

**ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
дисципліни
“УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
КОМПАНІЇ ”
(для магістрів)**

Київ 2016

Підготовлено професором кафедри управління персоналом та економіки праці В. М. Колпаковим

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки праці (протокол №4 від 14 листопада 2016 р.)

Схвалено Вченою радою Інституту менеджменту та бізнесу ім. Б. Хмельницького (протокол № 11 від 21 листопада 2016 р.)

Колпаков В. М. Навчальна програма дисципліни “Управління розвитком компанії ” (для магістрів). — К.: МАУП, 2016. — 40 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст дисципліни “Управління розвитком компанії”, вказівки до виконання самостійної і контрольної робіт, критерії оцінювання знань, теми контрольних робіт, питання для самоконтролю, а також список літератури.

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Сьогодні потрібний новий погляд на сучасне управління організацією - розвиваючий підхід в менеджменті. До недавнього часу в теорії менеджменту домінувала переконання в тому, що підприємства переслідують, передусім, прибуток і стабільність. Але бурхлива динаміка середовища, що оточує організацію, що досягла в останні десятиліття максимальних темпів, все більш і більш проблематизує цю установку. Тому останнім часом більшість теоретиків менеджменту схиляються до думки, що підприємства повинні прагнути до збереження і розвитку, а прибуток - їх передумова. Цей підхід можна виразити формулою: "спочатку збереження, а потім розвиток" або новішою і обґрунтованою парадигмою - "збереження через розвиток". За часів економічного буму зможуть "утриматися на плаву" тільки ті компанії, які проявлять здатність до свого безперервного розвитку.

Результати досліджень показують, що в ХХІ ст. підвищуватимуться:

- цінність кваліфікованих працівників, вимоги до ефективності навчальних програм, планування розвитку компанії;
- роль і значущість розвитку компанії;
- значущість функції управління компанією.

Виходячи з наявних тенденцій щодо проблеми дефіциту кадрів високої кваліфікації, необхідно розвивати систему підготовки кадрів на основі раннього виявлення схильностей і потенціалу, здійснювати стратегічне управління розвитку компанією за чітко розробленими програмами.

Мета вивчення дисципліни “Управління розвитком компанії ” — сформулювати знання, навички і уміння; розвинути здібності, що дозволить майбутнім менеджерам здійснювати управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність при управлінні організаціями, спрямовану на розвиток і ефективне використання їх потенціалу.

Предметом вивчення дисципліни є загальні основи розвитку компанії.

Випускник у результаті навчання повинен:

знати:

- генезис управління змінами і прихід до управління розвитком;
- теоретичні і методологічні основи розвитку компанії;
- основні закони розвитку діяльності, організації;

- зарубіжний досвід організації управління розвитком промисловості;
- особливості інноваційною діяльністю компанії;
- особливості розвитку діяльності, здібностей, особистості, мислення персоналу компанії;
- логіку здійснення керованих змін в компанії;
- як виключити ризики в розвитку компанії;
- сучасні концепції розвитку компанії;
- основні психолого-акмеологічні засоби індивідуально-професійного розвитку персоналу компанії;
- ефективність інструментальних засобів моделювання розвитку компанії;
- экономические основи поведінки організацій, уявлення про різні структури ринків і проводити аналіз конкурентного середовища галузі;
- організаційно-правові основи забезпечення розвитку компанії;

уміти:

- распознавать передумови виникнення конструктивних і деструктивних змін в організаціях;
- формировать проекти управління розвитком компанії;
- видеть перспективи розвитку компанії і швидко реагувати на постійну зміну зовнішнього середовища;
- приобретать знання і практичні навички використання сучасних управлінських інструментів, що забезпечують нарощування стратегічного потенціалу компанії;
- участвовать в розробці політики і стратегії управління розвитком компанії, планувати і здійснювати заходи, спрямовані на її реалізацію;
- аналізувати потреби у розвитку компанії;
- здійснювати стратегічне й оперативне управління розвитку компанії;
- стимулювати розвиток компанії;
- використовувати психолого-акмеологічні засоби;
- определять тактику підтримки керованих змін у відповідності з моделлю розвитку.

бути ознайомленим:

- із сучасними концепціями у сфері розвитку організації;
- з методами, техніками, технологіями передових шкіл управління з підготовки керівників кадрових служб і управління компанією;
- з тенденціями розвитку і проблемами у сфері розвитку компанії.

Для досягнення кінцевої мети — підготовки спеціалістів і магістрів — програмою визначені такі методи активного навчання: лекції, семінари і тематичні дискусії, контрольні і випускні роботи, імітаційні вправи, аналіз ситуацій, ділові ігри, що потребує постійної взаємодії із

студентами, а від викладачів — володіння складною технікою управління мисленням студентів, здатності будувати проблемні ситуації, стимулювати їх пізнавальну активність.

Програму вивчення нормативної дисципліни “Управління розвитком компанії ” складено відповідно до місця і значення дисципліни за структурно-логічною схемою освітньо-професійної програми магістра. Вона охоплює всі змістовні модулі, визначені анотацією для мінімальної кількості годин, передбачених стандартом.

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН дисципліни
“УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ”**

| № | Назва змістового модуля і теми |
|--|--|
| Змістовий модуль I. Теоретико- методологічні основи управління розвитком компанії | |
| 1 | Тема 1. Генезис управління змінами і прихід до управління розвитком |
| 2 | Тема 2. Загальні представлення про розвиток. Закони, принципи управління розвитком. Синергетична парадигма управління розвитком. |
| 3 | Тема 3. Організація управління розвитком промисловості України |
| 4 | Тема 4. Зарубіжний досвід організації управління розвитком промисловості |
| Змістовий модуль II. Компанія як об'єкт управління розвитком | |
| 5 | Тема 5 Діяльність в компанії як об'єкт розвитку |
| 6 | Тема 6. Технологічний цикл управлінської діяльності |
| 7 | Тема 7. Психолого-акмеологические основи розвитку персоналу компанії |
| 8 | Тема 8. Розвиток компанії як об'єкту економічної діяльності |
| Змістовий модуль III. Вдосконалення управління розвитком компанії | |
| 9 | Тема 9. Організаційний розвиток компанії |
| 10 | Тема 10 Стратегічне управління компанією в розвиваючому підході |
| 11 | Тема 11 Управління розвитком управлінської команди в розвиваючому підході |
| 12 | Тема 12. Особливості інноваційною діяльністю компанії |
| 13 | Тема 13. Управління розвитком інноваційної діяльності, інноваційними проектами і програмами розвитку компанії |
| 14 | Тема 14. Управління розвитком потенціалу компанії |
| 15 | Тема 15. Розвиток діяльності, здібностей, особистості, мислення персоналу компанії |
| 16 | Тема 16. Розробка стратегії управління розвитком компанії |
| Разом годин: 120 | |

Зміст дисципліни

“УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМПАНІЇ”

Змістовий модуль I. Теоретико-методологічні основи управління розвитком компанії

Тема 1. Генезис управління змінами і прихід до управління розвитком

Еволюція управлінської думки. Наукове управління (1885-1920). Аналіз змісту робіт виконавців і визначення її основних компонентів. Вдосконалення операцій ручної праці за рахунок усунення зайвих, непродуктивних рухів.

Класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950). Створення універсальних принципів управління, пов'язаних з раціональною системою управління організацією. Побудови структури організації і управління працівниками. Виділення декількох взаємозв'язаних функцій управління.

Школа людських відносин (1930-1950). Школа стала надавати соціальному чиннику ключове значення. Будь-яка організація - синтез " технічної" і " соціальної" сторін. Людський чинник - основний.

Поведінкові науки (1950 - по теперішній час). Правильне застосування поведінкової теорії неминує призводити до підвищення ефективності діяльності як окремого працівника, так і організації в цілому.

Наука управління або кількісний підхід (1950 - по наст. час). Заміна описового аналізу діяльності математичними моделями з кількісними значеннями.

Процесний підхід - послідовне (процесуальне) розташуванні функцій управління. Управлінська діяльність розглядатися циклічно і процесуально.

Системний підхід - цілісність і структурність сприйняття діяльності. "Закриті" і " відкриті" системи. Управлінська і виконавська діяльності -єдина система. Ситуаційний підхід. У центрі уваги - ситуація, по відношенню до якої управлінець приймає рішення. Ситуаційний і системний підходи - спосіб мислення керівника в ухваленні рішення.

Ідея розвиваючого підходу в управлінні-синтез " статичної" і " динамічної". Незмінне", що "змінюється, або "зміна зі збереженням". Крок

розвитку - як придбання стабільності у відтворенні діяльності по вдосконаленій формі.

Література [11,15,21,32,38,53,74,79,111]

Тема 2. Загальні представлення про розвиток. Закони, принципи управління розвитком. Синергетична парадигма управління розвитком.

Сутність поняття розвитку. Поняття навчання, виховання і розвиток, їхній взаємозв'язок. Проблеми розвитку компанії в сучасний час. Розвиток як об'єкт управління. Концептуальна модель управління розвитком компанії. Форми і зміст процесу розвитку. Особливості розвитку людини і його психіки. Кроки розвитку.

Закони розвитку організаційних систем. Біологічні і соціальні закони розвитку. Принципи розвитку організаційних систем. Принципи розвитку живих систем. Принцип виробництва мінімуму ентропії. Онтологічні принципи розвитку організаційних систем. Фізичні фактори розвитку живих систем. Закони і принципи соціального управління. Закони соціального управління. Принципи стратегічного управління. Закони , принципи духовного управління розвитком. Поняття духу, душі, духовності. Заповіді, закономірності духовного розвитку.

Синергетична парадигма. Синергетична парадигма управління розвитком. Характеристика процесу розвитку. Моделі розвитку і управління розвитком. Загальна характеристика моделі розвитку "живого" і управління розвитком. Модель самоуправління розвитком. Життєва криза як рушійна сила розвитку.

Література [1,3,5,6,11,16,25,37,44,59,60]

Тема 3. Організація управління розвитком промисловості України

Негативна дія на розвиток промисловості України кризових явищ.

Порадження системних дисбалансів: структурного (переважає в структурі української промисловості низкотехнологічних енерго- і ресурсоемних виробництв); функціонального (відсутність надійних механізмів державного регулювання розвитку промисловості) ; цільового (невідповідність поточного стану української промисловості цілям неоіндустріалізації і розвитку передового виробництва); між системою і зовнішнім середовищем (надмірно високі екологічні витрати

промислового виробництва). Причини неможливості на окремому підприємстві і їх об'єднаннях самостійно усунути зароджені дисбаланси.

Безліч організаційно-правових форм (ЗАТ, ТОВ, ПрАО, ПАО) і форм власності (державна, приватна, комунальна) і утруднення в плануванні, і координації спільної діяльності. Вплив на спільний розвиток заплутаних ланцюжків прав власності з використанням офшорних юрисдикцій. Управління розвитком великими промисловими підприємствами фінансово-промислових груп (ФПГ), що є частиною, які в Україні зазвичай не носять формального документального характеру.

Декларативні і несистемні показники результатів управління розвитком промисловості. На практиці приватні власники промислових підприємств Формування планів розвитку приватними власниками промислових підприємств (фінансованих за рахунок власних і позикових джерел), а державою - своїх (фінансованих за рахунок бюджету), які радикально переглядаються кожним черговим урядом і погано виконуються. Відсутність у діючих органів державного управління реальних важелів координації діяльності підприємств України для досягнення загальнодержавних цілей. Провали ринку, особливості інституціонального середовища (високі трансакційні витрати, проблеми із захистом прав власності та ін.) і нерівною конкуренцією (ТНК і підприємства розвинених країн мають явні конкурентні переваги, особливо в умовах СОТ) і негативний результат промислової політики.

Вплив спонтанних процесів, несприятливих тенденцій на коригування розвитку промисловості з боку держави (провали держави) і суспільства. Результати управління розвитком: уряд і українська бюрократія в цілому традиційно були і залишаються тепер малоефективними; чинному уряду України також не вдалося заслужити громадську довіру; відсутній механізм постановки погоджених (між урядом, бізнесом і суспільством) стратегічних цілей розвитку; відсутній механізм цілеспрямованої системної дії на промисловість для їх досягнення; немає надійного зворотного зв'язку між планом (метою) і фактом (контроль над виконанням, регулювання по відхиленнях, систематичний перегляд і постановка нових цілей).

Концептуальні положення організації управління розвитком промисловості України в умовах системних дисбалансів.

Література [2,9,13,14,79]

Тема 4. Зарубіжний досвід організації управління розвитком промисловості

Досвід деяких країн, що добилися найбільших успіхів у сфері промисловості - розвинених (США, країни ЄС, Японія) так званих "держав розвитку" (Китай, Республіка Корея), що розвиваються, належать.

Зайняття 1. Західна практика: США, ЄС.

Індивідуалізм і формалізовані способи координації дій економічних суб'єктів як основа західної ділової культури. Об'єднання для спільної мети, але дії у власних інтересах (автономні гравці). Налаження власних інтересів на практику співпраці, на теорію і практику управління розвитком власної промисловості. Координація зусиль економічних суб'єктів і напряму їх в русло суспільно значимих цілей. Відсутність з боку держави прямого впливу на розвиток промисловості (у США) і полагання, передусім, на ринкові механізми (йде на пряме втручання тільки в крайніх випадках). Активне застосування інструментів податкової і грошово-кредитної політики, фінансування НІОКР через різні фонди: "Найбільші державні структури, що управляють інноваційним розвитком США, - Національний науковий фонд (займається фінансуванням фундаментальної науки, бюджет близько 7 млрд дол.), Національні інститути здоров'я (установа департаменту охорони здоров'я США, включає 27 підрозділів, бюджет 35 млрд дол.), Пентагон (міністерство оборони), Агентство перспективних оборонних дослідницьких проєктів (DARPA, від імені уряду займається найбільш ризикованими, радикальними проєктами), IARPA (Агентство перспективних досліджень в області розвідки), ARPA - E (Агентство перспективних досліджень в області енергетики), ARPA у сфері забезпечення безпеки на території країн.

Відсутність в США (офіційною) спеціальної промислової політики, спрямованої на інвестування в конкретні компанії або галузі (це є істотним відмінністю від підходів низки азіатських країн). Реалізація інноваційної політики, спрямованої на впровадження передових технологій. В якості сучасних.

Пріоритетні напрями інноваційної політики - передова робототехніка, наноелектроніка, матеріали із заданими властивостями і біотехнологія. Дія при Президентові США - Бюро за визначенням науково-технічної політики (консультативний орган, метою якого є стимулювання розробки і впровадження інновацій, яких найбільше потребує економіка і суспільство), який дає рекомендації відносно напрямів цільового фінансування і вдосконалення законодавства.

Відсутність в США цілеспрямованих програм розвитку промисловості, проте існує практика вжиття заходів по точковому

стимулюванню інновацій, а також заходи в масштабах усієї економіки, спрямовані на забезпечення вигідності розміщення виробництва на території США, залучення кваліфікованою робочою силою, а також стимулювання інвестицій.

Основні інструменти політики ЄС у сфері розвитку промисловості - "Групи високого рівня" (консультативні органи, завдання яких полягає в консультуванні зацікавлених сторін - всего співтовариства і окремих країн-членів, промислових підприємств і громадських організацій), "Європейські технологічні платформи" (проекти, спрямовані на визначення пріоритетів досліджень і розробок, часових рамок і планів дії для стратегічно важливих технологічних ініціатив) і "Спільні технологічні ініціативи" (юридично оформлені структури, призначені для виконання завдань, сформульованих у рамках технологічних платформ, які мають свій статут, персонал і бюджет).

Критеріями для створення технологічних платформ і, відповідно, виділення державного фінансування, являються: стратегічна важливість і можливість отримання конкретного відчутного результату; неможливість розробити і впровадити цю технологію виключно на основі ринкових механізмів; конкретні докази громадської користі; довгострокова прихильність підприємств впровадженню цієї технології; недостатність існуючого управлінського інструментарію.

Заняття 2. Східна практика: Японія, Китай, Південна Корея

Східній діловій культурі, на відміну від західної, у більшій мірі властиві Колективізм і групова орієнтація, "зрощення" інтересів адміністраторів розвитку і підприємців - відмінність східній діловій культурі від західної. Особливості управління в розвитку промисловості в провідних країнах Сходу : Японії, Республіці Корея, Китаї. Здійснення управління розвитком промисловості в Японії за допомогою політики адміністративного керівництва (державна у рамках управління розвитком промисловості не змушує підприємства виконувати якісь дії, а рекомендує їм це робити). Підкріплення з боку держави рекомендацій підприємствам - позиками, податковими пільгами, грантами, субсидіями, ліцензіями і іншими стимулюючими заходами. Використання адміністративного керівництва в Японії для компенсації ринкових коливань, передбачення розвитку ринку і поліпшення конкуренції. Наукомісткі сектори, включаючи виробництво робототехніки, напівпровідників, електроніки -пріоритети японської промислової політики. Загальнодержавні плани (5 і 7-річні) планування розвитку промисловості, економічного і соціального розвитку Японії, в яких представлена структура державних, споживчих і інвестиційних витрат з розбиттям по секторам, що є основою для планування капітальних

вкладень окремих фірм і дозволяє погоджувати напрями і характер економічної політики різних суб'єктів господарювання. У планах викладаються державні заходи по стимулюванню підприємництва в стратегічно і соціально важливих областях.

Роль в успіхах післявоєнного розвитку Японії - Міністерство міжнародної торгівлі і промисловості. Важливою складовою досягнень Міністерство міжнародної торгівлі і промисловості - висока кваліфікація чиновників. Дії Міністерства міжнародної торгівлі і промисловості як "мозкового центру", який контролював планування, регулював промислову і енергетичну політику, внутрішнє виробництво, міжнародну торгівлю і частину фінансів, особливо податкову політику і пропозицію капіталу. Діяльність Бюро по економічній політиці (складає нині плани розвитку Японії) у складі Міністерства економіки, торгівлі і промисловості, яке наділене широкими повноваженнями, у тому числі у сфері промислової і торгової політики, енергетичної безпеки, контролю над експортом озброєнь та ін.

У Республіці Корея (Південній Кореї) у рамках стратегічного планування визначаються сфери діяльності, в яких необхідно досягти успіху, щоб забезпечити конкурентні переваги економіки в майбутньому. Діяльність уряду країни в особі Міністерства промисловості, торгівлі і енергетики із залученням Корейського інституту передових технологій (проаналізувавши вимоги до сучасних драйверів зростання), спеціально створеного для цілей розробки стратегій розвитку промисловості, визначило сім флагманських стратегічних можливостей, в які доцільно інвестувати : автомобілі, суднобудування, напівпровідники, металургія, машинобудування, текстильна промисловість, деталі і матеріали. Додаток значних зусиль до залучення в ключові сектори передових технологій з-за кордону. Формування стратегій з чіткими цілями, чисельно вираженими в ключових показниках результативності і ефективності, націлена на створення нових можливостей, підвищення конкурентоспроможності і скорочення ланцюжків постачань.

Формування і реалізація "регіональних планів інновацій" у рамках загальнодержавних, створення привабливих умов для інвестицій, формування і розвитку мережі регіональних кластерів для конкретних технологій. Здійснення державно-приватного фінансування і створення установ, як інструментів підтримки розвитку промисловості (субсидування кредитів і державні гарантії по кредитах, податкові пільги, селективні заходи проти імпорту, пільгове кредитування імпорту сировини і експортних постачань готової продукції, розвиток освіти, спільне фінансування інновацій і створення інфраструктури).

Створення Міністерства стратегії і фінансів, промовець єдиним органом, покликаним ефективно управляти економічною політикою, національними фінансами, фінансовими стратегіями і системою оподаткування.

У *Китайській народній республіці (КНР)* політика розвитку промисловості формується відповідно до загальнодержавних 5-річних соціально-економічних планів,

Політика КНР відрізняється порівняно високою мірою державного втручання в " ринок" з китайською специфікою. Використовуються кредитування державними банками експортних операцій і придбання технологій, приховане і явне субсидування експорту, використання заборонювальних мит на імпорту промислової продукції, практика надання ринку збуту продукції зарубіжним корпораціям в обмін на надання передових технологій. Створення інституціональних умов на своїй території для розвитку промисловості і відсутність нужди в екстраординарних заходах по залученню передових західних товаровиробників до створення виробництв на своїй території - одного факту доступу на його внутрішній ринок, як правило, досить. Державний перерозподіл фінансових результатів на користь національного китайського капіталу і придбання передових технологій місцевими виробниками з метою зміни нинішнього статусу виробничого майданчика і ринку збуту для західних компаній на новий статус самостійного гравця.

Література [9,10,14,20,21,28,40,45,47,51,69,73,92]

Тема 5. Діяльність в компанії як об'єкт розвитку

Поняття діяльності, праці, роботи. Діяльність - дія плюс рефлексія (Г.П.Щедровицкий). Поняття рефлексії і її ролі в управлінні розвитком. Основи теорії діяльності і розвитку діяльності. Організаційно-функціональний аналіз існуючого стану справ в організації. Виявлення значимих розривів у функціональних зв'язках між одиницями діяльності. Обґрунтування принципової важливості організаційного підходу в аналізі усієї навколишньої дійсності (А.А. Богданов). Своя система норм як на абстрактному (миссиональному, макроцільовому, стратегічному) рівні, так і на конкретному (тактика, технології, програми, інструкції до операцій і так далі) необхідна для функціонування діяльності. Особливості виконавської і підприємницької діяльності. Розкриття деструкцій в діяльності на гранично абстрактному рівні.

Розривши в діяльності як утруднення в процесі перетворення початкового матеріалу в продукт, дестабілізатор діяльності і що підлягає

подоланню. Нормативні і ресурсні причини розриву. Розривши у взаємодії" структурних одиниць організації.

Функція схематичних зображень як засіб обліку усіх можливих варіантів розривів в діяльності.

Проста кооперація як варіант взаємодії двох одиниць діяльності. Процес діяльності в простій кооперації. Взаємно обслуговування ланок кооперації. Не деятельностьная активність (невизначеність усіх норм) - "до деятельностьная метушня". Неправомірне підпорядкування однієї кооперативної ланки іншому. Проти діяльність рівноправних ланок кооперації. Управлінсько-виконавська кооперативна система. Типи нормативних деструкцій в управлінсько-виконавській системі. Типи деструкцій в кооперативно-деятельностных стосунках між управлінцем і виконавцями. Логіка послідовності побудови поняття "Розвиток діяльності". Поняття "Розвиток системи діяльності". Одиничний цикл кроку розвитку діяльності. Крок розвитку: проблематизація колишнього пристрою і де проблематизація, за рахунок розвитку форми і організації в цілому.

Цикл кроку розвитку діяльності : поява нової якісної або кількісної вимоги до продукції; виникнення утруднення при спробі внутрішнього механізму задовольнити новій вимозі; фіксація рефлексії непереборної утруднення наявним механізмом; пошук того механізму, який може гарантовано і принципово зняти виникле утруднення і його разове використання; разове використання знайденого механізму для зняття актуального утруднення; рефлексія доцільності вбудовування нового елементу в колишній механізм на постійній основі; процес впровадження нового елементу в колишній механізм з попутною корекцією функцій колишніх елементів механізму; контроль і корекція функціонування нового елементу у рамках цілісності, ефективності його взаємодії з іншими елементами механізму.

Література [8,10,11,25,29,38,56,107,108]

Тема 6. Технологічний цикл управлінської діяльності

Відмітні особливості управлінської, виконавської і підприємницької діяльності. Поняття управлінець, виконавець, управлінець-підприємець. Поняття діяч - людина сама собі і управлінець (при виробленні норм), і виконавець (при реалізації норм). Процес входження людини в діяльність: розуміння і прийняття діяльнісних норм. Самовизначення людини в діяльності (входить в пропоновані нормативні рамки або не входить і стає деструктивальним чинником - руйнівником нормативної бази,

деструкцією організованої діяльності). Виконавець - людина підлеглий нормам діяльності. Управлінець як реалізатор функції контролю, корекції, постачання (організаційні), а також функції дослідження, критики і нормування (пері нормування) діяльності виконавця. Відмінності управлінська і підприємницька діяльності. Суть підприємницької діяльності. Основні кроки підприємницького циклу : дослідження змісту споживчого попиту; розробка бізнес-плану (проектування) по виробництву і реалізації продукту; дослідження ринку ресурсів, необхідних для виробництва продукції; заїм у банку фінансових коштів, необхідних для забезпечення ресурсами своєї виробничої діяльності; придбання ресурсів для виробництва (початковий матеріал, засоби, працівники і так далі); виробництво запланованої продукції; збут зробленої продукції на ринку реалізації; перерозподіл доходу (повернення позики у банк з відсотками, видача зарплати і інше) і підрахунок прибутку.

Суть управлінської діяльності. Мета управлінської діяльності - організоване виробництво продукції виконавцями в погоджені із замовником терміни, в потрібному об'ємі необхідної якості. Місце діяльності найманого менеджера (1 тип). Управління виробництвом продукції під замовлення (2 тип). Пошук замовника і виробництво продукції під замовлення (3 тип).

Цикл управлінської діяльності: розуміння і прийняття замовлення; планування виконавської і управлінської діяльності, по виробництву замовленої продукції; постачання виробництва ресурсами; запуск (організація) виробництва продукції; контроль діяльності виконавців; корекція (у разі потреби) діяльності виконавців; передача продукції замовникові і розрахунок замовника з управлінцем-виробником.

Порівняльні характеристики управлінської і підприємницької діяльності.

Література [8,38,54,56,107]

Тема 7. Психолого-акмеологічні основи розвитку персоналу компанії.

Теоретико-методологічні основи психології розвитку. Роль і місце психології розвитку у вивченні людини. Вихідні поняття психології розвитку. Особливості вікової психології розвитку персоналу. Особливості розвитку психіки людини, що впливають на розвиток його професіоналізму (рання дорослість). Особливості розвитку психіки людини, що впливають на розвиток його професіоналізму (середня дорослість).

Акмеологія як ідеологічна основа розвитку персоналу. Акмеологія в системі наук про професійну діяльність. Поняття акмеології. Предмет акмеології і її місце в системі наук. Акмеологія як нова область людинознавства. Соціокультурний контекст акмеологічного пізнання. Структура рефлексивно-акмеологічного підходу до розвитку професійного майстерства. Людина як індивід, особистість, суб'єкт діяльності й індивідуальність з позицій акмеології. Індивід і індивідуальність. Акмеологічне розуміння особистості і моделі самореалізації. Акмеологічне розуміння суб'єкта. Акмеологія вікового розвитку людини. Основні характеристики людини в різні періоди його вікового розвитку. Дорослість і зрілість як найважливіша ступінь життєвого циклу людини. Професіоналізм і креативність як головні властивості "АКМЕ" людини. Поняття вершини розвитку, досягнення "Акме". Акме" у професійному розвитку людини.

Література [11,15,18,22,25,35,37,38,44,75,76]

Змістовий модуль II. Компанія як об'єкт управління розвитком

Тема 8. Розвиток компанії як об'єкту економічної діяльності

Стадії існування організації в діяльності: становлення, функціонування, розвиток і деградація (редукція). Відмінність "розвитку" від "функціонування" і від "зростання".

Розвиток організації - перебудова діяльності організації в умовах досяжності колишніх макроцілей шляхом якісної зміни механізму діяльності. Деградація організації - розпад діяльності в організації. Чинники деградації: гостро дозрілі об'єктивні передумови до зміни діяльності організації (проблематизація функціонування) і ігноруванням цих передумов управлінською ланкою. Діяльність компанії в умовах дії зовнішніх і внутрішніх чинників. Обумовленість розвитку зовнішніми (рідше внутрішніми) чинниками, проблематизуючими колишні форми функціонування підприємства.

Зв'язок розвитку з якісними і структурними змінами в організації. Формування нової, складнішої внутрішньої форми її функціонування, адаптоване до зовнішніх умов, що змінилися, і здатною забезпечити динамічну рівновагу.

Збереження компанією свого призначення, своїй системній функції в "турбулентності" і агресивності довкілля. Необхідність розуміння доцільності діяльності компанії, при втраті функціональної

корисності. Постійне підстроювання компанії під зміни у своєму оточенні або активну дію на нього. Гармонія "внутрішнього механізму" з "зовнішнім оточенням".

Чутливістю до проблематизації. Значущість функції контролю за відповідністю "внутрішнього" механізму діяльності підприємства зовнішнім умовам у справі " виживання" і розвитку підприємства. Виявлення проблемної ланки (ланок) в діяльності підприємства.

Література [8,49,50,71,77,79,92]

Тема 9. Організаційний розвиток компанії

Появою нового структурного елемента (елементів), що має свою функцію в загальній функціональній структурі підприємства і відповідне ресурсне наповнення (діяч, засоби і тому подібне). як умову організаційного розвитку.

Диференціація і поява сервісу як лінії структурного ускладнення колишнього стану діяльності. Ускладнення орг-конструкції компанії, у рамках системодіяльностного принципу, як умову розвитку. Введення нової ланки, що має сервісний характер, реалізовує функцію обслуговування з мінімум ресурсів для себе і не самодовлеючим, приписуючим змістом функції для базисної ланки. Системоутворення в діяльності. Системоутворення у виробничій структурі компанії. Поява техно структури і допоміжним структурам (допоміжного виробництва і обслуговуючого господарства). Системоутворення у виробничій структурі. Системоутворення в управлінській структурі. Різноманіття структурного розвитку компанії як системообразование в управлінському і виробничому ланках. Інтегрально-функціональна схема компанії. Генезис позиційної системи компанії.

Керівництво компанії як кореневі причини зовні проявлених деструкцій і "хвороб" компанії. Допомога керівника в подоланні утруднень виконавцем. Необхідність залучення консультанта для керівника в подоланні утруднень виконавцем.

Методика планування зовнішнього розвитку. Зовнішнє розвитку - вибір між вертикальною інтеграцією ("вперед", "назад") і диверсифікацією ("спорідненою", " конгломератною").

Планування внутрішнього організаційного розвитку. Варіанти організаційної перебудови компанії. Методи та технології стратегічного управління розвитком компанії. Управління опором персоналу організацій організаційним змінам і розвитку.

Бізнес - система і суть організаційного розвитку. Організація як

бізнес - система. Проблеми і джерела розвитку бізнес - системи. Оцінка потенціалу розвитку бізнес - системи. Чинники - індикатори розвитку і формування загроз для бізнес - системи. Індикатори загроз зовнішнього характеру. Індикатори загроз внутрішнього характеру. Індикатори загроз виробничий - економічною і фінансово - господарській діяльності бізнес - системи. Управлінський аудит системи управління бізнесом. Методи аналітичного порівняння для виявлення загроз.

Оцінка відносного положення бізнес - системи в економічному просторі. Благополучні області бізнес - системи і області з ознаками кризи. Складання профілю бізнес - системи.

Управлінський аудит як інструмент оцінки здатності менеджменту до розвитку, вибору і формування стратегій, здійснення контролю ризиків.

Література [23,38,49,56,70,92-95,104,105]

Тема 10. Стратегічне управління компанією в розвиваючому підході

Історичне і логічне становлення стратегічного управління. Довгострокове планування . Стратегічне планування . Стратегічний менеджмент. Визначення стратегії діяльності. Відмінність стратегії від тактики. Особливості стратегічного управління в Україні. Роль і місце стратегічного управління. Взаємозв'язок і відмінність стратегічного і тактичного управління. Організація стратегічного управління компанією. Ієрархія формування стратегії. Типи стратегій по ключових напрямках діяльності: маркетингова стратегія, стратегія виробництва, інноваційна стратегія, інвестиційна стратегія, організаційна стратегія, кадрова стратегія. Чотирьохрівнева структура управління компанією.

Основні цілі і методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Аналіз макросередовища (PEST -аналіз). Аналіз мікросередовища. Стратегічний галузевий аналіз. Основні цілі і загальна схема проведення конкурентного аналізу зовнішнього середовища. Стратегічний аналіз структури ринку. Структурний аналіз конкурентних сил по М. Портеру. Аналіз стратегічних груп. Поняття конкурентних переваг товару, підприємства, регіону. Оцінка конкурентної позиції підприємства. Вплив на формування стратегії життєвого циклу товару і галузі.

Аналіз внутрішнього середовища, ґрунтований на "ланцюжку цінностей" М. Портеру. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища, адаптований до українських умов.

SWOT - аналіз, складання профілю середовища, стратегічне ситуаційне моделювання, стратегічний вартісною аналіз. Портфельні матриці. Загальна схема вироблення стратегій. Класифікація стратегій. Характеристика укрупнених блоків стратегій. Базові стратегії. Матриця И. Ансоффа по товарах і ринках. Основні механізми, що закладаються в стратегії зростання. Стратегії пов'язаної і незв'язаної диверсифікації.

Конкурентні стратегії. Стратегія досягнення конкурентних переваг. Стратегії поведінки в конкурентному середовищі.

Галузеві стратегії, ґрунтовані на моделі життєвого циклу галузі. Портфельні стратегії (матриця БКГ, Мак-Кинси. Поняття і типи стратегічних альтернатив. Підходи до формування стратегічних альтернатив. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір генеральної стратегії підприємства.

Загальне поняття і рушійні сили стратегії інновацій. Характеристика інноваційних стратегій. Особливості сучасного етапу розвитку інноваційних стратегій.

Вплив глобалізації і інформатизації на стратегічне управління. Розвиток моделі стратегічного управління з урахуванням впливу нових наукових концепцій. Рефлексивне, інформаційно-психологічне управління розвитком компанії. Сценарне планування розвитку компанії.

Література [10,13,18,21,28,52,57,61,66,72,77,92]

Тема 11. Управління розвитком управлінської команди в розвиваючому підході

Розуміння команди в діяльностних рамках. Типи груп :

"комбінат", "гурток", "клика", "команда" (Т.Ю. Базарів і Б.Л. Еремина); "тусовка", "гурток", "загін", "кооперація", "команда" (В.Н.Верхоглазенко). Типи управління командою: авторитарний тип ("начальник"), тип потурання ("рядовий член команди"), лідерський тип ("лідер-наставник"). Типи команд по провідних акцентах: команда - вирішувач завдань, команда-аналітик, команда продуманих дій, критерійно-орієнтована команда, команда критерійно-практичної самоорганізації. Емпіричні типи групових ролей :

- Позитивні ролі в команді (лідергенератор ідей, знавець (ерудит), практик (реаліст), теоретик (інтелектуал-концептолог), критик (проблематизатор), депроблематизатор (проектувальник), ідеолог, душа компанії (емоційний лідер).

-Негативные ролі в команді (козел відпущення, критик-деструкція (критикан), аморальний тип, мораліст, всезнайко, базіка, маніпулятор, скиглій (зануда-песиміст).

- Системна типологія ролей в команді: виконавець (реалізатор), координатор (голова), формувач (творець), генератор ідей, розвідник (дослідник), експерт, колективіст (дипломат), доводчик (вирішувач завдань).

Команда рефлексивно-критеріально-дійсвенной гармонії.

Цикл реалізації замовлення системою діяльності.

Співвідношення природних передумов і вимог позицій системи діяльності. Три ключові компоненти системи діяльності. Варіанти взаємовідносин " номи" і " ресурсу" в діяльності. Остаточний варіант ролевої структури : ідеолог (утримувач першооснов), власник ресурсів (постачальник), лідер-організатор, теоретик, нормувальник, критик, нормореалізатор. Сім ключових ролей - " каркас" команди.

Формування команди і лідерство при реалізації інноваційних проектів і програм інноваційного розвитку компанії. Організаційна культура як організаційно-стабілізуєчий метод стратегічного управління розвитком компанії.

Література [10,17,19,38,56,71,84,101]

Тема 12. Особливості інноваційною діяльністю компанії.

Комерціалізація результатів науково-технічної діяльності: сутності і особливості на різних стадіях життєвого циклу.

Конкурентоспроможність підприємства і його інноваційна діяльність. Стратегічна значущість нововведень в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Інноваційний потенціал підприємства (організації) як найважливіший чинник конкурентоспроможності. Характеристика інноваційного потенціалу підприємства (організації).

Стратегії інноваційного розвитку підприємств і підходи до їх формування і реалізації. Суть дифузних процесів і їх основні напрями. Трансфер результатів науково-технічної діяльності на рівні організацій і держав. Охорона інтелектуальної власності.

Особливості регламентації інноваційних процесів на макро- і мікрорівнях управління. Особливості організації оплати і стимулювання праці в інноваційній діяльності. Опір персоналу підприємства інноваціям. Конфлікти в процесі інноваційного розвитку. Методи і підходи до подолання опору інноваціям і вирішенню конфліктів. Цілі і завдання прогнозування науково-технологічного розвитку. Основні принципи

прогнозування. Довгострокове прогнозування розвитку економіки. Прогнозування і ухвалення інноваційних рішень.

Усередині і міжфірмові організаційні форми інноваційної діяльності. Альянси в інноваційній сфері. Міжфірмова науково-технічна кооперація. Бізнес-інкубатори. Наукові і технологічні парки. Технополіси (наукогради). Глобальні інноваційні процеси і особливості їх організації.

Література [5,12,15,31,66,67,83,90,96]

Тема 13. Управління розвитком інноваційної діяльності, інноваційними проектами і програмами розвитку компанії

Принципи ефективного управління інноваційною діяльністю.

Методологічні підходи до створення системи управління інноваційною діяльністю: процесний і системний підходи, інтеграція в систему стратегічного планування і управління, проектне управління створенням інновацій.

Модель ефективного управління інноваційною діяльністю в компанії, ґрунтована на управлінні трьома взаємозв'язаними елементами; інноваційним розвитком, інноваційним процесом і створенням інновації. Методи прогнозування інноваційної діяльності: метод критичних технологій, складання сценаріїв, метод Делфі, метод Форсайта. Методи стратегічного планування інноваційної діяльності компанії: технологія дорожніх карт, збалансована система показників. Методи ідентифікації потреб в технічному, технологічному і організаційному розвитку і постановці цілей : зовнішній і внутрішній аналіз, SWOT- аналіз, технологічний аудит, бенчмаркетинг.

Інструменти і технології реалізації інноваційного процесу. Методи генерації ідей: мозковий штурм, методологія TRIZ, технологія управління знанням. Методи відбору проектів : перевірочні списки, бальні моделі, метод ECV, " тривимірна" карта проектів.

Особливості укладення контрактів на розробку інновацій : неокласичний і "стосункові" контракти. Етапи інноваційного маркетингу: аналіз потреб; визначення міри привабливості різних ринкових сегментів; оцінка здатності підприємства конкурувати на ринку цієї продукції; вибір "портфеля продукції"; вибір інноваційної стратегії розвитку.

Види інноваційних стратегій підприємства : з орієнтацією на інновації, з орієнтацією на збут, з орієнтацією на стратегічний попит, з орієнтацією на інноваційний потенціал. Поняття інноваційного навантаження компанії. Алгоритм впровадження технологічних інновацій на промислових підприємствах залежно від виду інноваційного навантаження.

Управління проектами як основна технологія реалізації інновацій. Поняття проекту. Розробка інноваційного проекту і забезпечення його реалізації. Проект як об'єкт управління. Планування і управління проектом на основі процесного підходу. Класифікація проектів. Структура проекту і його оточення. Особливості інноваційних проектів. Життєвий цикл проекту. Основні стадії і етапи проекту.

Проектування бізнес-процесів інноваційної діяльності. Організація моніторингу інноваційного процесу. Інвестиції в інновації. Способи організації фінансування інноваційної діяльності. Форми фінансування. Джерела фінансування і кредитування. Показники комерційної ефективності інновації.

Невизначеність і ризики інноваційної діяльності. Класифікація ризиків інноваційної діяльності. Методи аналізу ризиків. Риск-менеджмент в інноваційній діяльності.

Команда виконавців проекту. Ключова роль керівника проекту. Взаємодія керівника і команди. Мотивація учасників проекту.

Види інструментальних засобів, використовуваних на різних етапах життєвого циклу інноваційного проекту. Єдина інформаційна модель проекту і CALS- технології. Інструментальні засоби планування і контролю ходу інноваційного проекту. Інструментальні засоби фінансового аналізу і управління ресурсами інноваційного проекту.

Література [12,14,15,26,30,31,49,53,83,104,195]

Тема 14. Управління розвитком потенціалу компанії

Поняття потенціалу. Понятійна система, як основа управління розвитком потенціалу компанії. Трудовий потенціал. Трудовий потенціал в системі економічних стосунків. Основні компоненти трудового потенціалу людини. Визначення і основні характеристики потенціалу особи. Ієрархія потенціалів людини. Людський потенціал. Потенціал особи і його оцінка. Механізм розвитку людського потенціалу. Склад і структура трудового потенціалу компанії. Аналіз використання трудового потенціалу компанії. Розробка системи управління розвитком трудового потенціалу компанії. Економічна оцінка використання трудового потенціалу компанії.

Кадровий потенціал. Рівні розвитку кадрового потенціалу. Стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу компанії. Аудит персоналу - система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи кадрового потенціала компанії. Поняття інтелектуального потенціалу компанії. Поняття професійного потенціалу персоналу. Модель управління розвитком професійного потенціалу персоналу компанії.

Праця і капітал як економічні чинники виробництва.

"Економічні ресурси" як природні, людські і зроблені, людиною ресурси компанії. Робоча сила як здатністю до праці. Людський капітал, інтелектуальні ресурси компанії. Види і результати інтелектуальної діяльності людини на підприємстві. Інтелектуальний капітал, інтелектуальні активи підприємства як результат інтелектуальної діяльності. Процеси інтелектуальної праці людини (виробництві знань) : екстрапроцеси (проявляються поза людиною) і інтропроцеси (відбуваються переважно у свідомості людини). Дуальні процеси (подвійні) при виробництві знань Економіка знань. Суть і основні риси економіки знань. Інституційні механізми економіки знань. Правове забезпечення економіки знань. Знання як основа економічного розвитку і забезпечення конкурентоспроможності. Інтелектуальний потенціал як основний показник розвитку економіки знань. Концепція інтелектуального капіталу. Освіта в контексті формування людського капіталу. Роль научно- технічного потенціалу України у формуванні моделі економіки знань. Інтеграція науки, освіти і виробництва. Державне регулювання становлення і розвитку економіки знань.

Інформаційна економіка як нова парадигма економіки знань.

Нова інформаційна економіка. Здібності використати інтелектуальні активи, як успіх або поразку компанії, чинник конкурентоспроможності. Управління знаннями - поліпшення якості управлінських рішень, прискорення реакції на зміни бізнесу і поліпшення роботи з клієнтом. Управління знаннями як нова парадигма менеджменту в силу глобальної конкуренція і технологічних досягнень цифрового століття.

Література [11,28,37,43,48,54,63,68,87]

Тема 15. Розвиток діяльності, здібностей, особистості, мислення персоналу компанії

Поняття діяльності, здібностей, особистості, мислення персоналу. Теорія розвиваючої діяльності в мові схематичних зображень. Практичні проблеми в організації розвитку людини, персоналу організації. Розвиток діяльності, здібностей, мислення людини і персоналу організації. Розвиток рефлексивного-розумового механізму персоналу управління. Механізм управління розвитком персоналу. Психотехніка , психодинаміка та психокорекції. Ігромоделювання як метод психологічного дослідження. Мислетехніка і формування вищих абстракцій. Стратегія і тактика в управлінні ігропроцеса . Системогенез в просторі діяльності. Засоби вивчення та формування мислетехнічeskлй

культури. Культура мислення і нові педагогічні технології . Педагогічне мислення і розвиваючі технології . Рефлексія і самосвідомість як основасаморазвітія особистості . Професіоналізм та рівні розвитку діяльності. Шляхи формування стратегічного мислення в управлінні. Рівнева концепція розвитку стратегічного мислення: досіміотіческій, сіміотіческій, логічний та онтологічні рівні розвитку мислення. Особливості схематичних зображень як засобів організації і формування управлінського мислення. Застосування методу Г. Гегеля у розвитку мислення. Застосування логіки ВАК (сходження від абстрактного до конкретного) для побудови понятійно- категоріального апарату управлінського мислення. Мовні підстави схемотехніки та розумової культури і розвиток психіки.

Педагогічна діяльність: ігротехнічна парадігма.Сущность ділової, організаційно-діяльнісної, організаційно-комунікаційної гри. Розвиваючі ігри та розвиток креативного потенціалу особистості. Методи і засоби самоорганізації і педагогічної організації в навчальних процесах . Інноватика і стратегічне управління в сфері освіти.

Література [10,11,18,24,25,36,38,39,43,44,57,66, 75,82,87,102,103,112,114]

Тема 16. Розробка стратегії управління розвитком компанії (Організаційно-діяльнісна гра)

Організаційно-діяльнісна гра (ОДГ) - один з різновидів Ділової гри. Істотною особливістю ОДГ є те, що вона моделює проблемну ситуацію взаємодії учасників управлінської системи із спрямованістю на розвиток діяльності і управлінського колективу. ОДГ маючи жорстку стратегію, має високий потенціал тактичної гнучкості в рішенні насущних проблем замовників ОДГ. Якщо для вирішення прагматичних завдань найбільш ефективною формою являється традиційна Ділова гра, то для вирішення глибинних проблем організації найбільш прийнятним варіантом виступає ОДГ, в основі якої закладений інноваційно-креативний пошук учасників.

Тривалість ОДИ - 8 годин. Мінімальна кількість учасників - 9 чоловік. Бажаний склад учасників - управлінці і аналітики.

Типовими цілями ОДИ зазвичай виступають:

1. Рішення принципів проблем розвитку компанії (в цілому);
2. Вдосконалення стратегії організації;
3. Розвиток професійних якостей управлінців-учасників;
4. Корпоративна соорганізація діяльності підрозділів компанії.

Розробити стратегію розвитку компанії, здійснити аналіз можливих проблем і вдосконалити вихідну стратегію;

Деталізувати і погоджувати перший стратегічний етап розвитку компанії;

Самовизначитися до реалізації стратегії : намітити найближчі завдання (по закінченню гри), терміни і розподілити відповідальність.

Для різнобічного опрацювання стратегії доцільно ввести ролеві акценти. У зв'язку з цим усі учасники розділяються на три групи:

група "РОЗВИТОК, група "ФУНКЦІОНУВАННЯ", група "УПРАВЛІННЯ". Мета ОДИ: Отримання погодженої стратегії управлениразвитием компанії. Основні завдання: самовизначитися до нормативних умов ОДГ; проаналізувати зовнішні і внутрішні умови діяльності компанії; погоджувати цінності і перспективні цілі (макро-цілі) діяльності компанії;

Література [10,11,24,25,26,36,44,53,57,66,68]

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Відповідно до навчального плану студенти виконують контрольну роботу з дисципліни “Управління розвитком компанії”, яка складається з відповідей на теоретичні запитання.

При підготовці теоретичних питань студент повинен користуватися відповідними законами України та нормативними актами, рекомендованими підручниками, навчальними посібниками, матеріалами галузевих і економічних періодичних видань, а також наводити приклади з практики господарювання підприємств.

Контрольна робота повинна бути написана охайно, чітко, відповідно оформлена, сторінки пронумеровані. На титульній сторінці наводяться назва курсу, прізвище та ініціали виконавця. На першій сторінці і далі — номер варіанта та зміст завдання. В кінці роботи проставляється дата виконання і підпис студента. Виконану контрольну роботу необхідно подати в установлені графіком строки.

Контрольна робота, яка не відповідає вимогам, не зараховується.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

Оцінювання знань студентів під час підсумкового контролю здійснюється за п'ятибальною системою.

Залік чи іспит проводяться у присутності не менше двох викладачів.

Кожен студент повинен відповісти на три питання у письмовій або усній формі.

Знання студентів оцінюються за такими критеріями:

“відмінно” — якщо студент висвітлив всі три питання і відповів на додаткові запитання з переліку тих, що опрацьовані самостійно;

“добре” — повністю висвітлено всі питання, проте відповіді на додаткові запитання були неповними.

“задовільно” — в цілому питання висвітлені, але неповно і не зовсім правильно витлумачено терміни і поняття, наведені в питаннях.

Студенти, які не пройшли атестацію і мають більше трьох пропусків занять без поважних причин, до іспиту (чи заліку) не допускаються.

ТЕМИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

1. Генезис управління змінами і прихід до управління розвитком
2. Загальні представлення про розвиток. Закони, принципи управління розвитком.
3. Синергетична парадигма управління розвитком.
4. Організація управління розвитком промисловості України
5. Зарубіжний досвід організації управління розвитком промисловості
6. Діяльність в компанії як об'єкт розвитку
7. Діяльність в компанії як об'єкт розвитку
8. Технологічний цикл управлінської діяльності
9. Психолого-акмеологические основи розвитку персоналу компанії
10. Розвиток компанії як об'єкту економічної діяльності
11. Організаційний розвиток компанії
12. Стратегічне управління компанією в розвиваючому підході
13. Управління розвитком управлінської команди в розвиваючому підході
14. Особливості інноваційною діяльністю компанії
15. Управління розвитком інноваційної діяльності,
16. інноваційними проектами і програмами розвитку компанії
17. Управління розвитком потенціалу компанії
18. Розвиток діяльності, здібностей, особистості, мислення персоналу компанії
19. Розробка стратегії управління розвитком компанії
20. Закони розвитку організаційних систем. Біологічні і соціальні закони розвитку.
21. Концептуальні положення організації управління розвитком промисловості України в умовах системних дисбалансів.
22. Процес входження людини в діяльність: розуміння і прийняття діяльнісних норм. Самовизначення людини в діяльності.
23. Суть управлінської діяльності. Мета управлінської діяльності. Цикл управлінської діяльності.

24. Теоретико-методологічні основи психології розвитку. Роль і місце психології розвитку у вивченні людини.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Еволюція управлінської думки.
2. Процесний підхід. Системний підхід. Ситуаційний підхід.
3. Ідея розвиваючого підходу в управлінні-синтез " статички" і " динаміки".
4. Сутність поняття розвитку. Поняття навчання, виховання і розвиток, їхній взаємозв'язок. Проблеми розвитку компанії в сучасний час.
5. Розвиток як об'єкт управління. Концептуальна модель управління розвитком компанії.
6. Форми і зміст процесу розвитку. Особливості розвитку людини і його психіки. Кроки розвитку.
7. Закони розвитку організаційних систем. Біологічні і соціальні закони розвитку.
8. Принципи розвитку організаційних систем. Принцип виробництва мінімуму ентропії. Онтологічні принципи розвитку організаційних систем.
9. Синергетична парадигма. Синергетична парадигма управління розвитком.
10. Характеристика процесу розвитку. Моделі розвитку і управління розвитком.
11. Негативна дія на розвиток промисловості України кризових явищ. Порадження системних дисбалансів: структурного; функціонального; цільового; між системою і зовнішнім середовищем.
12. Концептуальні положення організації управління розвитком промисловості України в умовах системних дисбалансів.
13. Досвід деяких країн, що добилися найбільших успіхів у сфері промисловості - розвинених (США, країни ЄС, Японія) так званих "держав розвитку" (Китай, Республіка Корея), що розвиваються, належать.
14. Поняття діяльності, праці, роботи. Діяльність - дія плюс рефлексія (Г.П.Щедровицкий). Поняття рефлексії і її ролі в управлінні розвитком. Основи теорії діяльності і розвитку діяльності.
15. Обґрунтування принципової важливості організаційного підходу в аналізі усієї навикишньої дійсності (А.А. Богданов).

16. Своя система норм як на абстрактному рівні, так і на конкретному необхідна для функціонування діяльності.
17. Функція схематичних зображень як засіб обліку усіх можливих варіантів розривів в діяльності.
18. Відмітні особливості управлінської, виконавської і підприємницької діяльності.
19. Процес входження людини в діяльність: розуміння і прийняття діяльнісних норм. Самовизначення людини в діяльності.
20. Відмінності управлінська і підприємницька діяльності. Суть підприємницької діяльності. Основні кроки підприємницького циклу.
21. Суть управлінської діяльності. Мета управлінської діяльності. Цикл управлінської діяльності.
22. Теоретико-методологічні основи психології розвитку. Роль і місце психології розвитку у вивченні людини.
23. Вихідні поняття психології розвитку. Особливості вікової психології розвитку персоналу. Особливості розвитку психіки людини, що впливають на розвиток його професіоналізму .
24. Акмеологія як ідеологічна основа розвитку персоналу. Акмеологія в системі наук про професійну діяльність.
25. Структура рефлексивно-акмеологічного підходу до розвитку професійного майстерства.
26. Людина як індивід, особистість, суб'єкт діяльності й індивідуальність з позицій акмеології.
27. Професіоналізм і креативність як головні властивості "АКМЕ" людини. Поняття вершини розвитку, досягнення "Акме". Акме" у професійному розвитку людини.
28. Розвиток організації. Деградація організації. Діяльність компанії в умовах дії зовнішніх і внутрішніх чинників.
29. Керівництво компанії як кореневі причини зовні проявлених деструкцій і "хвороб" компанії. Необхідність залучення консультанта для керівника в подоланні утруднень виконавцем.
30. Планування внутрішнього організаційного розвитку. Варіанти організаційної перебудови компанії.
31. Методи та технології стратегічного управління розвитком компанії. Управління опором персоналу організацій організаційним змінам і розвитку.
32. Бізнес - система і суть організаційного розвитку. Організація як бізнес - система. Проблеми і джерела розвитку бізнес - системи.
33. Оцінка потенціалу розвитку бізнес - системи. Чинники - індикатори

розвитку і формування загроз для бізнес - системи. Методи аналітичного порівняння для виявлення загроз.

34. Управлінський аудит як інструмент оцінки здатності менеджменту до розвитку, вибору і формування стратегій, здійснення контролю ризиків.
35. Визначення стратегії діяльності. Відмінність стратегії від тактики. Особливості стратегічного управління в Україні.
36. Роль і місце стратегічного управління. Взаємозв'язок і відмінність стратегічного і тактичного управління.
37. Організація стратегічного управління кампанією. Ієрархія формування стратегії. Типи стратегій по ключових напрямках діяльності.
38. Основні цілі і методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища. Аналіз макросередовища (PEST -аналіз).
39. Аналіз мікросередовища. Стратегічний галузевий аналіз. Основні цілі і загальна схема проведення конкурентного аналізу зовнішнього середовища.
40. Стратегічний аналіз структури ринку. Структурний аналіз конкурентних сил по М. Портеру.
41. Аналіз стратегічних груп. Поняття конкурентних переваг товару, підприємства, регіону. Оцінка конкурентної позиції підприємства. Вплив на формування стратегії життєвого циклу товару і галузі.
42. Аналіз внутрішнього середовища, ґрунтований на "ланцюжку цінностей" М. Портеру. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища, адаптований до українських умов.
43. SWOT - аналіз, складання профілю середовища, стратегічне ситуаційне моделювання, стратегічний вартісною аналіз.
44. Загальна схема вироблення стратегій. Класифікація стратегій. Характеристика укрупнених блоків стратегій. Базові стратегії. Матриця І. Ансоффа по товарах і ринках.
45. Загальне поняття і рушійні сили стратегії інновацій. Характеристика інноваційних стратегій. Особливості сучасного етапу розвитку інноваційних стратегій.
46. Вплив глобалізації і інформатизації на стратегічне управління. Розвиток моделі стратегічного управління з урахуванням впливу нових наукових концепцій.
47. Рефлексивне, інформаційно-психологічне управління розвитком компанії. Сценарне планування розвитку компанії.
48. Розуміння команди в деятельностных рамках. Типи груп :

"комбінат, "гурток", "клика", "команда" (Т.Ю. Базарів і Б.Л. Еремина); "тусовка", "гурток", "загін", "кооперація", "команда" (В.Н.Верхоглазенко).

49. Типи управління командою: авторитарний, тип потурання, лідерський. Типи команд по провідних акцентах: команда - вирішувач завдань, команда-аналітик, команда продуманих дій, критерійно-орієнтована команда, команда критерійно-практичної самоорганізації.
50. Формування команди і лідерство при реалізації інноваційних проектів і програм інноваційного розвитку компанії.
51. Організаційна культура як організаційно-стабілізуючий метод стратегічного управління розвитком компанії.
52. Комерціалізація результатів науково-технічної діяльності: сутності і особливості на різних стадіях життєвого циклу.
53. Конкурентоспроможність підприємства і його інноваційна діяльність. Стратегічна значущість нововведень в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.
54. Інноваційний потенціал підприємства (організації) як найважливіший чинник конкурентоспроможності. Характеристика інноваційного потенціалу підприємства (організації).
55. Стратегії інноваційного розвитку підприємств і підходи до їх формування і реалізації.
56. Цілі і завдання прогнозування науково-технологічного розвитку. Основні принципи прогнозування. Довгострокове прогнозування розвитку економіки. Прогнозування і ухвалення інноваційних рішень.
57. Усередині і міжфірмові організаційні форми інноваційної діяльності. Альянси в інноваційній сфері. Міжфірмова науково-технічна кооперація. Бізнес-інкубатори. Наукові і технологічні парки. Технополіси (наукогради).
58. Глобальні інноваційні процеси і особливості їх організації.
59. Принципи ефективного управління інноваційною діяльністю.
60. Методологічні підходи до створення системи управління інноваційною діяльністю.
61. Модель ефективного управління інноваційною діяльністю в компанії.
62. Методи прогнозування інноваційної діяльності.
63. Інструменти і технології реалізації інноваційного процесу.
64. Управління проектами як основна технологія реалізації інновацій.

- 65.Планування і управління проектом на основі процесного підходу. Особливості інноваційних проектів.
- 66.Проектування бізнес-процесів інноваційної діяльності. Організація моніторингу інноваційного процесу.
- 67.Інвестиції в інновації. Способи організації фінансування інноваційної діяльності. Форми фінансування. Джерела фінансування і кредитування. Показники комерційної ефективності інновації.
- 68.Невизначеність і ризики інноваційної діяльності. Класифікація ризиків інноваційної діяльності. Методи аналізу ризиків. Риск-менеджмент в інноваційній діяльності.
- 69.Команда виконавців проекту. Ключова роль керівника проекту. Взаємодія керівника і команди. Мотивація учасників проекту.
- 70.Понятие потенциала. Понятийная система, как основа управления развитием потенциала компании.
- 71.Трудовой потенциал. Трудовой потенциал в системе экономических отношений. Основные компоненты трудового потенциала человека.. Определение и основные характеристики потенциала личности. Иерархия потенциалов человека.
- 72.Человеческий потенциал. Потенциал личности и его оценка. Механизм развития человеческого потенциала.
- 73.Состав и структура трудового потенциала компании. Анализ использования трудового потенциала компании.
- 74.Разработка системы управления развитием трудового потенциала компании. Экономическая оценка использования трудового потенциала компании.
- 75.Кадровый потенциал. Уровни развития кадрового потенциала. Стратегическое управление развитием кадрового потенциала компании.
- 76.Понятие интеллектуального потенциала компании. Понятие профессионального потенциала персонала. Модель управления развитием профессионального потенциала персонала компании.
- 77.Человеческий капитал, интеллектуальные ресурсы компании. Интеллектуальный капитал, интеллектуальные активы предприятия как результат интеллектуальной деятельности.
- 78.Экономика знаний. Сущность и основные риски экономики знаний. Институционные механизмы экономики знаний.
- 79.Интеллектуальный потенциал как основной показатель развития экономики знаний. Концепция интеллектуального капитала.

80. Интеграция науки, образования и производства. Информационная экономика как новая парадигма экономики знаний. Новая информационная экономика.
81. Управление знаниями как новая парадигма менеджмента в силу глобальной конкуренция и технологических достижений цифрового века.
82. Поняття діяльності, здібностей, особистості, мислення персоналу.
83. Розвиток рефлексивного-розумового механізму персоналу управління. Механізм управління розвитком персоналу.
84. Психотехніка , психодинаміка та психокорекції. Ігроделірування як метод психологічного дослідження. Мислетехніка і формування вищих абстракцій. Стратегія і тактика в управлінні ігропроцесса
85. Теорія розвиваючої діяльності в мові схематичних зображень. Практичні проблеми в організації розвитку людини, персоналу організації.
86. Рефлексія і самосвідомість як основасаморазвітія особистості. Професіоналізм та рівні розвитку діяльності.
87. Шляхи формування стратегічного мислення в управлінні. Рівнева концепція розвитку стратегічного мислення.
88. Особливості схематичних зображень як засобів організації і формування управлінського мислення.
89. Застосування методу Г. Гегеля у розвитку мислення . Застосування логіки ВАК для побудови понятійно- категоріального апарату управлінського мислення.
90. Педагогічна діяльність: ігротехнічного парадігма. Сущность ділової, організаційно-діяльнісної, організаційно-комунікаційної гри.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

Основна

1. Конституція України. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Кодекс законів про працю. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Закон України “Про професійно-технічну освіту” із змінами від 19 грудня 2006 року № 103/98-ВР.
4. Закон України “Про зайнятість населення” від 01.03.1991 р. № 803-ХІІ
5. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві із змінами, внесеними з Наказом Міністерства праці та соціальної політики № 92-147 від 03.03.2008 року.
6. Положення про організацію навчально-виробничого процесу на виробництві від 27.12.2006 року № 500/861.
7. Андрушко В.К. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / В.К. Андрушко, Ю.М.Комар, С.Ю. Комар. — Хмельницький : ХІУІІ, 2006.
8. Баєва О. В. Основи менеджменту: Практикум / О.В. Баєва, Н.І. Новальська. Л.О. Згалаг-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007.
9. Глобальные трансформации и стратегии развития. Белоус О.Г., Лукьяненко Д.Г. и др. К., Ориянс, 2000.
10. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. - : МАУП, 2005.
11. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студентов вузов. - К.: МАУП, 2006..
12. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні - інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. - К.: Грамота, 2005.
13. Промышленная политика и управление развитием промышленности в условиях системных дисбалансов: концептуальные Основы: моногр. / В.П. Вишневский, А.И. Амоша, Л.А. Збаразская, А.А. Охтеня, Д.Ю. Череватский; под общ. ред. В.П. Вишневого и Л.А. Збаразской / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2013.
14. Саблин К.С. Государство развития в разных институциональных условиях: опыт зарубежных стран / Постсоветский институционализм: десять лет спустя: моногр.: В 2-х т. Т. 2 / под ред. В.В. Дементьева, Р.М. Нуреева. –Донецк: ГВУЗ "ДонНТУ", 2013.
15. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика.- К. МАУП, 2000.

16. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом. - К. МАУП, 2002.
17. Щекин Г.В. Визуальная психодиагностика: познай людей по их внешности и поведению.- К.: МАУП, 1993.
18. Щекин Г.В. Вера і людство. К., МАУП, 2003.

Додаткова

19. Абашкина Е.Б., Косолапова Ю.М. О теориях лидерства в современной политической психологии // США: экономика, политика, идеология. 1993. № 4. С. 13-21.
20. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации/ пер. с англ. – СПб: Питер, 2008
21. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. — М.: Сирин, 2002
22. Акмеология: Учебник/ под общ.ред. А.А.Деркача.-М.: Изд-во РАГС, 2002.
23. Аксенова О.А. Организация корпоративной системы обучения. Проблемы повышения квалификации кадров и инвестиций в человеческий капитал. - СПб.: Изд-во Политехн. ин-та, 2005.
24. Анисимов О.С. Развивающие игры. Игротехника. Методология. В 2-х т.-М.: ФГОУ РосАКО АПК, 2006.т.2. Рефлексия опыта.
25. Анисимов О.С. Педагогическая акмеология: общая и управленческая. Минск, УП»Техпринт» 2002
26. Альтшуллер Г. Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
27. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Изд. 8-е. СПб.: Питер. 2004.
28. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ.-М.: ИНФРА-М,2002.
29. Архангельский Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
30. Балдин, К. В. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / К. В. Балдин, И. И. Передеряев, Р. С. Голов. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2012.
31. Баранчев, В. П. Управление инновациями [Текст] : учебник для бакалавров / В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт : ИД Юрайт, 2012.
32. Бергаланфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / общ. ред. и вст. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. – М.: Прогресс, 1969
33. Бреслав Л. и др. Кадровый потенциал и пути его повышения // Человек и труд, 2003. № 4.

- 34.Богданов А.А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В2х кн.— СПб.: Экономика, 1989.
- 35.БодалевА.А, Ганжин В.Т., Деркач А.А. Предмет акмеологии сегодня.-М.: Акмеология, N 1, 2001.
- 36.БодалевА.А. Вершина в развитии взрослого человека. Характеристики и условия достижения. М., 1998.
- 37.Бранский В.П., Пожарский С.Д. Социальная синергетика и акмеология. СПб., 2001.
- 38.Верхоглазенко В.Н.Критериальное управление развитием компании: Монография. - М.: ИНФРА-М, 2012.
- 39.Выготский Л.С.Развитие высших психических функций. М.,1960
- 40.Гительман Л.Д., Исаев А.П. Корпоративный университет: концепция, условия и этапы создания // Управление компаниями. - 2010. - № 7.
- 41.Глинский Б. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 4.
- 42.Гримак Л.П. Резервы человеческой психики: Введение в психологию активности. М. Политиздат, 1987
- 43.Губко О., Психологія українського народу. В 4-х кн.:Наук. дослід.Кн.1:Психологічний склад праукраїнської народності.– К.:Задруга, 2003.
- 44.Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические резервы развития творческого потенциала личности. М., 2001
- 45.Жариков Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии // Управление персоналом. - 2004. - № 10.
- 46.Зелінська Т. М., Практикум із загальної психології:Навч. посібник англ., нім., франц., польською мовами/ М.Зелінська Т., С.В.Воронова, А.Е.Хурчак.– К.:Каравела, 2006.
- 47.Зименкова Е.Р. Управление трудовыми ресурсами // США: экономика, политика, идеология. - 2007. - № 7.
- 48.Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. –М.: Альпина Бизнес Букс: 2008
- 49.Камерон Э., Грим М. Управление изменениями. – М.: изд-во «Добрая книга», 2006
- 50.Камерон К., Кезин Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ пер. с англ. – СПб: Питер, 2001
- 51.Кара-Мурза С. Г., Власть манипуляции/Кара-Мурза С. Г.– М.:Академический проект, 2009.
- 52.Карлоф Б. Деловая стратегия.-М.:Экономика, 1991.
- 53.Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений .-К.: МАУП.2004

54. Колпаков В.М. Методы управления. К.: МАУП.2003
55. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу.- К.: МАУП. 2006
56. Колпаков В.М. Організація праці менеджера: Навч.посіб. для студ.вищ.навч.закл. –К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008.
57. Колпаков В.М. Самоменеджмент: Навч.посіб. для студ.вищ.навч.закл. –К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008.
58. Коттер Дж. Движущая сила перемен. – Изд-во «Юрайт», 2009
59. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Синергетическое расширение антропного принципа // Синергетическая парадигма: Многообразие поисков и подходов. М., 2000;
60. Князева Е.Н., Курдюмов С.П. Законы эволюции и самоорганизация сложных систем. М.: Наука, 1994
61. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий/Пер. с англ. – М.: Наука, 1986.: учебное пособие. - М: изд-во «Юнити», 2007.
62. Королёв О. Г. Формирование компетенций менеджеров разных уровней для инновационной экономики // Инициативы XXI века. – 2012. – №2.
63. Крайг Г. Психология развития. СПб.: Питер, 2000.
64. Леонтьев Д. А. Психология смысла. М.Наука, 1999.
65. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность.- М.: Наука, 1977.
66. Лепский В. Е. Рефлексивно-активные среды инновационного развития. – М.: Изд-во «Когито-Центр», 2010.
67. Лепский В.Е. Субъектно-ориентированный подход к инновационному развитию – М.: Изд-во «Когито-Центр», 2009.
68. Маркова А. К. Психология профессионализма. М., 1996.
69. Матрусова Т.Н. Внутрифирменная подготовка кадров в Японии // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 5.
70. Менеджмент процессов/ Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. М.Роземанна; [пер. с нем.]. – М.: Эксто, 2007.
71. Минсберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ пер. с англ. – СПб: Питер, 2001
72. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий/Пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001.
73. Мин Цзен и Питер Дж. Вильямсон. Дракон у дверей. Как российским компаниям выдержать китайскую конкуренцию./Пер. с англ.- М.:Вершина, 2009.
74. Нельсон Р., Уинтер Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М., 2002
75. Общая и прикладная акмеология./ в 2-х частях/.- М.:РАГС, 2001.
76. Петленко В.П. Валеология человека./в 5 томах/.-СПб, изд. Петроградский и К,1996.

- 77.Пью Д., Мэйби К. Стратегия управления сложными изменениями. Курс профессионального диплома по менеджменту “Управление развитием и изменением”. Книга 10. Открытый университет Великобритании. Пер. с англ. - М.: МЦДО “ЛИНК”, 1995.
- 78.Потуданская В.Ф., Яковлева Е.В. Управление развитием персонала в условиях инновационной экономики // Креативная экономика. — 2009. — № 6 (30). — <http://www.creativeconomy.ru/articles/2356/>
- 79.Промышленная политика и управление развитием промышленности в условиях системных дисбалансов: концептуальные основы: моногр. / В.П. Вишневский, А.И. Амоша, Л.А. Збаразская, А.А. Охтенъ, Д.Ю. Череватский; под общ. ред. В.П. Вишневского и Л.А. Збаразской / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. –Донецк, 2013.
- 80.Профессиональные компетенции. Материалы портала Smart education 23.01.09. Режим доступа: <http://www.smart-edu.com>
- 81.Психология человека от рождения до смерти.-СПб.:пройм-ЕВРОЗНАК, 2002
- 82.Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Стюарте. – М.: Эксмо, 2006.
- 83.Росс Ники. Секреты выдающихся инвесторов: советы от Баффета, Грэхэма, Фишера, Прайса и Темплтона./Пер. с англ. – М.:Издательский дом «Вильямс», 2009.
- 84.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб.,Питер,2000.
- 85.Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2004. .
- 86.Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. Белая Церковь, 1994.
- 87.Сацков Н.Я. Разрушающая и созидаящая роль идеи. К Третьему Тысячелетию Христовой Эры. Киев, Институт праксеологии, 1995.
- 88.Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2007.
- 89.95Слободчиков В.И., Исаев Е.И. Психология человека.- М.: Школа-Пресс,1998.
- 90.Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент : Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2008.
- 91.Україна у вимірі економіки знань- К.: «Основа»,2006
- 92.Уотсон Я., Мейон-Уайт У. Системные концепции и стратегия вмешательства. Курс профессионального диплома по менеджменту “Управление изменением”. Книга 3. Открытый университет Великобритании. Пер. с англ. – МЦДО “ЛИНК”, 1993
- 93.Управление изменениями. Harvard Business Review. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007

94. Управление развитием и изменением: Учебн. Пособие. Кн.1-11/Под ред. А.А. Губакова: МИМ ЛИНК, 2002
95. Управление изменением: Христоматия/Под ред. З.Ш. Атаян – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001
96. Управление инновационными проектами : Учебник/Под редакцией В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009.
97. Уэйн, Дж.П. Обучение и развитие персонала: лучшие примеры в мировой практике [Электронный ресурс] // [www.expo.trainings.ru // conference // archive](http://www.expo.trainings.ru/conference/archive).
98. Федуллова Л.І. Економіка знань:-К.: Ін-т екон.та прогноз НАН України, 2009.
99. Харингтон Дж. Совершенство управления изменениями. – М: РИА «Стандарт и качество», 2008
100. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. М.: Барс, 1997.
101. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, 1997.
102. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способности человека. М., Логос, 1996.
103. Шакун Ю.А. Профессиональные компетенции сотрудников как инструмент конкурентоспособности организации. Режим доступа: <http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm>
104. Шеер А.В. Моделирование бизнес – процессов. Изд. 2-е, переработанное и дополненное. Пер. с англ. – М.: Весть МетаТехнология, 2000.
105. Шеер А.В. Бизнес – процессы. Основные понятия. Теория. Методы. Изд. 2-ое, переработанное и дополненное. Пер. с англ. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999
106. Щедровицкий Г.П. Психология и методология.-М.: Путь, 2004
107. Щедровицкий Г.П. Методология и философия организационно – управленческой деятельности: основные понятия и принципы (курс лекций). Том5. ОРУ (2). М.,2003.
108. Щедровицкий Г.П. Избранные труды.- М.: Шк.Культ.Полит., 1995
109. Щекин Г.В. Как избежать ошибок при устройстве на работу: Советы психолога.- К.: МЗУУП, 1992.- 100 с.
110. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента.- Кн.1 Как делать карьеру.- К.: МЗУУП, 1993.- 132 с., кн.2. Как строить организацию. - К.: МЗУУП,1993.- 256 с.
111. Щекин Г.В. Социальная философия истории (теория социального развития). - К: МАУП, 1996.
112. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования).-М: ООО «Издательство АСТ», 2002.

113. Эльконин Б.Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. Красноярск, 2002.
114. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. М.: «ТЕИС», 2002