дисципліни. Структура екзаменаційного білету відповідає структурі модульної контрольної роботи (два контрольних питання, що виконуються в усній або письмовій формі, та практичне завдання) та оцінюється за аналогічними критеріями. Контрольні питання до екзамену здобувачі вищої освіти можуть знайти в системі дистанційного навчання НУ «Запорізька політехніка»: <https://moodle.zp.edu.ua>. До екзаменаційної відомості заносяться результати в балах за 100-бальною шкалою, 4-х бальною національною шкалою та за шкалою ECTS.

10. Політика курсу

Політика відвідування аудиторних занять (особиста присутність здобувача вищої освіти на заняттях). В умовах впровадження он-лайн-освіти за наявності об'єктивних причин (наприклад, лікарняні, стажування, мобільність, індивідуальний графік, знаходження на карантині і т. інш.) та за узгодженням з викладачем, освоєння навчальної дисципліни здобувачами вищої освіти може здійснюватись самостійно, на засадах академічної доброчесності. При цьому щотижня здобувач вищої освіти має звітувати через електронну пошту або через систему дистанційного навчання Moodle про стан виконання завдань та раз на тиждень – за графіком консультацій - виходити на онлайн-консультацію.

Політика дедлайнів. Здобувач вищої освіти зобов'язаний дотримуватись крайніх термінів (дата для аудиторних видів робіт або час в системі дистанційного навчання Moodle), до яких має бути виконано певне завдання. За наявності поважних причин (відповідно до інформації, яку надано деканатом) здобувач вищої освіти має право на складання індивідуального графіку вивчення окремих тем дисципліни.

Політика академічної доброчесності. Дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти передбачає: самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю, досягнення результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей); посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримання норм законодавства про авторське право та суміжні права; надання достовірної інформації про результати власної (наукової, творчої) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації; використання достовірної інформації з офіційних джерел при виконанні проектних завдань.

Політика дотримання прав та обов'язків здобувачів вищої освіти. Права і обов'язки здобувачів вищої освіти відображено у п.7.5 Положення про організацію освітнього процесу в Національному університеті «Запорізька політехніка» (https://zp.edu.ua/uploads/dept_nm/Polozhennia_pro_organizatsiyu_osvitnoho_protsetu.pdf).

Політика конфіденційності та захисту персональних даних. Обмін персональними даними між викладачем і здобувачем вищої освіти в межах вивчення дисципліни, їх використання

відбувається на основі закону України «Про захист персональних даних» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>). Стаття 10, п. 3 «Використання персональних даних працівниками суб'єктів відносин, пов'язаних з персональними даними, повинно здійснюватися лише відповідно до їхніх професійних чи службових або трудових обов'язків. Ці працівники зобов'язані не допускати розголошення у будь-який спосіб персональних даних, які їм було довірено або які стали відомі у зв'язку з виконанням професійних чи службових або трудових обов'язків, крім випадків, передбачених законом. Таке зобов'язання чинне після припинення ними діяльності, пов'язаної з персональними даними, крім випадків, установлених законом».