


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Факультет економічний  
Кафедра менеджменту

**Затверджено**

На засіданні кафедри менеджменту  
економічного факультету  
Львівського національного університету  
імені Івана Франка  
(протокол № 2 від «29» серпня 2022 р.)

Завідувач кафедри  
 проф. Кундицький О.О.

**Силабус з навчальної дисципліни**

**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»,**

що викладається в межах ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»  
другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів  
із спеціальності 073 «Менеджмент»

2022-2023 н.р.

Робоча програма дисципліни «Управління змінами» для студентів спеціальності «Менеджмент».

Розробник: ГРИЩУК Анна Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від “29” серпня 2022 року № 1

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни		
		денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти	
Кількість кредитів – 5	Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»	Нормативна		
Модулів – 2	Освітній рівень: «магістр»	Рік підготовки		
Змістових модулів – 2		1-й	1-й	
Індивідуальне науково-дослідне завдання – <i>розробити проєкт змін</i>		Семестр		
Загальна кількість годин – 150/150	Спеціальність: 073 «Менеджмент»	Лекції		
Тижневих годин для ДФН: аудиторних – 3 самостійної роботи – 6,4		32 год.	14 год.	-
		Семінарські		
		16 год.	8 год.	-
		Лабораторні		
		-	-	-
		Самостійна робота		
		102 год.	38 год.	90 год.
		Індивідуальні завдання:		
		Розробити проєкт змін	Розробити проєкт змін	-
	Вид контролю:			
іспит	-	к/п; іспит		

### Примітка.

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

для денної форми навчання – 47,05;

для заочної форми навчання – 17,19.

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** викладання навчальної дисципліни «Управління змінами» є оволодіння студентами-магістрами теоретичними знаннями та одержання ними практичних навичок щодо процесу управління змінами в організаціях.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни є:

- дослідження сутності змін та природи їх виникнення;
- формування у студентів наукового світогляду і знань із технології та методів управління змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних змін.

**Загальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (ЗК):**

**ЗК6.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

**ЗК7.** Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

**Спеціальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (СК):**

**СК1.** Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів.

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

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

**Програмні результати навчання (ПРН):**

**ПРН 2.** Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

**ПРН 3.** Виявляти навички ухвалення та забезпечення реалізації управлінських рішень.

**ПРН 11.** Управляти людьми, процесами та ресурсами в диверсифікованій організації.

**ПРН 20.** Критично аналізувати, оцінювати та синтезувати ідеї щодо інноваційних, екоінноваційних та інвестиційних можливостей підприємства.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### **Змістовий модуль 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

##### **Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

1.1. Передумови виникнення перетворюючого менеджменту як нової концепції стратегічного управління.

1.2. Мета, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження.

1.3. Принципи, функції та методи управління змінами.

1.4. Теорія організаційного розвитку як фундаментальна основа організаційних змін.

##### **Тема 2. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ**

2.1. Поняття та природа змін, їх місце у діяльності організацій.

2.2. Джерела змін. Теорії джерел змін.

2.3. Цілі змін, принципи їх досягнення. Політика змін.

##### **Тема 3. ВИДИ ТА РІВНІ ЗМІН**

3.1. Класифікація змін за різними ознаками.

3.2. Рівні змін, їх характеристика.

3.2.1. Індивідуальні зміни.

3.2.2. Групові (командні) зміни.

3.2.3. Організаційні зміни.

##### **Тема 4. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

4.1. Моделі зміни поведінки людини.

4.2. Моделі організаційних змін.

##### **Тема 5. КЕРІВНИЦТВО І ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

5.1. Роль керівництва та лідерства в управлінні змінами.

5.2. Менеджер зі змін: вимоги та компетенції.

5.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін.

5.4. Підходи до керівництва та лідерства в процесі управління змінами.

## **Змістовий модуль 2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ. ПІДХОДИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

### **Тема 6. ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ**

- 6.1. Основні етапи процесу підготовки до змін.
- 6.2. Основні етапи процесу планування змін.
- 6.3. Розробка та затвердження проекту змін.

### **Тема 7. МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ**

- 7.1. Підходи до реалізації змін.
- 7.2. Поняття та структура механізму реалізації змін.
- 7.3. Організаційна складова в процесі забезпечення реалізації змін.
- 7.4. Соціально-психологічне забезпечення та управлінська складова реалізації змін.

### **Тема 8. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ**

- 8.1. Природа, причини та основні види опору змінам.
- 8.2. Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінам.
- 8.3. Універсальні методи подолання опору.
- 8.4. Моделі подолання опору змінам.

### **Тема 9. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК**

- 9.1. Поняття, складові та етапи організаційного розвитку.
- 9.2. Моделі розвитку організацій на основі концепції життєвого циклу.
- 9.3. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
- 9.4. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.

### **Тема 10. ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

- 10.1. Стратегія розвитку як основа конкурентоспроможності організації в умовах змін.
- 10.2. Поняття та види стратегій розвитку підприємства.
- 10.3. Форми стратегічних змін: реінжиніринг, реструктуризація, реорганізація.
- 10.4. Використання концепції В. Тарасенка «64 стратегеми» в управлінні стратегічними змінами.

### **Тема 11. ТРАДИЦІЙНІ І СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

- 11.1. Загальна характеристика методів управління змінами.
- 11.2. Аутсорсинг, бенчмаркінг та даунсайзинг як сучасні методи управління змінами.
- 11.3. Реінжиніринг бізнес-процесів.
- 11.4. Система тотального управління якістю в процесі організаційних змін.
- 11.5. Організаційні зміни на базі ІТ.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	Усього ДФН	у тому числі			Усього ЗФН	у тому числі		
		л	с	с.р.		л	с	с.р.
<b>Змістовий модуль 1. Концептуальні основи управління змінами</b>								
Тема 1. Теоретико-методологічна база управління змінами	13	2	1	10	11	1	1	9
Тема 2. Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	13	2	1	10	11	1	1	9
Тема 3. Види та рівні змін	16	4	2	10	12	2	1	9
Тема 4. Моделі управління змінами	16	4	2	10	11	1	1	9
Тема 5. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	16	4	2	10	12	2	1	9
<b>Всього за змістовим модулем 1</b>	<b>74</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>45</b>
<b>Змістовий модуль 2. Процес управління змінами. Підходи і методи управління змінами</b>								
Тема 6. Підготовка до змін та їх планування	11	2	1	8	11	1	1	9
Тема 7. Механізм реалізації змін. Контроль	11	2	1	8	12	2	1	9
Тема 8. Управління опором змінам	11	2	1	8	11	1	1	9
Тема 9. Організаційний розвиток	14	4	2	8	19	1	-	18
Тема 10. Зміни у стратегії підприємства	11	2	1	8	19	1	-	18
Тема 11. Традиційні і сучасні методи управління змінами	18	4	2	12	21	1	-	20
<b>Всього за змістовим модулем 2</b>	<b>76</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>52</b>	<b>93</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>83</b>
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>102</b>	<b>150</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>128</b>

#### 5. Темі семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Теоретико-методологічна база управління змінами	1	1
2	Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	1	1
3	Види та рівні змін	2	1
4	Моделі управління змінами	2	1
5	Керівництво і лідерство в управлінні змінами	2	1
6	Підготовка до змін та їх планування	1	1
7	Механізм реалізації змін. Контроль	1	1
8	Управління опором змінам	1	1
9	Організаційний розвиток	2	-
10	Зміни у стратегії підприємства	1	-
11	Традиційні і сучасні методи управління змінами	2	-
	<b>Всього</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

## 6. Теми практичних занять\*

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

\* Навчальним планом не передбачено

## 7. Теми лабораторних занять\*

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

\* Навчальним планом не передбачено

## 8. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		ДФН	ЗФН
1	Теоретико-методологічна база управління змінами	10	9
2	Природа, джерела та необхідність проведення змін в організаціях	10	9
3	Види та рівні змін	10	9
4	Моделі управління змінами	10	9
5	Керівництво і лідерство в управлінні змінами	10	9
6	Підготовка до змін та їх планування	8	9
7	Механізм реалізації змін. Контроль	8	9
8	Управління опором змінам	8	9
9	Організаційний розвиток	8	18
10	Зміни у стратегії підприємства	8	18
11	Традиційні і сучасні методи управління змінами	12	20
	<b>Всього</b>	<b>102</b>	<b>128</b>

## 9. Індивідуальні завдання

У рамках програми дисципліни «Управління змінами» студентами виконується такий вид індивідуального науково-дослідного завдання (ІНДЗ) - на прикладі реально існуючої організації охарактеризувати процес проведення змін (напр., за період 2019-2021 рр.).

### Структура завдання

1. Зазначити основні юридичні атрибути організації (назва, ОПФГ та форма власності, адреса тощо).
2. Дати коротку характеристику діяльності організації за останні 5 (чи менше) років.
3. Зазначити, які види змін проводились в організації за досліджуваний період.
4. Визначити основні причини змін.
5. Охарактеризувати основні етапи проведення змін.
6. Зазначити, чи був опір змінам з боку працівників організації, і якими методами він долався.
7. Дати оцінку проведених змін з погляду економічної (соціальної) ефективності.

### Вимоги до оформлення

1 стор. – титульна.

2 стор. – зміст завдання (7 розділів) відповідно до структури із зазначенням сторінок:

1. Юридичні атрибути організації.

2. Коротка характеристика діяльності організації за останні 5 років (чи менше).

3. Види змін.

4. Основні причини змін.

5. Основні етапи проведення змін.

6. Опір змінам.

7. Оцінка проведених змін.

3 стор. – інші – опис розділів.

Обсяг завдання: 12 - 15 сторінок.

Робота має бути набрана в текстовому редакторі Word, шрифт Times New Roman, кегль 14, інтервали між рядками 1,5; параметри сторінки: формат А4, поля – ліве 30 мм, верхнє 20 мм, нижнє 20 мм, праве 10 мм.

## 10. Методи навчання

Під час вивчення студентами навчальної дисципліни «Управління змінами» застосовуються такі методи навчання:

- залежно від джерела знань: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри);

- за характером пізнавальної діяльності: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи;

- за місцем в навчальній діяльності: методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти; методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування;

- семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- мозкові атаки – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу;

- презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації.



## 11. Методи контролю

У процесі вивчення дисципліни «Управління змінами» використовуються методи поточного, проміжного та підсумкового контролю.

**Поточний** контроль рівня знань студентів передбачає перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Поточний контроль здійснюється за напрямками:

- ✓ контроль за систематичністю й активністю роботи на семінарських заняттях;
- ✓ контроль за виконанням завдань для самостійного опрацювання поза межами аудиторних занять;
- ✓ контроль за рівнем засвоєння та творчого опрацювання у вигляді індивідуальних завдань.

**Модульний** контроль рівня знань студентів здійснюється за результатами двох підсумкових контрольних робіт зі змістових модулів протягом семестру.

**Підсумковий** контроль знань студентів здійснюється в кінці відповідного семестру у формі письмового іспиту.

При виведенні загальної оцінки студента береться до уваги результати поточного, проміжного та підсумкового контролю.

## 12. Розподіл балів, які отримують студенти

Максимальна кількість балів при оцінюванні знань за поточну успішність, у т.ч. модульну та виконання ІНДЗ, становить 50 балів, на екзамені – 50 балів:

Модуль 1					Модуль 2						ІНДЗ	Іспит	Всього
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11			
15					20						15	(2 теор. пит. по 15 бал. та тест на 20 бал.)	100
<b>Разом за семестр: 35</b>													

Протягом семестру оцінювання знань студентів проводиться за двома змістовними модулями, розподіл балів за якими наведено в таблиці:

Види завдань, виконуваних студентами	Максимальна кількість балів
<b>Змістовий модуль 1</b>	
1. Поточне опитування (усне опитування, розв'язування ситуацій, доповнення до виступу, участь у дискусіях тощо)	5
2. Контрольне тестування по модулю 1 (10 тестових питань по 1 балу за кожне)	10
<b>Разом</b>	<b>15</b>
<b>Змістовий модуль 2</b>	
1. Поточне опитування (усне опитування, розв'язування ситуацій, доповнення до виступу, участь у дискусіях тощо)	10
2. Контрольне тестування по модулю 2 (10 тестових питань по 1 балу за кожне)	10
<b>Разом</b>	<b>20</b>
<b>Разом за семестр</b>	<b>35</b>

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Оцінка ЄКТС	Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
A	90 – 100	відмінно	зараховано
B	81-89	добре	
C	71-80		
D	61-70	задовільно	
E	51-60		
FX	21-50	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
F	0-20	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 13. Методичне забезпечення

До системи методичного забезпечення дисципліни належить силабус, програма курсу, робоча навчальна програма, плани семінарських занять, завдання для самостійної роботи, тестові завдання, а також: 1) Навчально-методичні поради з вивчення дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент» спеціалізації (освітньої програми) «Менеджмент організацій і адміністрування» / автор-укладач Грищук А.М. Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 27 с.; 2) Методичні рекомендації щодо підготовки, оформлення та захисту курсових робіт з дисципліни «Управління змінами» для студентів денної та заочної форми навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності (напряму підготовки) 073 «Менеджмент» спеціалізації (освітньої програми) «Менеджмент організацій і адміністрування» / автори-укладачі Грищук А.М., Кундицький О.О., Чопко Н.С. Львів: Малий видавничий центр економічного факультету ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 30 с.

### 14. Рекомендована література

#### Базова

1. Адізес І.К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ: Book Chef, 2018. 640 с.
2. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів: БаК, 2001. 624 с.
3. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
4. Живко З.Б. Управління змінами: навч. посіб. Львів: ЛДУВС, 2016. 251 с.
5. Кузьмін О.Є., Яцура В.В., Грибик І.І., Грищук А.М., Смолінська Н.В., Гункевич М.Б., Замроз М.В. Управління змінами: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
6. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

#### Допоміжна

7. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 183 с.
8. Воронков Д.К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія. Х. ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с.

9. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ: КНТУД, 2014. 364 с.
10. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2015. 395 с.
11. Захарова О.В., Шумаєва О.О., Солонцова О.П. Управління змінами: навч. посіб. / 2-ге вид., перероб. та допов. Донецьк: ЛандонХХІ, 2014. 453 с.
12. Садеков А.А., Гусєва О.Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Навчальний посібник для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання. Д.: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.
13. Серіков А.В. Управління організаційними змінами. Навчальний посібник. - Київ: Фирма „БУРУНиК”, 2013. 264 с.
14. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. *Наука й економіка*. 2008. № 4. С. 354-361.
15. Буднік М.М., Курилова Н.М. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
16. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І.Л. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2015. Т.5. 268 с.
17. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699с.
18. Штангерт А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Знання, 2007. 335 с.
19. Cameron E. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change. Kogan Page, 2011. 384 p.
20. Frank V. Change Management - Manage the Change or It Will Manage You. / Voehl, Frank, Harrington, N. James; Productivity Pr., 2016. 390 p. 15.
21. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
22. Prisyazhnyuk A., Khmurova V. Theoretical aspect of cluster change management // Science and education: trends and prospects: Collection of scientific articles. Ascona Publishing, New York, United States of America, 2018. 368 p. 265-268 p.

## 15. Інформаційні ресурси

1. Електронний курс з дисципліни «Управління змінами» на платформі електронного навчання ЛНУ ім. І. Франка (Moodle): <https://e-learning.lnu.edu.ua/mod/folder/view.php?id=64151>
2. Найпак Д. В. Реалізація технології проведення організаційних змін як передумови розвитку підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_27)
3. Шевченко І. Б. Управління змінами: навчальний посібник. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 231 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12734>
4. Міністерство економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>
5. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://www.mon.gov.ua>
6. Міністерство фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
7. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>
9. Державний департамент інтелектуальної власності. URL: <http://www.sdip.gov.ua>
10. Український Науково-Технологічний Центр (НТЦУ). URL: <http://www.stcu.kiev.ua>
11. Технопарк «Інститут монокристалів». URL: <http://www.isc.kharkov.com>
12. Технопарк «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка». URL: <http://www.yamanouchi.com.ua/>
13. Українська Асоціація Бізнес-інкубаторів та Інноваційних центрів. URL: <http://www.NoveKolo.info>

14. Проект SME Toolkit Департаменту Малого та Середнього Бізнесу Групи Світового Банку. URL: <http://www.smetoolkit.org>
15. Проект технічної допомоги Агенства США з міжнародного розвитку. URL: <http://www.atci.com.ua>.
16. Міжнародний Інститут Бізнесу. URL: <http://www.iib.com.ua>
17. Інформаційне агентство «Інтерфакс-Україна». URL: <http://interfax.kiev.ua>
18. Українська Інвестиційна Газета. URL: <http://www.investgazeta.net>
19. Галицькі Контракти. URL: <http://www.kontrakty.com.ua>
20. Журнал «Економіка». URL: <http://www.economix.com.ua/>
21. Журнал «Юстиніан». URL: <http://www.justinian.com.ua/>
22. Журнал «Інтелектуальний капітал». URL: <http://www.ndiiv.org.ua>
23. Український фондовий ринок. URL: <http://www.investfunds.com.ua/>
24. Експерт. URL: <http://www.expert.ua>.
25. Компаньйон. URL: <https://kompanion.online/>
26. Управління статистики Великобританії. URL: <https://www.ons.gov.uk/>
27. Управління економіки та статистики США. URL: <https://web.archive.org/web/20181003171352/http://www.esa.doc.gov/>
28. Євростат: <http://www.europa.eu>.
29. Vista-Management GmbH: <http://www.innovint.net>