

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Кафедра управління та освітніх технологій**

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Декан гуманітарно-  
педагогічного факультету

\_\_\_\_\_ професор В.Д.Шинкарук

«    » \_\_\_\_\_ 2020

**РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО**

на засіданні кафедри управління  
та освітніх технологій

Протокол №10 від «04» 05. 2020

Завідувач кафедри управління  
та освітніх технологій

\_\_\_\_\_ професор С.О. Кубіцький

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

Факультет: гуманітарно-педагогічний

Розробник: Базелюк Василь Григорович, кандидат педагогічних наук,  
доцент, доцент кафедри управління та освітніх технологій

**Опис навчальної дисципліни  
«Управління змінами»**

<b>Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень</b>		
Освітній рівень	Магістр	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	073 Менеджмент	
Освітня програма	«Управління персоналом»	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	вибіркова	
Загальна кількість годин	180	
Кількість кредитів ECTS	6	
Кількість змістових модулів	4	
Курсовий проект (робота) (якщо є в робочому навчальному плані)	-	
Форма контролю	<i>Екзамен</i>	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	1	1
Семестр	2	2
Лекційні заняття	<i>30 год.</i>	<i>30 год.</i>
Практичні, семінарські заняття	<i>30 год.</i>	<i>30 год.</i>
Лабораторні заняття	<i>- год.</i>	<i>- год.</i>
Самостійна робота	<i>120 год.</i>	<i>120 год.</i>
Індивідуальні завдання		
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	<i>4 год.</i>	-

## 2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Навчальна дисципліна «Управління змінами» є вибірковим компонентом освітньо-професійної програми «Управління персоналом» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент».

**Метою** навчальної дисципліни є оволодіння майбутніми фахівцями теоретичними знаннями та набуття практичних навичок із організації процесу управління змінами.

**Завданнями** вивчення дисципліни є усвідомлення майбутніми фахівцями сутності змін та природи їх виникнення; формування у студентів наукового світогляду, знань та вмінь управляти змінами в організаціях. У результаті вивчення дисципліни студент повинен

### **знати:**

- сутність змін та природу їх виникнення;
- моделі управління змінами;
- технології та методи управління змінами в організаціях;
- особливості функціонування організацій в умовах безперервних змін;
- прийоми подолання конфліктів у процесі змін.

### **вміти:**

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;
- розробляти ефективний план дій з упровадження змін;
- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах життєвого циклу підприємства;
- формувати команду для проведення змін;
- володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін;
- знати прийоми подолання конфліктів у процесі змін;
- проводити моніторинг та аналіз процесу змін тощо;
- навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами.

Набуття компетентностей:

### **загальні компетентності (ЗК):**

ЗК1. Здатність виявляти сутність проблем у професійній сфері.

ЗК2. Здатність володіти системним підходом до аналізу й оцінки ситуації.

ЗК3. Здатність аналізувати, верифікувати, оцінювати повноту та достовірність інформації в ході професійної діяльності.

ЗК5. Здатність виявляти ініціативу та здійснювати лідерські функції в колективі задля досягнення спільної мети.

ЗК7. Здатність ясно висловлюватися, бути переконливим.

***спеціальні (фахові) компетентності (СК):***

СК1. Володіння теорією управлінської діяльності, сучасними практиками управління розвитком організації.

СК2. Володіння нормативно-правовими документами.

СК3. Здатність розробляти та реалізовувати перспективний план розвитку організації.

СК5. Здатність виконувати управлінські функції в організації.

СК6. Здатність управляти розвитком персоналу організації.

СК8. Здатність використовувати методи стратегічного управління.

СК11. Здатність застосовувати базові стратегічні підходи до обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку організації.

### **3. Програма та структура навчальної дисципліни «Управління змінами»**

#### **МОДУЛЬ 1**

##### ***Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін***

Місце змін у діяльності підприємства та їх значення. Поняття і природа змін. Зміни, нововведення, перетворення. Джерела змін: зовнішні і внутрішні. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія. Зміни і стабільність. Типи змін: реакційні зміни і зміни, що плануються. Специфічні цілі змін. Основні особливості організаційних змін. Політика змін та її основні принципи. Труднощі здійснення змін у сучасних умовах.

Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах (їх взаємозв'язок). Організаційна досконалість - основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси). Класифікація видів змін.

##### ***Тема 2. Види змін***

Класифікація змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь змін; масштабів змін; рівня змін; зрізу організації; стабільності змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери змін; тривалості змін; напрямку змін; характеру змін; об'єкта змін.

Рівні змін: індивідуальні зміни, групові (командні) зміни, організаційні зміни. Взаємозв'язок між рівнями змін. Особа і зміни. Індивідуальні плани управління поліпшення роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.

Базові моделі змін: еволюційні та революційні зміни.

##### ***Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами***

Роль керівництва в управлінні змінами. Вимоги до менеджера зі змін. Компетенції менеджерами зі змін. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі змін. особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.

Детермінанти ефективності менеджера як лідера і управління. особливості якості лідерів зі змін. типи ситуацій, що стосуються ефективності лідерських позицій. Підходи до виділення стилів управління: підхід з точки зору особливостей якостей, поведінковий підхід (стилі управління К.Левіна, Р.Блейка/Д.Мутона), ситуативний підхід (модель Ф.Фідлера, П.Херсі/К.Бланшара, Т.Мітчелла/Р.Хауса, Врума/Джаго).

## МОДУЛЬ 2

### *Тема 4. Моделі управління змінами*

Моделі змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей. Умови, необхідні для зміни світогляду і поведінки людини. Управління змінами через моделі людських систем: закрита, випадкова, відкрита, синхронна системи.

Моделі організаційних змін: три крокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл змін.

Процес управління змінами. Основні етапи процесу управління змінами: підготовка до змін та їх планування, реалізація змін, мотивація змін, контроль впровадження змін та адекватне реагування.

### *Тема 5. Підготовка до змін та управління ними*

Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами. Визначення необхідності здійснення змін і формулювання цілей змін. Створення команд з управління змінами. Робочі групи в управлінні змінами: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.

Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта змін. Розробка проекту змін. Структура проекту змін. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до змін.

Підготовка до впровадження змін. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту. Ресурсне забезпечення реалізації проекту. Підготовча робота з персоналом: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

### *Тема 6. Концепція і стратегія управління змінами*

Навчання та зміни. Види компетентностей. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи. Заходи перед початком та після ініціювання змін. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.

Моделі та підходи до організаційних змін. Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін. Організація як машина, політична система,

організм, потік і трансформація. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.

### ***Тема 7. Механізм та контроль реалізації змін***

«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догору», «горизонтальна вісь» (між функціональна). Інтегрований підхід до реалізації змінами.

Поняття механізму реалізації змін. Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетеційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.

Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. підходи до виявлення ключових компетенцій. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетеційною базою у процесі реалізації змін.

Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). місце ОСУ в реалізації змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Зміни в ОСУ для найкращої реалізації змін.

Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін. Поняття організаційної культури. Елементи організаційної культури. Моделі організаційної культури. Види організаційної культури. Рівні організаційної культури. Первинні і вторинні фактори, що впливають на формування організаційної культури. Етика і культура організації. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін. Основні принципи успішної зміни культури.

Управлінська складова. Підходи до управління дискретними змінами І Ансоффа. Стили проведення змін за О.Віханським. стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.

Контроль реалізації змін і реагування.

## **МОДУЛЬ 3**

### ***Тема 8. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу організації***

Управління стратегічними змінами та життєвий цикл організації. Теорії життєвого циклу організації.

Характеристика основних етапів життєвого циклу організації (зародження, формалізація, розвиток, переорієнтація/занепад). Життєвий

цикл організації та відповідність типів управління кожному етапові життєвого циклу. Модель життєвого циклу організації І. Едайзіса, А. Пригожина та Л. Данко, Л. Грейнера.

Характеристика змін за функціональною ознакою та ознакою комплексності на кожному етапі життєвого циклу організації та особливості їх впровадження. Шляхи досягнення конкурентної переваги залежно від стадії життєвого циклу організації. Застосування стратегій покращення продукту або низьких цін та інших стратегій на етапах зародження, стандартизації, зростання, насичення й омолодження галузі. Стратегії отримання першочергового права і проактивні стратегії.

### ***Тема 9. Командні зміни***

Поняття групи та її особливості. Типи груп та їх структура. Фактори, що впливають на формування групи. Умови переформування групи в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

### ***Тема 10. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами***

Ефективне лідерство. Матриця взаємозв'язків: метафора організації та необхідний тип керівництва. Стилї та навички керівника змін. Менеджери та лідери: спільне та відмінне (за Уореном Беннісом). Характеристика "єднальних" керівників за Дж. Ліпман - Блюеном. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами. Емоційна компетентність управлінця.

### ***Тема 11. Управління опором змінами***

Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін. Опір і влада. Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку. Види опору змінам.

Місце управління опором змінам в процесі управління змінами. Модель управління опором змінами. Фактори подолання опору стратегічним змінам. Методи управління опором стратегічним змінам. Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування,



маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення). Підходи до управління опором стратегічними змінами.

## **МОДУЛЬ 4**

### ***Тема 12. Управління змінами у стратегічному розвитку організації***

Стратегія інтенсивного зростання. Процеси диверсифікації. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань. Висновки із досліджень вдалих і невдалих поглинань. Принципи поглинання та об'єднання для координаторів змін.

### ***Тема 13. Традиційні і сучасні методи управління змінами***

Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення». Характеристика цих методів.

Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості. методи, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.

Сучасні методи управління змінами. Аутсоринг: види та особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні змінами. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг. Тотальне управління якістю. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами. Зміни та інформаційні технології. роль IT-менеджменту в організаційних змінах. Управління змінами в IT.

Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг. Порівняльна характеристика крайніх підходів. Диференційоване та інтегроване управління змінами.

### ***Тема 14. Реінжиніринг бізнес-процесів***

Сутність і необхідність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.

### ***Тема 15. Зміни у стратегії організації***

Взаємозв'язок стратегії організації і стратегічних змін. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації. Методи і засоби реструктуризації. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Загальні стратегії розвитку організації: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактор успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань. Процеси диверсифікації і зміни. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.

Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБЪ. Стратегії впровадження змін залежно від стану організації: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу. Вибір стратегії.

## Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		л	п	с. р.		л	п	с. р.
Модуль 1.								
Тема 1. Природа, джерела та необхідність проведення змін	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 2. Види змін	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні змінами	12	2	2	8	12	2	2	8
Разом за змістовим модулем 1	36	6	6	24	36	6	6	24
Модуль 2.								
Тема 4. Моделі управління змінами	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 5. Підготовка до змін та управління ними	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 6. Концепція і стратегія управління змінами	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 7. Механізм та контроль реалізації змін.	12	2	2	8	12	2	2	8
Разом за змістовим модулем 2	48	8	8	32	48	8	8	32
Модуль 3.								
Тема 8. Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу організації	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 9. Командні зміни	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 10. Влада та стилі керівництва в управлінні змінами	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 11. Управління опором змінами	12	2	2	8	12	2	2	8
Разом за змістовим модулем 3	36	6	6	24	48	8	8	32
Модуль 4.								
Тема 12. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 13. Традиційні і сучасні методи управління змінами	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 14. Реінжиніринг бізнес-процесів	12	2	2	8	12	2	2	8
Тема 15. Зміни у стратегії організації	12	2	2	8	12	2	2	8
Разом за змістовим модулем 4	48	8	8	32	48	8	8	32
Усього годин	180	30	30	120	180	30	30	120
Курсова робота	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Усього годин</b>	<b>180</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>120</b>	<b>180</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>120</b>

### 4. Теми семінарських занять

Не передбачено навчальним планом

## 5. Теми практичних занять

	Назва теми	Кількість годин
1	Природа, джерела та необхідність проведення змін	2
2	Види змін	2
3	Керівництво і лідерство в управлінні змінами	2
4	Моделі управління змінами	2
5	Підготовка до змін та управління ними	2
6	Концепція і стратегія управління змінами	2
7	Механізм реалізації змін. Контроль	2
8	Особливості управління змінами на етапах життєвого циклу підприємства	2
9	Командні зміни	2
10	Влада та стилі керівництва в управлінні змінами	2
11	Управління опором змінами	2
12	Управління змінами у стратегічному розвитку організації	2
13	Традиційні і сучасні методи управління змінами	2
14	Реінжиніринг бізнес-процесів	2
15	Зміни у стратегії підприємства	2
	Разом	30

## 6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

## **7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами**

1. Поняття управління змінами та його етапи.
2. Внутрішні причини організаційних змін.
3. Зовнішні причини організаційних змін.
4. Методика незапланованих змін.
5. Методика планової перебудови.
6. Методика нав'язаних змін.
7. Зміни з участю.
8. Зміни з використанням перемовин.
9. Фактори подолання опору змінам.
10. Універсальні методи подолання опору змінам.
11. Метод термінового залучення уваги.
12. Метод інформаційного процесу.
13. Властивості процесу здійснення змін.
14. Фактори реалізації стратегії змін.
15. Рівні залучення співробітників до здійснення змін.
16. Директивна стратегія впровадження змін.
17. Стратегія змін, заснована на перемовинах.
18. Нормативна стратегія.
19. Аналітична стратегія.
20. Принципи управління процесом змін.
21. Причини перегляду організаційної структури.
22. Соціальні проекти і завдання як форма проведення змін.
23. Експеримент як форма проведення змін.
24. Показові проекти як форма проведення змін.
25. Нові організаційні підрозділи у системі проведення змін.
26. Нові форми організації праці в системі проведення змін.
27. Аналіз результатів змін.
28. Структура системи для управління змінами.
29. Стратегія змін як процес.
30. Рівні участі персоналу в організаційних змінах.
31. Визначення готовності до змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної.
32. Матриця готовності працівників до змін.
33. Підготовка до впровадження змін.
34. Розробка програми змін і графіків впровадження проекту.
35. Ресурсне забезпечення реалізації проекту.
36. Підготовча робота з персоналом до впровадження змін: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації.

- 37.«Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догору», «горизонтальна вісь» (між функціональна).
- 38.Інтегрований підхід до реалізації змінами.
- 39.Механізм реалізації змін.
- 40.Структура механізму реалізації змін: ресурсно-компетеційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.
- 41.Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації змін.
- 42.Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації змін.
- 43.Соціально-психологічне забезпечення реалізації змін.
44. Управління організаційною культурою у процесі проведення змін.
- 45.Основні принципи успішної зміни організаційної культури.
- 46.Підходи до управління дискретними змінами І Ансоффа.
- 47.Стилі проведення змін за О.Віханським.
- 48.Стратегії здійснення змін за Торлі і Уірденіусом.
49. Підходи до управління змінами залежно від стилю управління, який використовується на підприємстві, і ступеня залучення працівників до здійснення змін.
- 50.Контроль реалізації змін і реагування.
- 51.Природа і феномен опору змінам. Причини виникнення опору.
- 52.Симптоми і ознаки опору змінам. Опір і швидкість змін.
- 53.Опір і влада.
- 54.Типи працівників залежно від їх ставлення до змін. Управління змінами через поведінку.
- 55.Види опору змінам.
- 56.Місце управління опором змінам в процесі управління змінами.
- 57.Модель управління опором змінами. Фактори подолання опору стратегічним змінам.
- 58.Методи управління опором стратегічним змінам.
- 59.Універсальні методи подолання опору (інформування і спілкування, маніпуляція і кооптація, явне і неявне примушення).
- 60.Підходи до управління опором стратегічними змінами.
- 61.Методи управління змінами орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення».
- 62.Методи управління змінами, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості.

63. Методи управління змінами, орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні зміни.
64. Сучасні методи управління змінами.
65. Зміни та інформаційні технології.
66. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
67. Передумови змін. Крайні підходи до управління змінами: організаційний розвиток і господарський реінжиніринг.
68. Поняття та моделі організаційного розвитку.
69. Концепція та умови організаційного розвитку.
70. Етапи організаційного розвитку.
71. Сутність і необхідність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.
72. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу. Види реінжинірингу.
73. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.
74. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
75. Проект реінжинірингу бізнес-процесів, особливості його розробки. Створення карти процесу.
76. Інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів.
77. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Методи вдосконалення процесів.
78. Управління змінами у реінжинірингу бізнес-процесів.
79. Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних змін.
80. Сутність та причини реструктуризації.
81. Методи і засоби реструктуризації.
82. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг.
83. Проблеми і фактори успіху реструктуризації. Основні етапи реструктуризації.
84. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.
85. Загальні стратегії розвитку підприємства: стратегії зростання, стабілізації, скорочення, комбіновані стратегії.
86. Стратегія інтенсивного зростання і специфіка змін, обумовлених нею.
87. Інтеграційні процеси та зміни. Мотиви інтеграції. Фактор успіху і провалу інтеграції. Форми об'єднань.
88. Процеси диверсифікації і зміни. Причини диверсифікації. Фактори успіху і провалу диверсифікації. Способи диверсифікації.
89. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми АБЪ.
90. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства.

## Тести для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти:

- перетворення організації між двома моментами часу;
- + освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки;
- послідовність подій, які призвели, до змістовної зміни організації;
- емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості, або стані якого-небудь організаційного елемента протягом певного часу.

2. В яких значеннях діловий світ розглядає поняття «зміни»?

- для визначення зовнішніх змін;
- для визначення внутрішніх змін;
- для визначення програм реорганізації і перебудови;
- + всі відповіді вірні.

3. Методологія в наукових дослідженнях проблем змін розглядається на наступних рівнях:

- + філософському, загальнонауковому, приватно науковому, методичному;
- філософському, загальнонауковому, приватно науковому;
- загальнонауковому, приватно науковому, методичному;
- філософському, загальнонауковому, методичному.

4. До основних підходів загальнонаукового рівня методології наукових досліджень змін належать:

- процесний і системний;
- процесно-системний;
- системно-процесний;
- + всі відповіді вірні.

5. Реалізація системного підходу при дослідженні та проектуванні змін передбачає оцінку таких основних властивостей і характеристик управлінських систем:

- неапетитність, емерджентивність, синергетичність;
- цілісність, узагальненість, централізованість;
- адаптивність, сумісність підсистем і елементи в системі, еквіфінальність;
- + всі відповіді вірні.

6. Синергитичність управлінських систем:

- рівень співпадання цільових функцій систем і її підсистем, наприклад на мікрорівні дозволяє оцінити вклад діяльності служб і підрозділів в реалізацію цілей організації;
- + характеристика односпрямованості і синхронності дій підсистем і елементів системи;



- велика система не є сукупністю підсистем, які в неї входять (характеризує нову якість з інтеграції в цілісність елементів системи або підсистеми);
- оцінку існування системи як організаційно і функціонально цілісного об'єднання і роль кожного його елементу.

#### 7. Адаптивність управлінських систем:

- властивість системи, яка характеризує відносну ізольованість та автономність її підсистем;
- + характеристику системи і її елементів, щодо пристосування до змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з метою збереження ефективності і стабільності її функціонування.;
- внутрішню схильність системи до досягнення деякого граничного стану, який не залежить від зовнішнього середовища;
- ступінь централізації управління елементами системи і її підсистем.

#### 8. Що передбачає процесний підхід загальнонаукового рівня методології і управління змін:

- аналіз і управління діяльністю організації з врахуванням різноманіття умов і факторів, як зовнішнього так і внутрішнього середовища організації;
- + дослідження функцій процесу управління як послідовно пов'язаних між собою дій;
- розгляд будь-якого керованого або самокерованого явища з однієї сторони, як сукупність послідовних дій, з іншої – як систему підсистем цих дій;
- виділення сукупності функцій, які необхідно виконати для підвищення результативності діяльності організації.

#### 9. До варіантів практичної реалізації ресурсних теорій при здійсненні змін належить:

- аутсоринг;
- аутстафінг;
- передача всіх функцій стороннім організаціям; + вірні відповіді «а» і «б».

#### 10. Аутсоринг – це:

- + виведення за межі організації зазвичай непрофільних функцій і видів діяльності, а також тих робіт, які не відповідають прийнятою концепцією бізнесу;
- виведення співробітників із штату організації – замовника в штат організації – підрядника;
- передача всіх функцій стороннім організаціям;
- всі відповіді невірні.

11. Визначте теорію, де головним є твердження, що протягом життєдіяльності організації її організаційна структура управління, повинна змінюватися в відповідності з задачами і цілями на перспективу:

- + теорія формування життєздатної структури;
- теорія природнього відбору;
- теорія операційних витрат;
- теорія випадкових трансформацій.

12. Яка теорія стверджує, що організація повинна розвиватися так, щоб в великій мірі відповідала зовнішньому середовищу, а цілі, задачі і технології були пристосовані до нього. Залежать від цілей і задач етапів життєвого циклу організації?

- теорія формування життєздатної структури;
- + теорія природнього відбору;
- теорія операційних витрат;

13. Основні складові організаційної досконалості за Д.Харрінгтоном:

- процеси, ресурси, проекти;
- + процеси, проекти, зміни, знання, ресурси;
- процеси, проекти, знання, ресурси;
- всі відповіді не вірні.

14. Бізнес-процес – це:

- + система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;
- унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику;
- цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;
- досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену.

15. Управління змінами – це:

- система циклічних і послідовних видів діяльності, в якій засобом управління впливу і з допомогою ресурсів входи трансформуються в виходи тобто в їх результати, які представляють цінність для споживача;

- унікальна діяльність, яка має початок і кінець, направлений на досягнення певного результату і цілі, створення певного унікального продукту або послуги, при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах, а також вимогам до якості до допустимого рівня ризику;
- + цілеспрямований вплив на керівництво на внутрішні змінні організації, визначаючих її цілі, структуру, технологію і людські ресурси в результаті яких одночасно досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей, а також процесів, методів, стратегій і систем;
- досягнення такого гармонічного стану організації, за якого збігаються параметри формальної і неформальної організації і забезпечується гармонія цілей (очікувань) працівників в організації і самої організації, як соціального феномену.

16. Р. Дафт стверджує, що для досягнення стратегічних переваг менеджеру потрібно зосередитися на таких типах змін:

- а) товари і послуги;
- б) стратегія і культура;
- в) культура і технологія;
- +г) всі відповіді вірні.

17. По Р. Кантеру управління змінами в організаціях проходить на таких рівнях:

- проекти змін;
- програми змін;
- організації-провідники змін;
- + на всіх вищезазначених рівнях.

18. Навчання дає можливість особистостям, організаціям і екосистемам:

- змінити сформовані навички і стати більш адаптивним до змін;
- вибрати підходящі інструменти и умови, щоб розвивати свої навички до навчання, мислення і трансформації;
- змінити сформовані навички і стати менш адаптивним до змін;
- + всі відповіді вірні.

19. Біхевіористичний підхід до змін передбачає:

- визнання першочергової розумної схильності людини і використання ідей талановитих працівників в процесі трансформації;
- + розуміння поведінки особистості як фізіологічних реакцій на стимули, що очікують її при ефективних перетвореннях організації;
- використання особливостей взаємозв'язку і взаємодії властивостей психіки людини в процесі управління змінами;
- вірні відповіді «а» і «в».

20. В залежності від вікових властивостей психіки особи визначають наступні стадії дорослості:

- юність, молодість, повний розквіт, зрілість, старість;
- юність, молодість, ранній розквіт, повна зрілість;
- + юність, молодість, розквіт, зрілість, похилий вік, старість.;
- юність, молодість, повний розквіт, повна зрілість, старість.

21. Що слід враховувати керівнику змінами при управлінні підлеглими вікової періодизації «юність» (17-23 роки)?

- неприпустимість поблажливого тону, знехтування життєвим досвідом особистості;
- + поява інтересу до творчих ідей, необхідність визнання соціальною групою, низька матеріальна забезпеченість;
- велика працездатність і віддача, потреба свідомого перегляду цінностей і мотивів діяльності для оптимізації подальшого розвитку;
- почуття потрібності людям, прагнення до спілкування, передача життєвого досвіду.

22. Визначте дії керівника змін при управлінні особистостями на стадії зрілості «Розквіт 30-40 років»:

- створення умов для спеціалізації у вибраній професії, придбання майстерності або усвідомленої зміни сфери діяльності;
- + позитивно змінити соціальне оточення кожної особистості, змінити її статут і сферу реалізації можливостей;
- продовжити професійну активність підлеглих на основі змін їх сфер діяльності, пропозиції виконувати висококваліфіковану роботу, створення умов для самореалізації;
- створювати умови для наставництва, консультування, залучення до прийняття управлінських рішень.

23. Процес спонукання себе і інших для досягнення відповідних цілей називається:

- сприйняттям;
- установкою;
- + мотивацією;
- комунікацією.

24. Сприйняття особою спонукання до дій?

- + мотив;
- потреба;
- мотивація;
- сприйняття.

25. Основні ознаки самонавчальної організації або «5 дисциплін», які були сформовані П.Сенге – це:

- формування загального бачення;
- індивідуальна майстерність, інтелектуальні (ментальні) моделі;
- навчання команди, системне мислення;
- + всі вірні відповіді.

26. Колесо навчання Д. Кіма, згідно якого проходить індивідуальне навчання не передбачає:

- отримання конкретного досвіду на робочому місці, роздуми про цей досвід;
- розробка концепцій і узагальнень, перевірка концепції досвідченим шляхом;
- подібно до нового повороту колеса повтор циклу, де в першій половині - отримуються здібності, а в іншій половині – знання;
- + все вище зазначене вірне.

27. Неформалізоване (неявне) знання – це:

- + особисте знання, що залежить від ситуації і важко піддається формалізації і розповсюдженню.;
- кодифіковане знання, що може бути передано засобами формальної, систематичної мови;
- знання, виражене словами і числами; - вірні відповіді «б» і «в».

28. На думку експертів в області бізнесу І.Нонака і Х.Такеучі існують наступні засоби трансформації формалізованого і неформалізованого знання в організації:

- + соціалізація, екстермалізація, комбінація, інтерналізація.;
- екстермалізація, комбінація, інтерналізація;
- соціалізація, комбінація, інтерналізація;
- соціалізація, екстермалізація, інтерналізація;

29. Соціалізація знання – це:

- процес оформлення неформалізованого знання в формалізованій концепції;
- + процес розповсюдження знання і створення цим самим неформалізованого знання(із неформалізованого в неформалізоване);
- процес включення концепцій в систему знання (із формалізованого в формалізоване);
- процес втілення формалізованого знання в неформалізоване.

30. Що є результатом знань в організації?

- концептуальне знання (загальні інтелектуальні моделі і технічні навички);
- + системне знання (тобто створення прототипів нових технологій);
- подружнє знання (загальні інтелектуальні моделі і технічні навички);
- операційні знання (про управління проектами, виробничим процесом, використання нової лінії продукту).

31. Під організаційними рутинами за допомогою яких зберігаються в пам'яті організації організаційне знання, розуміється:

- постійно повторювана діяльність всієї організації;
- індивідуальні навички;
- ефективне функціонування на рівні індивідуумів або організації;
- + всі відповіді вірні.

32. Визначте особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень: - спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків;

- вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;
- талант і спроможність до змін стилю лідерства;
- + всі відповіді вірні.

33. Група – це:

- об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно над рішенням тої чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;
- + відносно відокремлене об'єднання осіб, для досягнення конкретних цілей, взаємопов'язаних між собою, які виконують різні обов'язки, координуючих спільну діяльність і які розглядають себе частиною єдиного цілого;
- об'єднання вищого керівництва, працюючих спільно над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;
- вірні відповіді «а» і «в».

34. Групи, створені по рішенням керівництва в структурі організації, називаються:

- + формальними;
- неформальними;
- управлінськими;
- цільовими.

35. Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються: - формальними;

- неформальними;
- управлінськими;
- + цільовими.

36. Визначте основні відмінності команди від звичайної групи:

- особи об'єднання розділяють загальну ціль і загальні обов'язки по її досягненню;
- результат роботи залежить від вкладу кожного її учасника, управління їх діяльність здійснюється за результатами;
- особи об'єднання розділяють загальну ціль, управління за цілями; + вірні відповіді «а» і «б».

37. Процес формування команди включає наступні етапи:

- + підготовка, створення робочих умов, формування, сприяння в роботі;
- формування, бурління, виконання роботи, розформування;
- формування, бурління, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування;
- формування, становлення норм поведінки, виконання роботи, розформування.

38. Визначте дії, що не слід виконувати при формуванні команди на стадії «Підготовка»:

- прийняти рішення, щодо роботи, яку необхідно виконати;
- + визначити цілі команди, її структуру управління;
- забезпечити необхідними матеріалами і обладнанням для виконання роботи;
- визначити правила поведінки, які повинні виконувати всі члени команди.

39. Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, що має наступні цінності організації та стиль лідерства:

- орієнтований на економічні цінності;
- авторитарний лідер;
- + соціальноорієнтований керівник, що є демократичним лідером.;
- вірні відповіді «а» та «б».

40. Засоби інтеграції теорій Є та О можуть бути:

- традиційний та функціональний;
- функціональний та процесний;
- ситуаційний та системний;
- + послідовний і одночасний.

41. «Тривимірний простір» процесу трансформації формують наступні головні «осі»:

- «згори – вниз»;
- «знизу – вгору»;
- горизонтально;
- + всі відповіді вірні.

42. На якій фазі «штурманської карти», як курсу для менеджерів при трансформації, всі осі « трансформаційного трикутника» повинні запрацювати:

- Фаза 1. Встановлення курсу.
- Фаза 2. Планування процесу.
- + Фаза 3. Підвищення ефективності.
- Фаза 4. Перегрупування.

43. Керівництво – це:

- право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;
- + право цілеспрямованого впливу осіб на трудові колективи;
- повноваження використовувати матеріальні ресурси;
- повноваження вживати контролюючих заходів.

44. Влада – це:

- + спроможність особи впливати на поведінку людей з ціллю їх підпорядкування своїй волі;
- спроможність керівника і підлеглого самостійно діяти або можливість впливати на ситуацію, на яку спрямовано рішення;
- спроможність підлеглого самостійно діяти або впливати на відповідну ситуацію для реалізації управлінського рішення;
- статус людини в організації.

45. Яка форма влади може викликати у працівників негативну реакцію щодо змін в організації:

- + примус.;
- винагорода;
- еталонна;
- експертна.

46. Влада, яка побудована на вірі підлеглого щодо заохочення керівником його за виконану роботу:

- примус;
- + винагорода.;
- еталонна;
- експертна.

47. Індивідуальна готовність керівника до змін в організації вимірюється:

- його компетентністю;
- засобами і методами діяльності, які він може застосовувати;
- індивідуальною підготовленістю до управління людськими відносинами;
- + всі відповіді вірні.



48. До психологічної групи лідерських якостей відносяться:

- об'єктивність;
- прагнення до постійного вдосконалення;
- + здатність керувати емоціями;
- панорамність мислення.

49. До типу лідерів «генератори ідей» відносяться:

- + особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій, мають основні якості – інтуїція, синтез знань, самокритичність;
- особи, які добре знають психологію послідовників;
- особи, основними якостями є енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;
- особи, що активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

50. Який стиль керівництва сприяє до активної участі членів колективу в проведенні змін:

- експлуататорсько-авторитарний;
- добробажано-авторитарний;
- + демократичний;
- ліберальний.

51. Стиль керівництва, що використовується на етапі життєвого циклу організації «народження» - це:

- + авторитарний;
- консультативно-демократичний;
- партисипативно-демократичний;
- бюрократично-ліберальний.

52. На етапі життєвого циклу організації «розвиток через директивне керівництво» по Л.Грейнеру внутрішньоорганізаційні зміни повинні усунути:

- кризу контролю;
- + кризу автономії;
- криза синергії;
- криза бюрократизму.

53. Управління внутрішньоорганізаційними перетвореннями на етапі життєвого циклу організації «розвиток завдяки делегуванню повноважень» за Л.Грейнером необхідні завдяки з кризою:

- + кризу контролю;
- кризу автономії;

- криза синергії;
- криза бюрократизму.

54. На етапі життєвого циклу організації «розвиток через координацію» по Л. Грейнером виникає криза:

- + кризу контролю;
- кризу автономії;
- криза синергії;
- криза бюрократизму.

55. Яка криза може виникнути на етапі життєвого циклу організації «розвиток через співпрацю» за Л.Грейнером:

- кризу контролю;
- кризу автономії;
- + криза синергії;
- криза бюрократизму.

56. Для проведення швидких змін в кризових ситуаціях необхідна наступна політика:

- переговорів;
- + директивна;
- досягнення загальних цілей;
- проб та помилок.

57. Попередження колективного опору запропонованим змінам проводять на основі політики:

- + переговорів;
- директивна;
- досягнення загальних цілей;
- проб та помилок.

58. Для рішення неординарних задач в умовах високого рівня невизначеності використовується:

- політика досягнення;
- аналітична політика;
- + політика проб і помилок;
- політика переговорів.

59. Швидке проведення змін забезпечується методом:

- регресивних змін;
- «шокової терапії»;
- + «землетрусу»;
- «черепахи».

60. Правильною назвою техніки управління змінами, якої варто уникати, що передбачає концентрацію відповідальності за зміни на менеджерах або старшому персоналі, є:

- квіткове шоу;
- вулкан;
- + каскад;
- глибинна бомба.

61. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:

- + їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
- їх впроваджують через деякий час;
- здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- проводять роз'яснювальні заходи.

62. При недостатньому об'ємі інформації або неточної інформації в аналізі використовується слідуєча група методів подолання опору змінам:

- допомога і підтримка;
- + інформованість та спілкування;
- переговори та погодження;
- маніпуляції та кооптації.

63. Використання при подоланні опору змінам неприпустимих з позиції моральності прийомів спору, дискусії та помилки, що засновані на психологічному впливі на співрозмовника для введення його в стан роздратованості, сорому і т.д. – це:

- кооптація;
- + уловки-маніпуляції;
- моббінг;
- буллінг.

64. На думку Р. Каплана то Д. Нортон основні напрямки вимірювань перспективи ефективності змін є:

- фінансова перспектива;
- перспективи внутрішніх процесів, інновацій навчання і росту;
- клієнтська перспектива;
- + всі відповіді вірні.

65. Теорію «О» організаційних змін використовує керівник, що має наступні цінності організації та стиль лідерства:

- орієнтований на економічні цінності;
- авторитарний лідер;
- + соціальноорієнтований керівник, що є демократичним лідером.;

- вірні відповіді «а» та «б».

66. Засоби інтеграції теорій Є та О можуть бути:

- традиційний та функціональний;
- функціональний та процесний;
- ситуаційний та системний;
- + послідовний і одночасний.

67. Консультанти компанії Мак Кінсі визначили наступні 3 основні компоненти процесу перетворень:

- карта територій змін, тривимірний простір, природні закони;
- карта територій змін, тривимірний простір, керівні принципи;
- + тривимірний простір, штурманська карта, природні закони;
- тривимірний простір, карта територій змін, керівні принципи.

68. Якщо опір змінам значний, але їх проведення необхідно, то:

- + їх упроваджують в обмежених масштабах, як експериментальний «пілотний» проект;
- їх упроваджують через деякий час;
- здійснюють заміну персоналу, який чинить опір змінам;
- проводять роз'яснювальні заходи.

69. Реструктуризація – це

- + зміна структури системи;
- зміна організаційної структури;
- зміна структури бізнес-процесів;
- всі відповіді не вірні.

70. Раціональне управління змінами на етапі життєвого циклу організації «Зростання» забезпечують слідуєчі організаційні зміни:

- неформальна, лінійна;
- + лінійно-функціональна, дивізіональна;
- штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
- дивізіональні; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональних командами; проектні та матричні.

71. На етапі життєвого циклу організації «Зрілість» при проведенні змін використовуються такі організаційні структури управління:

- неформальна, лінійна;
- лінійно-функціональна, дивізіональна;
- штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні;

лінійні;  
+ дивізійна; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональних командами; проектні та матричні.

72. Організаційні структури, що забезпечують управління життєвого циклу організації змінами на етапі «Старіння» – це:

- неформальна, лінійна;
- лінійно-функціональна, дивізійна;
- + штабні; з централізацією на економічні функції; лінійно-функціональні; лінійні;
- дивізійна; структури з підприємницькими одиницями і міжфункціональних командами; проектні та матричні.

73. Централізовані структури управління створюються для наступного:

- виводу організації з економічної кризи;
- ліквідація наслідків стихійних лих, аварій, катастроф;
- оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища; - швидкого впровадження нової технології;
- + вірні відповіді «а» та «б».

74. По Р. Дафту відносно новими підходами до розробки структури організації є:

- функціональний і дивізійний;
- дивізійний і матричний;
- + командний і мережевий.;
- функціональний і матричний.

75. Організаційна структура з підприємницькими одиницями і міжфункціональними командами створюється в зв'язку з такими можливостями:

- суміщення спеціалізованих функцій;
- злиття субпроцесів в рамках однієї функції в один процес, а також дві чи більше функцій в одну;
- комбінування завдань в силу наявності в організації висококваліфікованих фахівців;
- + всі відповіді вірні.

76. Відповідно до рекомендацій американської компанії «Локхид» для вищого рівня управління діапазону контролю становить:

- + три – чотири співробітника;
- п'ять – шість співробітника;
- два – три співробітника;
- не більше ніж сім співпрацівників.

77. При проектуванні змін слід брати до уваги такі найбільш часті суб'єктивні патології в структурному управлінні:

- нові підрозділи пригнічують ініціативу низових підрозділів (панування структури над функцією);
  - замкнутість структурних підрозділів на власних завданнях у відриві від цілей та інтересів суміжних підрозділів і організації в цілому (авторських підрозділів);
  - несумісність особистості з функцією; абсолютизація бюрократії;
- + всі відповіді вірні.

78. Концепція оптимізації бізнес – процесів по Харрінгтону виділяє чотири підходи:

- + методика швидкого аналізу рішення; бенчмаркінг; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
- SWOT – аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
- ISt – аналіз; SWOT – аналіз; перепроєктування та реінжиніринг процесу;
- матриця можливостей та загроз; метод профілювання середовища; перепроєктування та реінжиніринг процесу.

79. Використання методики швидкого аналізу дозволяє оптимізувати досліджуєми процес протягом:

- від 4 до 6 місяців;
- от 80 до 100 днів;
- + 90 днів;
- більше 100 днів.

80. Здійснення типового проекту бенчмаркінгу процесу розробки найбільш вигідного, націленого на майбутнє рішення, займає:

- + від 4 до 6 місяців;
- от 80 до 100 днів;
- 90 днів;
- більше 100 днів.

81. FAST (методика швидкого аналізу рішення) – це:

- систематичний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів, послуг, бенчмаркінгових проектів, устаткування, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції;
- концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;

- + концентрація уваги групи на певному процесі протягом одно-дводенній нараді для визначення способів, що можуть її удосконалити протягом наступних 90 днів;
- створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів.

82. Бенчмаркінговий процес – це:

- + систематичний метод визначення, розуміння і творчий розвиток товарів, послуг, бенчмаркінгових проектів, устаткування, процесів і процедур більш високої якості для поліпшення поточної діяльності організації за допомогою вивчення того, як різні організації виконують однакові або схожі операції;
- концентрація уваги команди по поліпшенню процесу на вдосконалення існуючого процесу;
- концентрація уваги групи на певному процесі протягом одно-дводенній нараді для визначення способів, що можуть її удосконалити протягом наступних 90 днів;
- створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів.

83. До основних принципів реінжинірингу відносяться:

- залучення до процесу якомога менше людей; клієнт процесу повинен виконувати його;
- поведіться з постачальниками, як ніби вони є частиною організації; створюйте безліч версій складних процесів;
- зменшуйте кількість входів у процеси; зберігайте децентралізовані підрозділи, децентралізуйте обмін інформації;
- + всі відповіді вірні.

84. Під поняттям диверсифікація розуміється:

- досягнення конкурентних переваг за рахунок низьких витрат на окремі елементи товару чи послуг і відповідно більш низької собівартості в порівнянні з конкурентами;
- здатність підприємства забезпечити унікальність і більш високу цінність (у порівнянні з конкурентами) продукту для покупця з погляду рівня якості наявності його особливих характеристик, методів збуту, довготривалого обслуговування;
- концентрація діяльності підприємства відносно невеликій цільовій групі споживачів, частини товарного асортименту, на будь-якому аспекті діяльності;
- + поширення господарської діяльності на нові сфери (розширення асортименту вироблених виробів, видів послуг, що надаються, географічної сфери діяльності і т.п.).

85. Незв'язана диверсифікація – це:

- об'єднання підприємств, що працюють і конкурують в одній галузі діяльності;
- поширення господарської діяльності організації на напрямки, які не мають безпосереднього зв'язку з основною її діяльністю;
- + розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

86. Стратегія прямої інтеграції (пов'язаної з вертикальною диверсифікацією) забезпечує:

- пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;
- + придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу товарів; (інтеграція «вперед»);
- приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, т.б. придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів; (інтеграція «назад»);
- розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

87. Стратегія зворотної інтеграції (пов'язаної вертикальної диверсифікації) спрямована на:

- пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі;
- придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем, а саме системою розподілу товарів. (інтеграція «вперед»);
- + приєднання функцій, які раніше виконувалися постачальниками, т.б. придбання (встановлення) контролю над джерелами сировини і виробництва комплектуючих виробів; (інтеграція «назад»);
- розширення підприємства за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими новими продукціями, які реалізуються на нових ринках.

88. Головна ціль горизонтальної інтеграції (зв'язаної диверсифікації) – це:

- + посилення позицій організації в галузі шляхом поглинання певних конкурентів або встановлення контролю над ними;
- захист стратегічно важливого джерела сировини або отримання доступу до нової технології;
- інтенсивний ріст в умовах неможливості знаходження посередників з якісним рівнем обслуговування клієнтів;



- оновлення свого товарного портфелю.

89. Централізацію всіх функцій менеджменту в між організаційної інтеграції забезпечує:

- + трест;
- конгломерат;
- синдикат;
- консорціум.

90. Визначте поняття «Концерн»:

- об'єднання мережі організацій різних напрямків господарської діяльності, де під контролем головної організації знаходяться фінанси, облік і бізнес-планування;
- + об'єднання самостійних підприємств, при якому в головній організації (частіше холдинг) централізовані фінансово-управлінські функції, науково-технічна і кадрова політики, ціноутворення і використання виробничих потужностей;
- об'єднання однорідних виробничих підприємств в цілях організації продаж через загальну збутову контору, організованою у формі акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, на основі договорів з кожним учасником, з централізацією управління маркетингом і бізнес-планування;
- тимчасове об'єднання незалежних щодо господарської діяльності організації і з централізацією бізнес-планування, що створюється для загальної боротьби за отримання заказів та їх спільно виконання.

91. Для забезпечення згоди про кооперації для досягнення комерційних цілей, при якому корпоративна освіта не є юридичним обличчям, створюється:

- пул;
- + стратегічний альянс;
- асоціація;
- картель.

92. Тип між організаційної інтеграції, що концентрує прибутком всіх учасників в єдиний фонд і розподіляє між ними відповідно в установленому договорі порядку, - це:

- + пул;
- стратегічний альянс;
- асоціація;
- картель.

93. Визначте тип між організаційної інтеграції, чий згоди забороняють антимонопольне законодавство країн:

- пул;
- стратегічний альянс;
- асоціація;
- + картель.

94. Під організаційними рутинами за допомогою яких зберігаються в пам'яті організації організаційне знання, розуміється:

- постійно повторювана діяльність всієї організації;
- індивідуальні навички;
- безподійне ефективне функціонування на рівні індивідумів або організації;
- + всі відповіді вірні.

95. Визначте особливості, що притаманні дійсним лідерам перетворень: - спроможність до встановлення системоутворюючих зв'язків;

- вміння впливати на вище і нижчестоящих співробітників;
- талант і спроможність до змін стилю лідерства;
- + всі відповіді вірні.

96. Група – це:

- об'єднання різних спеціальних сфер, працюючих одночасно над рішенням тої чи іншої проблеми для досягнення загальної для них мети;
- + відносно відокремлене об'єднання осіб, для досягнення конкретних цілей, взаємопов'язаних між собою, які виконують різні обов'язки, координуючих спільну діяльність і які розглядають себе частиною єдиного цілого;
- об'єднання вищого керівництва, працюючих спільно над рішенням проблем з якими інші співробітники не справляються;
- вірні відповіді «а» і «в».

97. Групи, створені по рішенням керівництва в структурі організації, називаються:

- + формальними;
- неформальними;
- управлінськими;
- цільовими.

98. Групи, які створені для досягнення певних цілей, називаються:

- формальними;
- неформальними;
- управлінськими;
- + цільовими.

## 8. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні 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 стимулювання й мотивації навчальної роботи, що включають пізнавальні ігри, навчальні дискусії, рольові ситуації;

- 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;

- *дидактичні ігри* – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях згідно правил, які вже розроблено або формуються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення здобувачами вищої освіти поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли є потреба самостійно опанувати новий зміст або шукати нові зв’язки в уже засвоєному матеріалі;

- *банки візуального супроводу* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

## 9. Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Інформаційні технології в освіті» є лекції, семінарські (практичні) заняття, консультації, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, реферату, виконання індивідуальних практичних завдань та іспит за період вивчення дисципліни.

Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу.

Відповідно до «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 27 грудня 2019 року, протокол № 5, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Навчальний матеріал дисциплін, які викладаються протягом одного семестру – осіннього чи весняного, поділяється лекторами на *два-три змістові модулі*.

Проміжна атестація має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, колоквиуму, результату експерименту, що можна оцінити чисельно, розрахункової чи розрахунково-графічної роботи тощо.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Після проведення проміжних атестацій з двох змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи  $R_{НР}$  (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{дис}}, \quad (1)$$

де  $R^{(1)}_{ЗМ}, \dots, R^{(n)}_{ЗМ}$  – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{ЗМ}, \dots, K^{(n)}_{ЗМ}$  – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$  – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти  $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots = K^{(n)}_{ЗМ}$ . Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{n}. \quad (2)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

Максимальна кількість балів (20) надається здобувачу вищої освіти за:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;

- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напрямку підготовки) у поточному навчальному році;
- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;
- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;
- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;
- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни.

**Семестровий екзамен** (далі – *екзамен*) – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

**Семестровий залік** (далі – *залік*) – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

**Диференційований залік** – це форма атестації, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння здобувачем вищої освіти програми навчальної чи виробничої практики, підготовки та захисту курсової роботи (проекту).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

## 10. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл.1 «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України від 27.12.2019 р., протокол № 5 (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371).

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результатами складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни  $R_{\text{дис}}$  (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи  $R_{\text{НР}}$  (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат}}. \quad (3)$$



## **11. Методичне забезпечення**

1. Робоча програма навчальної дисципліни «Управління стратегічним розвитком організації» для здобувачів вищої освіти денної форми навчання.
2. Навчальні мультимедійні презентації.
3. Електронний навчальний курс
4. [Навчальний портал НУБіП України.](#)

## 12. Рекомендована література

### Основна:

1. Виханский О.С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2010. – 320 с.
2. Грибик І. І. Управління змінами / І. І. Грибик, Й. С. Ситник, Н. В. Смо-лінська. – Львів: Вид. Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. – 180 с.
3. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.] / М. Грин. - СПб.: ДК, 2007-360 с.
4. Камерон К. Диагностика й изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 220 с.
5. Корн Д.С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании: [пер. с англ.]/ Д.С. Корн. - М.: Олимп-Бизнес, 2007.-320 с.
6. Майк Грин. Управление изменениями / Майк Грин ; пер. с англ. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
7. Садеков А.А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями: учеб. пособие/ А.А. Садеков, О.Ю. Гусева.- Донецк: ДонГУЗТ, 2005.-203 с.
8. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте. – М., 2003. – 160 с.
9. Управління змінами. Навч.посібник / І.Петрова, В.Поліщук, В.Печенізький. - Львів: ЗУКЦ, 2008.- 66с.
10. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учебн. пособ. / Г. В. Широкова. – СПб.: Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 330 с.
11. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.

### Додаткова:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации И. Адизес; пер. с англ. под. науч. ред.. А.Г. Сеферяна.-СПб.: Питер, 2007.- 384 с. – (Серия «Теория менеджмента»).
7. Виноградова О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств: монографія/ О.В. Виноградова.-Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006.- 183 с.
9. Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб пособие Е.М. Королькова. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007.- 80 с.
- 10.Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 217 с.

11. Коттер Дж.П. Впереди перемен/ Дж.П. Коттер. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 256 с.

12. Коттер Дж.П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации/ Дж.П. Коттер, Д.С.Козн. -М.: Олимп-Бизнес, 2004.-256 с.

13. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2015. - 268 с. Маринец И. Н. Стратегия и тактика осуществления организационных изменений, Вестник СевКавГТУ, Серия «Экономика», №2 (13), 2004.

14. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. / [За ред. О. В. Баєвої, Н.І. Новальської], Ч. 2: Менеджмент. - К.: Персонал, 2015. - 326 с.

15. Методы преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала // Журнал организационных изменений. – 2008.– № 21.– с.113-117.

16. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. - К.: ЦУЛ, 2015. - 560 с.

17. Основы менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / [За заг. ред. Мошека Г. Є]. - К.: Ліра-К, 2017. - 528 с.

18. Осовська Г.В., Осовський О. А. Менеджмент: підручн. - Вид. 4-те, перероб. і доп. - К.: Кондор, 2015. - 563с.

19. Петрова І.Л. Управління персоналом у процесі організаційних перетворень. - Формування ринкової ек-ки: Зб. наук. праць. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. - Т.1. Ч. II. - К.: КНЕУ, 2007, с. 646-655

20. Рамперсад Х.К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения: [пер. с англ.] / Х.К. Рамперсад -М.: Олимп-Бизнес, 2005.-256 с.

21. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений. – СПб.: Питер, 2001. – 256 с.

22. Тимохова Г. Б., Білокін Т. А. Менеджмент: навч. посіб. - К.: Кондор, 2017. - 344 с.

23. Федоренко В. Г. Менеджмент: підруч. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Алерта, 2015. - 492 с.

## **ІНТЕРНЕТ САЙТИ**

1. Офіційне представництво Президента України  
[www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua)
2. Урядовий портал [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
3. Верховна Рада України [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
4. Радник. Український юридичний портал <http://radnuk.info>
5. Державне управління справами <http://www.dus.gov.ua>
6. Журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»  
<http://www.dy.nayka.com.ua>

7. Стратегічне планування в регіонах Європейського союзу  
<http://www.cor.eu.int/home.htm>
- 8.

### **Інформаційні ресурси:**

- |   |            |       |         |
|---|------------|-------|---------|
| 1. Наукова  | бібліотека | НУБіП | України |
| <a href="https://nubip.edu.ua/structure/library">(<a href="https://nubip.edu.ua/structure/library">https://nubip.edu.ua/structure/library</a>)</a> .  |            |       |         |
| 2. Навчальний   | портал     | НУБіП | України |
| <a href="https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3375">(<a href="https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3375">https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3375</a>)</a> . |            |       |         |

### **Електронний навчальний курс:**

<https://elearn.nubip.edu.ua/user/view.php?id=55773&course=2970>

---