


**УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВІСТЮ  
ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР:**

**методичні вказівки  
до виконання практичних робіт  
та індивідуальних завдань**

Запоріжжя 2026



УДК 658.5:658.15:334.7(072)  
У66

Рекомендовано  
Науково-методичною радою  
ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»  
(протокол № 7 від 04.06.2026 р.)

**Укладач:**

Шеховцова В., канд. екон. наук

У66           Управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур : методичні вказівки до виконання практичних робіт та індивідуальних завдань / уклад. В. В. Шеховцова. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2026. 56 с.

У методичних рекомендаціях наведено завдання щодо виконання практичних робіт та індивідуальних завдань з дисципліни «Управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур» питання для самоконтролю, практичні завдання та критерії оцінювання виконання завдань.

Рекомендовано для студентів вищих навчальних закладів.

**УДК 658.5:658.15:334.7(072)**

© ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2026



## ЗМІСТ

ВСТУП	4
ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ	6
<i>1. ПРАКТИЧНІ РОБОТИ</i>	7
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 КОРПОРАТИВНІ СТРУКТУРИ. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	7
Тема 1. Корпоративні структури. Особливості та види	7
Тема 2. Теоретична основа корпоративного управління	10
Тема 3. Стратегічне управління корпораціями – процес визначення довгострокових цілей	15
Тема 4. Особливості організації управління корпорацією	18
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	22
Тема 5. Оцінювання ефективності корпоративного управління	22
Тема 6. Операційний менеджмент – складова системи управління. Менеджмент якості	26
Тема 7. Звітність та контроль у системі корпоративного управління	30
Тема 8. Групова поведінка та лідерство в корпорації. Корпоративна соціальна відповідальність	33
2. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ	37
2.1 Порядок та методичні вказівки до виконання індивідуальних завдань	37
2.2. Індивідуальне завдання № 1 «SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії» (змістовий модуль 1)	37
2.3. Індивідуальне завдання № 2 Системний підхід в управлінні проектами» (змістовий модуль 2)	40
3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ	42
РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА	45
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ	47
ДОДАТКИ	49



## ВСТУП

Управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур становить собою системний процес стратегічного й оперативного менеджменту, орієнтований на інтегровану оптимізацію виробничо-технологічних, логістичних та організаційно-економічних підсистем. Цей управлінський контур спрямований на максимізацію маржинального доходу, мінімізацію трансакційних та операційних витрат, а також забезпечення капіталізації ринкових переваг суб'єкта господарювання на засадах інтенсифікації та раціоналізації його ресурсного потенціалу.

Навчальна дисципліна «Управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур» спрямована на отримання вмінь та знань щодо: особливостей корпоративних відносин та основ стратегічного управління корпораціями; послідовного інструментарію та організації процесу управління корпоративних промислових структур; системного підходу в управлінні операційною системою; оцінювання ефективності корпоративного управління; формування інформації в системі управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур; корпоративної поведінки, соціальної відповідальності та культури.

Дисципліна є обов'язковою для вивчення магістрами, оскільки інтегрує та закріплює знання, набуті при вивченні прикладних бізнесових та управлінських дисциплін. Курс виробляє економічне мислення та розуміння процесу управління господарюючого суб'єкта, інтегруючи знання з економіки, менеджменту та аналітики

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні навчитися:

- збирати необхідну інформацію, використовуючи науково-технічну літературу, бази даних та інші джерела, аналізувати і оцінювати її;

- обирати та використовувати відповідні методики, інструментарій для обґрунтування рішень щодо створення та подальшого функціонування господарюючих суб'єктів;


- здійснювати діяльність у взаємодії суб'єктів ринкових відносин;

- здійснювати діяльність з дотриманням вимог нормативно-правових документів;

- визначати і виконувати професійні завдання щодо процесів управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур;

- проявляти здатність до пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

- проявляти здатність застосувати методи оцінки вартості та управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур.



Методичні рекомендації розроблені на підставі робочої програми з курсу освітньої компоненти «Управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур». Вони складаються із практичних робіт та індивідуальних завдань до кожного з двох модулів. Практичні роботи містять теми для наукових досліджень, питання для самоконтролю, практичні завдання. В розділі індивідуальної роботи передбачено виконання аналітично-розрахункових завдань.

## ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	в т.ч.			
			Л	П(С)	Лаб	СРС
Змістовий модуль 1 Корпоративні структури. Теоретичні засади корпоративного управління						
1	Корпоративні структури. Особливості та види	14	2	4		8
2	Теоретична основа корпоративного управління	14	2	4		8
3	Стратегічне управління корпораціями - процес визначення довгострокових цілей	16	2	4		10
4	Особливості організації управління корпорацією	14	2	4		8
Змістовий модуль 2. Оцінка ефективності корпоративного управління. Сучасні концепції операційного менеджменту						
5	Оцінювання ефективності корпоративного управління	20	4	8		8
6	Операційний менеджмент - складова системи управління. Менеджмент якості	14	2	4		8
7	Звітність та контроль у системі корпоративного управління	14	2	4		8
8	Групова поведінка та лідерство в корпорації. Корпоративна соціальна відповідальність	14	2	4		8
	Усього годин	120	18	36	-	66

*тут і далі: Л – лекції, П (С) – практичні (семінарські) заняття, Лаб – лабораторні заняття, СРС – самостійна робота студентів*



## 1. ПРАКТИЧНІ РОБОТИ

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОРПОРАТИВНІ СТРУКТУРИ. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

#### Тема 1. Корпоративні структури. Особливості та види

##### *Зміст*

1. Еволюція та сутність корпорацій (поява корпоративних відносин, поняття корпорації, види корпорацій).
2. Суб'єкти та об'єкти корпоративного управління (система корпоративного управління, суб'єкти, об'єкти).
3. Корпоративні об'єднання та промислові структури (мотиви та цілі об'єднань, особливості створення та роз'єднання, холдинги, фінансово-промислові групи (ФПГ), Міжнародні об'єднання).
4. Акціонерні товариства (АТ) та внутрішнє управління (управління створенням АТ, Установчі збори).
5. Корпоративне управління у приватному та сімейному бізнесі (специфіка управління, переваги, недоліки).

##### *1. Презентація коротких відповідей:*

1. Дефініція «корпорація»: юридична відокремленість, обмежена відповідальність, поділ власності та управління.
2. Архітектура корпоративного управління: суб'єкти та об'єкти.
3. Коло суб'єктів: акціонери (інвестори), рада директорів (наглядова рада), топ-менеджмент, персонал, кредитори, держава.
4. Стейкхолдери: концепція балансу інтересів усіх зацікавлених сторін.
5. Спектр об'єктів: корпоративні права, фінансові потоки, майно, стратегічний розвиток, репутаційний капітал.
6. Промислова інтеграція: вертикальна, горизонтальна та конгломератна структури.
7. Мотивація об'єднання: ефект масштабу, синергія, зниження ризиків, диверсифікація, захоплення ринків.
8. Особливості холдингів, ФПГ та міжнародних об'єднань.
9. Правова природа АТ: відкриті (публічні) та закриті (приватні) товариства.
10. Установчі збори: затвердження статуту, вибори органів управління, формування фундаменту корпоративного контролю.
11. Особливості приватного бізнесу: висока концентрація власності, швидкість прийняття рішень, обмеженість зовнішнього фінансування.



## 2. Практичні завдання (ситуації):

### Ситуація 1

Національна мережа ресторанів використовує жорстку лінійно-функціональну структуру. Компанія відкриває філії у трьох країнах із різним законодавством та кулінарними вподобаннями. Центральний офіс не встигає затверджувати локальні меню, що призводить до збитків.

#### *Завдання:*

1. Обґрунтуйте необхідність переходу від лінійної до дивізіональної структури управління.
2. Оберіть оптимальний критерій поділу для нових філій (продуктовий чи географічний).
3. Складіть перелік функцій, які обов'язково мають залишитися під контролем штаб-квартири.

### Ситуація 2

ІТ-компанія працює за класичною матричною структурою управління. Тестувальник одночасно підпорядкований керівнику відділу QA та РМ-менеджеру проекту. РМ-менеджер вимагає швидкого релізу з багами, а керівник QA забороняє випуск до повної перевірки.

#### *Завдання:*

1. Виділіть головний теоретичний недолік матричної структури, який проявився у кейсі.
2. Розробіть покроковий алгоритм дій для працівника в умовах суперечливих наказів.
3. Запропонуйте регламент для запобігання подібним управлінським тупикам.


### Ситуація 3

Власник заводу купує логістичну компанію та роздрібну мережу магазинів для збуту. Потрібно об'єднати активи для зниження податків та захисту від ворожого поглинання. Постає вибір юридичної та організаційної форми взаємодії між різними бізнесами.

#### *Завдання:*

1. Визначте напрямок інтеграції компаній у цьому випадку (вертикальна чи горизонтальна).
2. Оберіть організаційну форму об'єднання (холдинг, концерн чи конгломерат) та обґрунтуйте її.
3. Поясніть механізм захисту активів через розділення на материнську та дочірні компанії.

### Ситуація 4



Велика корпорація володіє медіахолдингом, металургійним заводом та банком. Усі рішення про закупівлю паперу чи спецодягу проходять 6 рівнів погодження в центрі. Швидкість реакції на зміни ринку впала до нуля, компанії втрачають клієнтів.

*Завдання:*

1. Визначте тип корпоративної структури за ступенем взаємозв'язку бізнесів.
2. Поясніть, чому надмірна централізація шкодить різномірним видам діяльності.
3. Запропонуйте схему делегування повноважень для керівників окремих бізнес-одиниць.

### **Ситуація 5**

Креативна агенція працює без чітких посад – лише тимчасові проєктні команди. Кількість одночасних проєктів зросла з 3 до 25, працівники хаотично переходять із команди в команду. Зриваються дедлайни, ніхто не несе персональної відповідальності за фінальний результат.

*Завдання:*

1. Опишіть умови, за яких адхократична структура є ефективною, а коли – руйнівною.
2. Які елементи регулярного менеджменту варто впровадити для стабілізації роботи?
3. Розмежуйте ролі «лідера команди» та «функціонального експерта» для цього кейсу.

### **Завдання 1.**


Здійсніть комплексний порівняльний аналіз трьох основних світових моделей корпоративних відносин: американської (англо-американської), німецької (континентальної) та японської.

*Необхідно:*

Для зручності оформите результати у вигляді таблиці, порівнявши моделі за такими обов'язковими елементами:

- ключові суб'єкти (власники, менеджери, ключові інвестори);
- структура органів управління (наприклад, однорівнева чи дворівнева рада директорів);
- ступінь участі банків та фінансових установ в управлінні компанією;
- ступінь захисту прав дрібних акціонерів (міноритаріїв);
- основні джерела фінансування діяльності компаній;
- головна мета корпоративного управління в межах кожної моделі (наприклад, зростання капіталізації, стабільність зайнятості тощо).

### **Завдання 2**



Проаналізуйте та надайте критичну оцінку особливостям розвитку корпоративного управління у трьох країнах: Україні, Польщі та Німеччині.

*Необхідно:*

Порівняльну характеристику необхідно подати у таблиці за такими критеріями: законодавча база (основні нормативно-правові акти, що регулюють корпоративні відносини); вплив держави (частка державної власності, регуляторні органи); рівень прозорості та розкриття інформації (наявність та дотримання Кодексів корпоративного управління); практика вирішення корпоративних конфліктів (рейдерство, захист інвесторів, роль судів); ступінь інтеграції до міжнародних ринків та вплив європейських директив на місцеве законодавство.

### **Завдання 3**

Проведіть порівняльний аналіз обсягу, реалізації та захисту прав акціонерів у різних країнах (на прикладі держав з англо-американською, континентальною та змішаною правовими системами).


*Необхідно:*

Оформіть порівняльну характеристику у вигляді таблиці, де відобразить наступні елементи: майнові права (право на отримання дивідендів, частки при ліквідації, переважне право на купівлю акцій); права на участь в управлінні (право голосу, скликання загальних зборів, порядок висування кандидатів до наглядової ради); право на інформацію (доступ до фінансової звітності, реєстрів акціонерів та внутрішніх документів); механізми захисту прав (можливість оскарження рішень органів управління в суді, право на викуп акцій товариством у разі незгоди з ключовими рішеннями); процедура реалізації прав (складність дистанційного голосування, можливість кумулятивного голосування тощо).

## **Тема 2. Теоретична основа корпоративного управління**

### ***Зміст***

1. Виникнення та еволюція корпоративного бізнесу (передумови, еволюція).
2. Основи менеджменту та корпоративного управління (поняття менеджменту, корпоративне управління, економічна природа та мета).
3. Теорія та принципи корпоративних відносин (ключові концепції, основні принципи, нормативне забезпечення).
4. Моделі корпоративного управління (Англо-американська (аутсайдерська), Німецька (інсайдерська), Японська (азійська)).



5. Корпоративне управління в Україні: реалії та перспективи (реформа державного сектора, прозорість бізнесу, Євроінтеграційні зміни, сучасні виклики).

### *1. Презентація коротких відповідей:*

1. Економічна природа корпоративного управління: передумови виникнення та основні теоретичні підходи.
2. Еволюція теорії корпоративного управління: як класичні концепції впроваджуються у сучасну практику.
3. Вплив корпоративного управління на ринкову вартість та капіталізацію компанії.
4. Роль корпоративного управління в умовах інтеграції бізнесу (злиття, поглинання, створення холдингів).
5. Взаємозв'язок між організаційною структурою бізнесу та ефективністю управління.
6. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та принципи ESG у системі управління компанією.
7. Глобальні стандарти корпоративного управління: проблеми впровадження в національну практику.
8. Особливості та стратегії корпоративного управління в умовах криз і нестабільності.
9. Управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами: баланс інтересів інвесторів, працівників та суспільства.
10. Система органів управління корпорацією: структура, функції, повноваження та відповідальність.

### *2. Практичні завдання (ситуації):*

#### **Ситуація 1**

Акціонери ІТ-компанії проаналізували фінансові результати року та виявили суперечливі дії генерального директора (СЕО):

1. Зростання витрат (протягом року СЕО збільшив бюджет на маркетинг на 40%);
2. Конфлікт інтересів (директор уклав контракт на аутсорсинг із компанією, яка належить його близькому родичу);
3. Фінансові результати (чистий прибуток ІТ-компанії впав на 15%);
4. Винагорода (попри падіння прибутку, СЕО у повному обсязі отримав запланований річний бонус, оскільки виконав КРІ щодо «розширення присутності компанії на ринку»).

#### *Завдання:*

1. Охарактеризуйте цей конфлікт з точки зору агентської теорії.
2. Визначте, хто у цій ситуації є «принципалом», а хто – «агентом».

3. Назвіть конкретну форму прояву опортуністичної поведінки директора (наприклад, асиметрія інформації, «moral hazard» тощо).

4. Класифікуйте та деталізуйте, з яких саме елементів складаються агентські витрати (agency costs) акціонерів у цьому кейсі.

5. Розділіть їх на прямі фінансові втрати та приховані економічні збитки.

6. Запропонуйте 4 конкретні механізми контролю, які Наглядова рада має впровадити для запобігання подібним діям менеджменту в майбутньому.

7. Обґрунтуйте кожен механізм (наприклад: зміна структури КРІ, сертифікація угод із пов'язаними особами, посилення аудиту).

## **Ситуація 2**

Українська агрокомпанія планує залучити іноземний капітал для масштабування бізнесу. Керівництво обирає між двома стратегічними сценаріями:

- сценарій А: вихід на Лондонську фондову біржу (LSE) через публічне розміщення акцій (IPO). Цей шлях підпорядковується англо-американській (унітарній) моделі корпоративного управління.

- сценарій Б: залучення стратегічного німецького інвестора. Цей шлях передбачає перехід на континентальну (дворівневу) модель управління, що є типовою для Німеччини.

Критична умова засновників означає тим, що поточні власники прагнуть зберегти за собою контроль над компанією у розмірі не менше 51% голосуючих акцій.

### *Завдання:*

1. Складіть порівняльну таблицю переваг та недоліків обох моделей управління з позиції засновників компанії. Оцініть їх за такими критеріями: складність та вартість впровадження; рівень контролю засновників над операційною діяльністю; процедура захисту прав міноритарних акціонерів; рівень публічності та вимоги до розкриття інформації.

2. Опишіть та візуалізуйте (у вигляді схем або маркованих списків), як саме зміниться структура органів управління компанії у кожному з випадків:

- при англо-американській моделі: роль виконавчих та незалежних (директорів у межах єдиної Ради директорів;

- при континентальній моделі: розподіл повноважень між Правлінням та Наглядовою радою, а також специфіка представництва інтересів стейкхолдерів.

3. Обґрунтуйте та виберіть оптимальний варіант фінансування для компанії. Ураховуйте вимогу засновників зберегти 51% голосів.

4. Який варіант забезпечує реальний, а не номінальний контроль за вказаного розподілу часток?

### Ситуація 3

3 Наглядової ради великої технологічної компанії через незгоду з новою фінансовою політикою одночасно вийшли три незалежні директори з міжнародним досвідом. Протягом наступних двох днів котирування акцій компанії на біржі впали на 14%.

#### *Завдання:*

1. Поясніть причинно-наслідковий зв'язок між репутацією Наглядової ради та капіталізацією бізнесу.
2. Чому ринок так гостро реагує на дії саме незалежних директорів?
3. Які приховані сигнали отримали інвестори та акціонери?
4. Опишіть 3-4 конкретні страхи ринку (наприклад: ризик приховування збитків, конфлікт інтересів, втрата контролю).
5. Розробіть план екстрених дій на перші 48 години для стабілізації курсу акцій.
6. Розділіть рішення на два напрями: антикризовий PR (комунікація з медіа та біржами) та кадровий менеджмент (робота з командою та пошук заміни).

### Ситуація 4

Національна ритейл-мережа (материнська компанія) придбала успішного регіонального логістичного оператора (дочірня компанія) для посилення власної ланцюга постачання.


До поглинання в логістичній компанії панував ліберальний стиль управління, що базувався на високій автономії персоналу та гнучких процесах. Натомість материнська компанія функціонує в межах жорсткого регламенту, детальних KPI та щотижневої звітності перед корпоративним центром.

Через 30 днів після завершення угоди та директивного впровадження стандартів ритейлера, 25% ключових водіїв та диспетчерів звільнилися за власним бажанням. Це призвело до зриву графіків доставок, дефіциту товарів на полицях магазинів та фінансових збитків для холдингу.

#### *Завдання:*

1. Сформулюйте ключову помилку, яку допустив менеджмент холдингу під час проектування та впровадження системи корпоративного контролю в дочірньому підприємстві.
2. Опишіть, як керівництво холдингу мало побудувати модель вертикальної інтеграції, щоб зберегти операційну ефективність та лояльність лінійного персоналу логістичної фірми.
3. Запропонуйте покроковий алгоритм м'якої інтеграції корпоративних культур та систем звітності для мінімізації кадрових ризиків.

### Ситуація 5



Хімічний завод «Еко-Хім» активно просуває на ринку свій зелений імідж: офіційно декларує дотримання принципів ESG, публікує щорічні звіти про сталий розвиток та фінансує масштабну висадку дерев. Проте місцеві еко-активісти зафіксували на відео нічне скидання неочищених токсичних відходів підприємства у місцеву річку. Відеозапис миттєво поширився у соціальних мережах, викликавши обурення громадськості та хвилю критичних публікацій у ЗМІ.

*Завдання:*

1. Оцініть дії компанії. Доведіть наявність ознак «грінвошингу» (зеленого камуфляжу). Які саме інструменти маніпуляції використало підприємство?

2. Складіть перелік фінансових та репутаційних ризиків для заводу. Розділіть їх на короткострокові (миттєві) та довгострокові наслідки.

3. Виконавчий директор намагався приховати факт аварії від медіа та акціонерів. Запропонуйте офіційне рішення Наглядової ради щодо дій виконавчого директора. Які дисциплінарні та управлінські заходи є доречними у цій ситуації?

### **Ситуація 6**

Мажоритарний акціонер, який володіє 78% акцій виробничого комбінату, ухвалив одноосібне рішення про продаж будівель трьох основних цехів іншій підконтрольній йому компанії. Ціна договору вдвічі нижча за ринкову вартість майна.

Міноритарні акціонери, які сукупно володіють 22% акцій, категорично виступають проти цієї угоди. Вони обґрунтовують свою позицію тим, що відчуження споруд позбавляє комбінат головного виробничого активу, унеможлиблює подальшу діяльність та критично зменшує майбутні дивіденди.

*Завдання:*


1. Який фундаментальний принцип корпоративного управління (зокрема, згідно з Принципами корпоративного управління G20/ОЕСР) було брутально порушено в цій ситуації? Обґрунтуйте відповідь.

2. Які законні інструменти та механізми захисту своїх прав (як судові, так і позасудові) мають міноритарні акціонери в такій ситуації відповідно до законодавства?

3. Опишіть роль незалежних директорів у процесі погодження правочинів із заінтересованістю. Як їхня участь могла б запобігти виведенню активів?

### **Ситуація 7**

Внаслідок форс-мажорних обставин (руйнування головного складу) підприємство опинилося на межі банкрутства. Для термінового покриття поточних боргів перед постачальниками Генеральний директор одноосібно, без погодження з Наглядовою



радою, уклав договір про отримання кредиту під надвисокий відсоток. Заставою за цим кредитом виступає основне виробниче обладнання компанії.

*Завдання:*

1. Чи мав Генеральний директор право самостійно приймати таке рішення?
2. Проаналізуйте типове розмежування компетенцій між виконавчим органом (директором/Правлінням) та Наглядовою радою згідно з корпоративним законодавством.
3. Які правові, фінансові та операційні ризики несе компанія та особисто директор через перевищення повноважень у кризових умовах?
4. Які алгоритми дій та рішення має прийняти Наглядова рада після виявлення факту укладання цього кредитного договору?


**Тема 3. Стратегічне управління корпораціями - процес визначення довгострокових цілей**

*Зміст*

1. Теоретичні основи стратегічного управління (суть поняття, призначення, фундаментальні принципи).
2. Комплексний аналіз середовища корпорації (зовнішнє середовище (макрооточення), мікросередовище (галузеве оточення), внутрішнє середовище, SWOT-аналіз як базовий інструмент).
3. Цілепокладання: від місії до конкретних завдань (довгострокова місія, стратегічне бачення (Vision), дерево цілей).
4. Розробка, вибір та варіанти корпоративних стратегій (етапи формування курсу дій, базові варіанти стратегій (за М. Портером), напрямки корпоративного зростання).
5. Реалізація стратегії та контроль результатів (механізм впровадження, управління ресурсами, адаптація до змін, стратегічний контроль).

***1. Презентація коротких відповідей:***

1. Базові питання стратегічного управління корпораціями.
2. Поняття та призначення стратегічного управління корпорацією.
3. Роль стратегії у забезпеченні стійкого становища компанії на ринку. Основні етапи та елементи стратегічного управління.
4. Стратегічний менеджмент: сутність, гіпотези і етапи розвитку.

- 
5. Системи стратегічного управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища.
  6. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища корпорації.
  7. Формування довгострокової місії та бачення розвитку компанії.
  8. Класифікація та характеристика можливих варіантів стратегій (корпоративні, ділові, функціональні).
  9. Сутність та складові стратегічного планування. Моніторинг виконання стратегічних планів.
  10. Стратегічне цілеутворення в процесі стратегічного планування.
  11. Розробка альтернативних варіантів стратегій компанії.
  12. Формування організаційних структур управління стратегічного типу.
  13. Підходи до реалізації управлінської стратегії.
  14. Оцінка результатів та коригування курсу дій для забезпечення сталого розвитку

## ***2. Практичні завдання (ситуації):***

### **Завдання 1**


Транснаціональний виробник побутової техніки три роки поспіль втрачає ринкову частку в регіоні Східної Європи (падіння з 19% до 10%). Аудит виявив відсутність формалізованої стратегії розвитку: компанія функціонує в режимі «реактивного позиціонування», копіюючи технологічні та цінові рішення конкурентів із запізненням у 6-9 місяців. Елементи внутрішнього середовища (організаційна структура, система мотивації, корпоративна культура) розбалансовані та не підтримують інноваційну активність.

*Необхідно:*

1. Побудова комплексної дескриптивної моделі життєвого циклу стратегічного управління корпорацією, яка включає п'ять обов'язкових етапів: стратегічний аналіз, стратегічне цілеутворення, стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль та аудит.
2. Опис взаємозв'язку між ключовими елементами стратегічної архітектури: ресурси, ключові компетенції, організаційна структура, системи контролю та корпоративні цінності.
3. Визначення ролі стратегії як матриці забезпечення динамічної стійкості компанії в довгостроковій перспективі.

### **Завдання 2**

Міжнародний логістичний холдинг здійснює діяльність в умовах критично високої турбулентності зовнішнього середовища: перманентні зміни макроекономічного регулювання, різкі коливання цін на енергоносії, воєнні та геополітичні загрози, деструкція глобальних ланцюгів постачання. Традиційні інструменти



екстраполятивного прогнозування демонструють повну неефективність.

*Необхідно:*

1. Розробка архітектури системи стратегічного управління на основі раннього виявлення слабких сигналів (Weak Signals за І.Ансоффом) та управління стратегічними несподіванками.

2. Прописування конкретного алгоритму дій (стратегічних маневрів) для кожного сценарію та визначення кількісних і якісних тригерів, що сигналізують про зміну ринкового контексту.

### **Завдання 3**

Автомобільна корпорація з 60-річною історією успіху в сегменті двигунів внутрішнього згоряння (ДВЗ) здійснює стратегічний розворот у бік безпілотних електричних транспортних засобів та сервісів спільного користування. Наявна місія («виробництво надійних, високопотужних автомобілів з ДВЗ») та цінності компанії повністю суперечать новим технологічним трендам і викликають когнітивний дисонанс у персоналу та інвесторів.

*Необхідно:*

1. Формулювання довгострокової Місії, орієнтованої на задоволення фундаментальних суспільних потреб, а не на продукт.

2. Створення Бачення з горизонтом планування 10 років, що відповідає критеріям амбітності, вимірності та реалістичності.

### **Завдання 4**

Великий агрохолдинг володіє затвердженим стратегічним планом розвитку на 6 років. Проте за підсумками першого року реалізації планові показники завантаження елеваторних потужностей та врожайності виконані лише на 44%. Головна причина - відсутність декомпозиції стратегічного плану до рівня щоденних операційних задач, відсутність закріпленої персональної відповідальності та відсутність інструментів оперативного контролю відхилень.


*Необхідно:*

1. Розробка архітектури та регламенту системи стратегічного планування в корпорації.

2. Створення карти процесу моніторингу виконання стратегічних планів: визначення періодичності збору даних (квартильний, піврічний, річний стратегічний аудит).

3. Побудова макету управлінської панелі індикаторів з фіксацією гранично допустимих лімітів відхилень (система «світлофора») та описом процедури ескалації проблем на рівень Ради директорів при досягненні критичних (червоних) значень.

### **Завдання 5**



Велике промислове підприємство (важке машинобудування) зберігає лінійно-функціональну структуру управління, сформовану за радянських часів. Усі стратегічні рішення проходять багаторівневу вертикальну ієрархію погоджень, що максимізує бюрократичні затримки. При спробі запуску інноваційного проекту з виробництва роботизованих комплексів з'ясувалося, що жорстка функціональна структура блокує міждепартаментську взаємодію, а поточна операційна діяльність повністю витісняє стратегічні інноваційні завдання.

*Необхідно:*

1. Розробка проекту реструктуризації системи управління підприємством із переходом від лінійно-функціональної структури до матричної або дивізіонально-продуктивної структури стратегічного типу.
2. Обґрунтування архітектури та регламенту функціонування Стратегічних бізнес-одиниць (СБО / SBU).
3. Розробка матриці розподілу відповідальності RACI для процесу управління інноваційними стратегічними проектами в новій структурі.

#### **Завдання 6**


Банківська корпорація впроваджує масштабну стратегію повної діджиталізації та переходу на дистанційне обслуговування. Проте реалізація стратегії блокується через прихований опір середнього менеджменту та лінійного персоналу мережі відділень. Співробітники саботують використання нового програмного забезпечення, демонструють низький рівень лояльності до змін, мотивуючи це ризиками скорочення робочих місць та складністю нових бізнес-процесів.

*Необхідно:*

1. Проведення аналізу сил поля (Force Field Analysis за К. Левінім): ідентифікація та квантифікація рушійних сил (інноватори, технологічні можливості) та стримуючих сил (опір персоналу, бюрократичні звички).
2. Розробка комплексу інструментів нівелювання стратегічного опору персоналу (інформаційні кампанії, системи коучингу, матеріальна та нематеріальна стимуляція за досягнення проміжних milestone-цілей).

#### **Тема 4. Особливості організації управління корпорацією**

*Зміст*



1. Система органів корпоративного управління та розподіл функцій (Загальні збори акціонерів (вищий орган), Наглядова рада (законодавчий/контролюючий орган), Виконавчий орган (управління / дирекція)).

2. Корпоративні норми та регламентація діяльності (ключові ознаки корпоративних норм, система документальної підтримки норм).

3. Базові та сучасні організаційні структури (традиційні (базові) моделі, складні та гнучкі моделі).

4. Спеціалізовані та глобальні структури (організаційні структури, орієнтовані на споживача, глобальні організаційні структури, критерії порівняння та оцінки ефективності структур).

5. Інформаційне забезпечення корпоративного управління (основні якісні характеристики інформації, ступінь інформованості та асиметрія інформації, режим інсайдерської інформації).

6. Система внутрішнього контролю та рівні управління (стратегічний контроль, тактичний (операційний) контроль, основні правила та процедури контролю).

7. Органи внутрішнього контролю та результативність (Ревізійна комісія, Служба внутрішнього аудиту (СВА), результати контролю).

### ***1. Презентація коротких відповідей:***

1. Сутність та особливості організації управління корпорацією.

2. Корпоративні норми в системі корпоративного управління.

3. Ознаки корпоративних норм та їх класифікація.

4. Документаційне забезпечення та підтримка корпоративних норм системою документації.

5. Поняття та сутність організаційної структури корпорації. Базові моделі організаційних структур.

6. Глобальні організаційні структури транснаціональних корпорацій.

7. Критерії ефективності та методи порівняння різних варіантів організаційних структур.

8. Роль та значення інформації у корпоративному управлінні.


9. Ступінь інформованості стейкхолдерів та учасників корпоративних відносин.

10. Основні якісні характеристики управлінської інформації.

11. Інсайдерська інформація: сутність, ризики та правове регулювання.

### ***2. Практичні завдання (ситуації):***

#### **Завдання 1**



Акціонерне товариство «ТехноН» має понад 4000 дрібних акціонерів (міноритаріїв) та чотирьох великих інвесторів (мажоритаріїв), які сукупно володіють 68% акцій.

Мажоритарії через підконтрольних членів Наглядової ради проштовхують рішення про відмову від виплати дивідендів за останні два роки. Натомість вони пропонують спрямувати весь чистий прибуток на фінансування венчурного стартапу, який належить сину одного з мажоритаріїв.

Міноритарії вважають, що їхні права грубо порушено, а керівництво діє у стані конфлікту інтересів.

*Необхідно:*

1. Визначте та класифікуйте тип агентського конфлікту в цій ситуації.

2. Запропонуйте 5 конкретних корпоративних механізми (наприклад, роль незалежних директорів, кумулятивне голосування), які здатні захистити права міноритаріїв у цьому випадку.

3. Оформити порівняльну таблицю «Права та реальні можливості впливу на управління компанією мажоритарних та міноритарних акціонерів».

## **Завдання 2**

Корпорація переходить на віддалений та гібридний формат роботи. Юридичний департамент спільно з HR-відділом готує масштабне оновлення внутрішніх документів. Їм необхідно чітко диференціювати: Правила внутрішнього трудового розпорядку, Положення про комерційну таємницю, Кодекс корпоративної етики та Регламент використання корпоративного ШІ (штучного інтелекту).

*Необхідно:*


1. Проаналізуйте кожну з цих чотирьох груп норм за ознаками: ступінь імперативності (обов'язковості), форма фіксації, коло осіб, на яких вони поширюються.

2. Класифікуйте їх на суворо правові (договірні/локальні акти) та морально-етичні (неформальні). Опишіть наслідки (санкції) за порушення кожного типу норм.

3. Створити класифікаційну матрицю (схему), яка наочно демонструє ієрархію внутрішніх нормативних актів корпорації від Статуту до індивідуальних інструкцій.

## **Завдання 3**

Під час комплексного аудиту інвестиційної компанії з'ясувалося, що рішення про виділення фінансування на закупівлю обладнання для регіональних філій (на суму понад \$550,000) приймалися Генеральним директором одноосібно у вигляді текстових повідомлень у месенджері Telegram. Статут компанії чітко визначає, що будь-які інвестиції понад



\$150,000 потребують затвердження Правлінням та оформлення письмового Протоколу.

Податкова інспекція та аудитори визнали ці операції неправомірними, що загрожує штрафами.

*Необхідно:*

1. Оцініть юридичні, фінансові та операційні ризики відсутності належного документування управлінських рішень.

2. Сформулюйте чек-лист обов'язкових реквізитів та етапів погодження офіційного корпоративного рішення, без яких воно не може вважатися легітимним.

3. Скласти макет (шаблон) Протоколу засідання Правління корпорації щодо затвердження значного правочину згідно з вимогами діловодства.

#### **Завдання 4**

Рада директорів логістичного конгломерату обирає між двома проектами реструктуризації.

Варіант №1 («Горизонтальна структура»): скорочення середньої ланки менеджменту (з 6 до 3 рівнів), автоматизація контролю через CRM-системи, збільшення норми керованості для топ-менеджерів.

Варіант №2 («Географічна децентралізація»): створення автономних регіональних хабів із власними адміністративними апаратами, що збільшує кількість персоналу, але наближує керівництво до клієнта.

*Необхідно:*

1. За якими кількісними та якісними критеріями слід порівнювати ці варіанти (витрати на управління, швидкість реакції, норма керованості)?


2. Опишіть методику, за допомогою якої керівництво може зробити об'єктивний вибір (наприклад, метод експертних оцінок або аналіз функціонально-вартісних витрат).

3. Розрахувати умовний показник «швидкості проходження інформаційного сигналу», якщо на кожному рівні управління документ затримується в середньому на 3 дні (для Варіанту №1 та Варіанту №2).

#### **Завдання 5**

Фармацевтична корпорація розробляє та готує до виходу на ринок інноваційну вакцину. Навколо проекту виникає ажіотаж. Різні групи стейкхолдерів вимагають інформації:

- інвестори вимагають фінансових прогнозів прибутковості;
- державні регулятори - детальних протоколів клінічних випробувань;
- пацієнти та громадські організації - підтвердження безпеки та відсутності побічних ефектів;



- екологічні активісти- звіту про безпечність утилізації відходів виробництва.

*Необхідно:*

1. Розробіть «Матрицю інформованості стейкхолдерів» для цієї ситуації.

2. Визначте межі відкритості: яка інформація є публічною, яка - конфіденційною, а яка становить сувору комерційну таємницю. Як балансувати між прозорістю та захистом інтересів бізнесу?

3. Сформулювати короткі тези (FAQ) для пресрелізу компанії у відповідь на запит громадськості щодо безпеки нового виробництва.

### **Завдання 6**

Напередодні стратегічної сесії з питань антикризового планування фінансовий директор надав членам Ради директорів роздрукований звіт обсягом 400 сторінок. Звіт містив суцільні таблиці з первинними бухгалтерськими проводками, реєстрами рахунків та виписками по всіх банківських рахунках компанії за останні 12 місяців без жодної агрегації, аналітичних висновків чи візуалізації.

Рада директорів відмовилася розглядати документ, заявивши, що він непридатний для прийняття рішень.

*Необхідно:*

1. Які саме якісні характеристики управлінської інформації (релевантність, зрозумілість, адресність, стислість, своєчасність) були порушені у цьому кейсі?

2. Переформулюйте вимоги до фінансового звіту: яким критеріям він має відповідати, щоб топ-менеджмент міг прийняти стратегічне рішення за 20 хвилин?


3. Створити макет «Дашборду керівника» - перелічіть 6 ключових показників (KPI), які мають бути виведені на першу сторінку фінансового звіту.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ. СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **Тема 5. Оцінювання ефективності корпоративного управління**

#### ***Зміст***

1. Теоретико-методологічні основи ефективності (еволюція концепції, класифікація видів ефективності, критерії корпоративної ефективності).



2. Управління операційною ефективністю та бізнес-процесами (сутність операційної ефективності, проєктування та реінжиніринг, концепції безперервного вдосконалення методологій Lean, Six Sigma, Kaizen та Agile в корпоративних структурах)).

3. Організаційна ефективність та архітектура корпорації (аналіз організаційної структури, параметри та методи оцінки, ефективність органів управління).

4. Методології, індикатори та інструменти вимірювання (системи ключових показників (KPI та OKR), збалансована система показників (BSC), фінансові метрики ефективності (показники EVA, ROI, ROE, ROA, ринкова капіталізація компанії).

5. Незалежний аудит та рейтинги корпоративного управління (національні та міжнародні методики, світові рейтингові агентства, рейтинг як інструмент).

6. Стратегічні напрями підвищення ефективності корпорацій (цифрова трансформація, інтеграція ESG-критеріїв, управління ризиками та комплаєнс).

### ***1. Презентація коротких відповідей:***

1. Сутність системи корпоративного управління як організаційної моделі захисту інтересів інвесторів.

2. Ефективність корпоративного управління: поняття та ключові фактори впливу.

3. Якісна та економічна оцінка корпоративного управління: основні відмінності та взаємозв'язок.

4. Фінансові критерії оцінювання успішності діяльності топменеджменту компанії.

5. Роль внутрішнього контролю та аудиту в системі оцінювання ефективності управління.

6. Переваги та стратегічне значення високого рейтингу корпоративного управління для компанії.

7. Вплив структури власності на вибір методики оцінювання ефективності управління.


8. Характеристика трьох найбільш поширених підходів до оцінки управлінської діяльності.

9. Економічний зміст та значення показників прозорості й розкриття інформації.

10. Класифікація та характеристика основних груп показників для комплексної оцінки ефективності корпоративного управління.

### ***2. Практичні завдання (ситуації):***

#### **Ситуація 1.**



У ПАТ «Світло» контролюючий акціонер (володіє 60% акцій) вирішив продати власну будівлю компанії за ціною, що на 30% вища за ринкову.

Менеджмент (призначений цим акціонером) підтримує угоду. Міноритарні акціонери заявляють про порушення їхніх прав.

*Завдання:*

1. Які органи корпоративного управління мають оцінити дану угоду?
2. Яка роль незалежних директорів у цій ситуації?
3. Запропонуйте алгоритм дій для захисту інтересів компанії та всіх акціонерів.

## **Ситуація 2.**

Компанія не публікує структуру власності, а протоколи загальних зборів акціонерів містять лише загальні фрази без результатів голосування. Інвестори знижують рейтинг компанії.

*Завдання:*

1. Оцініть рівень корпоративного управління за критерієм прозорості.
2. Які наслідки для компанії може мати така політика?
3. Розробіть перелік документів, які обов'язково мають бути у відкритому доступі.

## **Завдання 1**

Наглядова рада (НР) складається з 11 членів. Четверо з них - виконавчі директори компанії (CEO, CFO, COO), двоє - представники великого кредитора (банку), троє - колишні працівники компанії, які вийшли на пенсію, і лише двоє - незалежні директори.


Компанія ухвалює рішення про вихід на новий географічний ринок, що вимагає \$50 млн інвестицій. Незалежні директори голосують «проти» через високі ризики, але решта членів НР автоматично підтримує позицію CEO. Проект провалюється, збитки становлять \$25 млн.

*Необхідно:*

1. Розрахуйте індекс незалежності Наглядової ради (частку незалежних членів від загального складу).
2. Складіть деструктивну карту інтересів для цієї ради, виділивши конфлікти інтересів представників банку та колишніх працівників.
3. Переформатуйте склад Наглядової ради згідно з принципами OECD, визначивши мінімально необхідну кількість незалежних членів для блокування рішень, що мають конфлікт інтересів.

## **Завдання 2**

Порівнюються дві компанії в секторі альтернативної енергетики:



Компанія «Х»: Ідеальний комплаєнс, 61% незалежних директорів у Наглядовій раді, щомісячні публічні звіти, відсутність судових позовів. Якісний рейтинг корпоративного управління - 90%. Проте рентабельність інвестованого капіталу (ROIC) становить 5% при вартості капіталу (WACC) 12%.

Компанія «У»: Структура власності закрита, Наглядова рада збирається двічі на рік, звіти публікуються з мінімальним розкриттям даних. Якісний рейтинг корпоративного управління - 48%. Фінансові показники: ROIC становить 19% при WACC 10%.

*Необхідно:*

1. Побудуйте матрицю порівняння «Якість корпоративного управління - економічна ефективність» для обох компаній.

2. Обґрунтуйте, яка з компаній є більш ризикованою для довгострокового інституційного інвестора (на горизонті 5-12 років) і чому.

3. Визначте, які елементи якісного управління «Х» необхідно перенести в «У», щоб зафіксувати її фінансовий успіх без втрати рентабельності.

### **Завдання 3**

У великому агрохолдингу Служба внутрішнього аудиту (СВА) виявила схему: Директор з логістики без тендеру укладав договори на перевезення зерна з компанією ТОВ «ТрансСистем», яка зареєстрована на його родича. Тарифи були вищими за середньоринкові на 20%. Загальна сума контрактів за рік становила \$2,5 млн.грн. Керівник СВА підготував звіт, але Головний виконавчий директор холдингу (ГВД) вимагає видалити цей пункт із фінального документа.

*Необхідно:*


1. Розрахуйте прямі фінансові збитки акціонерів від неефективного внутрішнього контролю в цьому кейсі.

2. Складіть схему підпорядкування «СВА - ГВД - Комітет з аудиту Наглядової ради», яка унеможливіє тиск ГВД на результати аудиту.

3. Сформулюйте 4 обов'язкові контрольні процедури (тригери), які автоматично блокували б такі транзакції на етапі підписання договору.

### **Завдання 4**

Компанія «Х-Груп» має рейтинг корпоративного управління на рівні «задовільний» та планує залучити кредит у розмірі \$16 млн.грн. на 6 років. Поточна ставка для неї становить 12% річних. Консалтингова компанія пропонує програму реформи корпоративного управління вартістю \$300 тис.грн., яка гарантовано підвищить рейтинг компанії до рівня «високий». Банк офіційно підтвердив, що за умови



підвищення рейтингу корпоративного управління знизить ставку за кредитом до 7% річних.

*Необхідно:*

1. Розрахуйте загальну суму переплати за відсотками за 6 років за поточною ставкою 12% (без урахування амортизації тіла кредиту, простий відсоток).

2. Розрахуйте суму відсотків за зниженою ставкою 7%.

3. Визначте чистий економічний ефект (економію) від впровадження реформи корпоративного управління з урахуванням витрат на послуги консультантів.

### **Завдання 5**

Розглядаються дві моделі компаній для інвестиційного аналізу:

*Модель А (державна корпорація):* 100% акцій належить державі. Мета компанії - забезпечення енергетичної безпеки та утримання низьких тарифів для населення.

*Модель В (публічна компанія з розпорошеною власністю):* 160 000 дрібних акціонерів, жоден не має більше 0,6% акцій. Менеджмент повністю контролює поточну діяльність.

*Необхідно:*

1. Розробіть дві різні системи ключових показників ефективності для оцінки Наглядової ради (по 4 показники для кожної моделі).

2. Визначте, у якій моделі вищий ризик виникнення «агентських витрат» через опортунізм менеджменту, та обґрунтуйте чому.

### **Завдання 6**

Стоїть завдання розробити внутрішній «Паспорт корпоративного управління» для інвестиційної компанії. Потрібно згрупувати показники за чотирма класичними блоками.

*Необхідно:*

Розподіліть наступні конкретні метрики у чотири відповідні табличні стовпчики (*права акціонерів, діяльність Наглядової ради, аудит та прозорість, стейкхолдери*):

- наявність у статуті заборони на використання «отруйних моментів» проти поглинання;

- кількість засідань Наглядової ради, проведених в очному форматі за рік;

- час (у днях) від дати закінчення фінансового року до моменту публікації аудиторського висновку на сайті;

- наявність затвердженого Кодексу ділової етики та каналу повідомлень про корупцію;

- відсоток акцій, необхідний для висунення кандидата до складу Наглядової ради;

- наявність політики ротації зовнішнього аудитора кожні 5 років.



## Тема 6. Операційний менеджмент - складова системи управління. Менеджмент якості

### *Зміст*

1. Вступ до операційного менеджменту (поняття, еволюція, цілі, операційна діяльність).
2. Організація операційних систем (системний підхід, процес реалізації, принципи та методи, функції).
3. Операційна стратегія та проекти (зміст стратегії, пріоритети, вибір фокуса (ціна, якість, швидкість, гнучкість), управління проектами).
4. Теоретичні основи менеджменту якості (поняття якості, система якості, концепція TQM, превентивне управління).
5. Практика забезпечення якості та конкурентоспроможність (фактори впливу, конкурентоспроможність, системи управління, зарубіжний досвід).

### *1. Презентація коротких відповідей:*

1. Роль операційного менеджменту як ключового інструменту в загальній системі управління компанією.
2. Операційна функція під мікроскопом: структура, а також конкретні приклади «входів» (ресурси, сировина) та «виходів» (готові продукти, послуги).
3. Галузева специфіка та порівняльний аналіз управління операціями для товарного бізнесу та сфери послуг.
4. Основні функції операційного менеджера та їхній прямий вплив на прибутковість і результативність підприємства.
5. Як пов'язані між собою поточні операційні процеси та довгострокове стратегічне планування компанії?
6. Концептуальна різниця між контролем якості (QC) та забезпеченням якості (QA).
7. Базові принципи загального управління якістю (TQM) та інструменти їхнього впровадження на практиці.
8. Роль та значення стандартів ISO 9000 для побудови надійної системи управління якістю.
9. Мистецтво операційного менеджера: як утримати баланс між стандартами якості, швидкістю виконання та собівартістю.
10. Інтеграція управління якістю в загальні операційні процеси для стабільного випуску продукції, що відповідає всім вимогам.

### *2. Практичні завдання (ситуації):*

### **Ситуація 1**

У банку «ФінансБізнес» клієнти скаржаться на довге очікування в черзі на касу (в середньому 30 хвилин).

*Завдання:*

1. Які заходи операційного менеджменту слід вжити (матриця розв'язання проблем: час, потужність, процес)?
2. Як можна використати «процесний підхід» для скорочення часу обслуговування?

### **Ситуація 2**

Майстер цеху розробив раціоналізаторську пропозицію, що економить 25% ресурсів. Начальник цеху подав ідею як свою і отримав винагороду. Працівники підтримали майстра.

*Завдання:*

1. Якими мають бути дії вищого керівництва стосовно начальника цеху та майстра?
2. Які методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) є доречними?

### **Завдання 1**

Завод із виробництва залізобетонних виробів постачає плити перекриття для житлового будівництва. Поточний операційний процес побудований за застарілими радянськими стандартами: високий рівень ручної праці при в'язці арматури, завантаження бетонозмішувачів «на око» досвідченими бригадирами. Через це міцність плит коливається в межах 17%, а термін виконання замовлення становить 18 днів.


Власники затвердили стратегічну мету: вийти на європейський ринок модульного будівництва, де вимоги до точності геометрії плит становлять до 3 мм, а термін поставки з моменту замовлення - не більше 6 днів. Для цього найняли нового операційного директора.

*Необхідно:*

1. Як зміниться сутність роботи операційного менеджера після переходу на європейську модель управління?
2. Опишіть нові завдання для функцій планування та контролю на цьому модернізованому заводі.
3. Який операційний KPI (показник) є ключовим для досягнення стратегічної мети інвесторів?

### **Завдання 2**

Компанія «Векта» ухвалила стратегічне рішення: протягом наступних 4 років стати лідером у сегменті B2B-доставки для великих інтернет-магазинів, гарантуючи доставку «день у день» між обласними центрами. Проте поточна операційна модель побудована на консолідації вантажів: фури виїжджають зі складів лише тоді, коли



вони заповнені на 88%+. Це дозволяє тримати низьку собівартість перевезення однієї посилки. Через очікування завантаження на хабах посилки часто затримуються на 24-36 годин.

Маркетологи б'ють на сполох: клієнти йдуть до конкурентів. Фінансовий директор проти зміни моделі, бо напівпорожні фури принесуть мільйонні збитки.

*Необхідно:*

1. Визначити концептуальну невідповідність між довгостроковою стратегією компанії та поточними операційними процесами.

2. Запропонувати операційне рішення, яке дозволить виконувати стратегічну мету (швидкість) без критичного зростання логістичних витрат.

### **Завдання 3**

Digital-агенція розробляє складні веб-портали. Останні пів-року кожен другий проєкт здається із запізненням на 1-1,5 місяців. Генеральний директор вважає, що розробники лінуються, і вимагає впровадити жорсткий софт для трекінгу екранів (шпигунські програми).

Операційний менеджер вирішив провести аудит операційної функції (входів, процесів, виходів) за допомогою картування потоку створення цінності. Виявилось, що розробники витрачають лише 40% робочого часу на написання коду. Решту часу вони чекають на відповіді від клієнтів, переробляють макети через нечітке технічне завдання або чекають, поки звільниться єдиний у компанії DevOps-інженер для викатки коду на сервер.

[Вхід: нечітке технічне завдання від клієнта] → [Процес: постійні правки + очікування DevOps-інженера] → [Вихід: зрив дедлайну]


*Необхідно:*

1. Перекласти проблему з мови «невиконання персоналом роботи» на мову неефективності операційної системи (класифікація входів та трансформацій).

2. Запропонувати комплекс заходів для усунення прихованих втрат у процесі.

### **Завдання 4**

Великий будівельний холдинг володіє двома активами: заводом із виробництва залізобетонних плит (товарний бізнес) та преміальним архітектурним бюро, що розробляє індивідуальні проєкти хмарочосів (сфера послуг). Генеральний директор холдингу, який усе життя керував заводом, вирішив уніфікувати систему операційного менеджменту. Він вимагає від архітекторів такої ж щоденної норми виробітку «в тоннах або кількості зроблених креслень», заборонив будь-які зміни в проєктах після затвердження першого ескізу клієнтом,



а також намагається створити «комору типових рішень», щоб продавати їх безпосередньо замовникам преміум-сегменту. В результаті бюро почали залишати провідні архітектори, а клієнти розривають контракти через «шаблонність та конвеєрний підхід».

*Необхідно:*

1. Проведіть детальний порівняльний аналіз операційних систем заводу та архітектурного бюро за критеріями: матеріальність результату, участь клієнта у процесі, ступінь стандартизації та можливість створення запасів.

2. Сформулюйте, які ключові помилки допущено в управлінні архітектурним бюро через ігнорування галузевої специфіки сфери послуг.

3. Запропонуйте концептуальні межі розподілу процесів на при «взаємодії з клієнтом» та при «технічній розробці» для архітектурного бюро.

**Тема 7. Звітність та контроль у системі корпоративного управління**

### *Зміст*

1. Роль та концепція інформації (значення інформації в корпоративному управлінні, концепція істотної інформації, складові інформаційного поля).

2. Система корпоративної звітності (базові принципи звітності, фінансова звітність та економічні показники).

3. Нефінансова звітність: корпоративна поведінка та філософія (інформація про філософію та принципи роботи, інформація про корпоративну поведінку).

4. Корпоративний контроль та його механізми (головне завдання, типи контролю, інструменти та інститути).

5. Механізми контролю та комплаєнс (служби комплаєнсу (відповідності), основні функції комплаєнсу).

### ***1. Презентація коротких відповідей:***


1. Система корпоративної звітності: сутність, структура та роль у забезпеченні прозорості корпоративного управління.

2. Фінансова звітність та економічні показники діяльності корпорації як інструмент оцінки ефективності менеджменту.

3. Розкриття нефінансової інформації: висвітлення філософії, основних принципів роботи та корпоративної поведінки компанії.

4. Корпоративний контроль: сутність, економічна природа та завдання в системі корпоративних відносин.

5. Класифікація типів корпоративного контролю: критерії розподілу та форми прояву.



6. Організація системи внутрішнього контролю в корпораціях: етапи побудови та критерії ефективності.

7. Зовнішній нагляд за діяльністю корпорацій: мета, суб'єкти здійснення та методи державного регулювання.

8. Зовнішній аудит в системі корпоративного контролю: цілі, завдання та порядок підтвердження достовірності звітності.

9. Механізми контролю у системі корпоративного управління: внутрішні та зовнішні інструменти стримувань і противаг.

10. Служби комплаєнсу (compliance) в корпораціях: мета функціонування, завдання та роль у мінімізації регуляторних ризиків.

## ***2. Практичні завдання (ситуації):***

### **Ситуація 1**

Акціонери компанії дізналися з фінансової звітності про різке зростання адміністративних витрат.

#### ***Завдання:***

Розрахуйте динаміку витрат та визначте, які саме економічні показники діяльності та елементи внутрішнього контролю допоможуть виявити ймовірне виведення коштів топменеджментом через пов'язані фірми.

### **Ситуація 2**

Зовнішній аудитор компанії одночасно надає їй дорогі послуги з податкового консультування.

#### ***Завдання:***

1. Оцініть ризики порушення цілей зовнішнього аудиту.
2. Запропонуйте механізм вирішення цього конфлікту інтересів з боку Наглядової ради.

### **Ситуація 3**

Великий інвестор відмовився купувати акції ПАТ через відсутність у публічному просторі інформації про корпоративну поведінку та етичні стандарти компанії.

#### ***Завдання:***

Сформулюйте перелік розділів нефінансового звіту, які терміново необхідно розробити для виправлення ситуації.

### **Ситуація 4**

Корпорація уклала контракт з іноземним постачальником, який згодом потрапив під міжнародні санкції.

#### ***Завдання:***

Опишіть алгоритм дій служби комплаєнсу (compliance) для мінімізації регуляторних ризиків та захисту компанії від штрафів.



## Ситуація 5

У ЗМІ з'явилася фейкова інформація про банкрутство корпорації.

### *Завдання:*

Використовуючи принципи корпоративної звітності, розробіть план екстреного розкриття інформації для регуляторів та фондового ринку з метою стабілізації курсу акцій.

## Завдання 1

Чистий прибуток АТ за рік склав 17 млн.грн. Витрати на утримання Наглядової ради та проведення незалежного зовнішнього аудиту становили 620 тис.грн. Адміністративні витрати на менеджмент становили 12,6 млн.грн.

### *Необхідно:*

1. Розрахуйте абсолютну суму загальних агентських витрат контролю.
2. Визначте частку загальних агентських витрат контролю (%) у чистому прибутку компанії.
3. Зробіть висновок про ефективність корпоративного контролю, якщо норматив для даної галузі становить не більше 8%.

## Завдання 2

Зовнішній аудитор визначає рівень суттєвості для викривлень у фінансовій звітності ПАТ. Базові показники компанії:

- валовий прибуток - 60 млн.грн. (норматив 3%),
- валюта балансу - 200 млн.грн (норматив 2%),
- власний капітал - 90 млн.грн (норматив 3%).

### *Необхідно:*

1. Обчисліть значення рівня суттєвості за кожним показником.
2. Розрахуйте середнє арифметичне значення та визначте підсумковий єдиний рівень суттєвості для аудиторської перевірки (з округленням до тисяч гривень).

## Завдання 3.

Корпорація інвестувала в розгортання служби комплаєнсу та автоматизацію моніторингу ризиків 1,6 млн.грн. За рік роботи служба виявила та заблокувала 4 ризикові операції з фіктивними контрагентами на суми: 0,6 млн.грн, 0,9 млн.грн, 0,2 млн.грн. та 0,4 млн.грн.

Штраф контролюючих органів за кожне таке порушення становить 50% від суми операції.

### *Необхідно:*

1. Розрахуйте загальну суму потенційних збитків (сума операцій + штрафи), яких вдалося уникнути завдяки комплаєнсу.
2. Обчисліть коефіцієнт ефективності інвестицій (ROI) у службу комплаєнсу.

#### **Завдання 4.**

У межах тактичного контролю бюджету за третій квартал служба внутрішнього аудиту порівнює планові та фактичні витрати виробничого департаменту корпорації.

Планові витрати: сировина - 5,8 млн.грн, оплата праці - 2,4 млн.грн, накладні витрати - 0,9 млн.грн.

Фактичні витрати: сировина 6,5 млн.грн, оплата праці - 2,9 млн.грн, накладні витрати - 1 млн.грн.

*Необхідно:*

1. Розрахуйте абсолютне та відносне (%) відхилення за кожною статтею витрат та загалом по департаменту.

2. Визначте, яка стаття потребує негайного стратегічного втручання Наглядової ради, якщо критичним вважається відхилення понад 6%.

**Тема 8. Групова поведінка та лідерство в корпорації.  
Корпоративна соціальна відповідальність**

#### ***Зміст***

1. Основи лідерства та керівництва (лідер, керівник, головні відмінності).

2. Ключові теорії лідерства (теорія «соціального обміну», теорія людських ролей, харизматична концепція, ситуативна теорія).

3. Влада та стилі керівництва (джерела влади, основні стилі керівництва, слабкі навички керівництва).

4. Портрет успішного керівника (якості та риси, процес формування).

5. Корпоративна культура та соціальна відповідальність (КСВ) (економічна природа КСВ, типи КСВ, корпоративна культура).

#### ***1. Презентація коротких відповідей:***

1. Природа поняття «лідерство» та охарактеризуйте його роль у груповій поведінці в корпораціях.

2. Сутність теорії людських ролей та її прикладне значення для управління.

3. Зміст порівняльної характеристики харизматичної концепції та ситуативної теорії лідерства.

4. Ключові якості та риси керівника, який досягає успіху в сучасному бізнес-середовищі.

5. Підоснова поняття «влада» в менеджменті та її основні джерела та форми.

6. Порівняльний аналіз авторитарного, демократичного та ліберального стилів керівництва за критеріями ефективності.

7. Прояви та наслідки слабких (деструктивних) навичок керівництва для діяльності компанії.

8. Економічна природа, сутність та значення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

9. Основні типи корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

10. Структура, функції та роль корпоративної культури у забезпеченні стабільності організації.

## ***2. Практичні завдання (ситуації):***

### **Ситуація 1.**

Майстер цеху розробив ефективну раціоналізаторську пропозицію, яка забезпечує економію 30% ресурсів. Проте начальник цеху привласнив авторство ідеї, подав її від свого імені та одноосібно отримав грошову винагороду. Трудовий колектив цеху висловив одностайну підтримку майстру та обурення діями безпосереднього керівника.

#### ***Завдання:***

1. Визначте, якими мають бути правові, організаційні та етичні дії вищого керівництва підприємства щодо начальника цеху та майстра.

2. Обґрунтуйте, які методи менеджменту (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) доцільно застосувати для вирішення цього конфлікту та відновлення справедливості.

### **Ситуація 2**

Нафтова компанія через аварію на платформі забруднила узбережжя. Щоб перекрити цей негатив у новинах, її піарники запустили гучну акцію: виділили 500 000 \$ на висаджування алеї дерев у столиці. При цьому компанія повністю проігнорувала очищення води та допомогу постраждалим рибалкам у регіоні катастрофи.

#### ***Завдання:***

1. Визначте, як називається такий підхід у бізнесі?

2. Чому така «соціальна відповідальність» є фальшивою і руйнівною для репутації?

### **Завдання 1**

В ІТ-компанії працює 60 розробників. Через токсичного менеджера, який практикував тотальний мікроменеджмент і нікого не слухав, за рік звільнилося 15 топових спеціалістів. Пошук та адаптація одного нового розробника коштує 1500 \$.

#### ***Необхідно:***

Порахуйте прямі фінансові збитки компанії від такого стилю управління та назвіть 6 прихованих проблем, які приносить із собою висока плинність кадрів.

## Завдання 2.

На посаду керівника відділу маркетингу призначили молодого випускника. У команді ж працюють досвідчені фахівці зі стажем понад 5 років. Вони відверто ігнорують розпорядження «зеленого» начальника, вважаючи, що він нічого не тямить у реальній роботі.

*Необхідно:*

Спираючись на *теорію* «соціального обміну», напишіть покроковий план: як молодому керівнику завоювати повагу та стати справжнім лідером для цієї команди?

## Завдання 3

Бюджет компанії на фінансування соціальних проєктів становить 150000 \$. Генеральний директор вагається між двома альтернативними ідеями:

Проєкт А («Турбота про своїх»): модернізація системи вентиляції та кондиціонування у виробничих цехах. Очікується, що це покращить умови праці та знизить щорічні витрати підприємства на оплату лікарняних листів із 46000 \$ до 16000 \$.

Проєкт Б («Зовнішній піар»): спонсорство міського екологічного марафону. За оцінками маркетингологів, це приверне увагу нових клієнтів і забезпечить компанії +55000 \$ чистого прибутку.

*Необхідно:*

1. Розрахуйте показник рентабельності інвестицій (ROI) для обох проєктів.

2. Визначте та порівняйте терміни окупності цих варіантів.

3. Обґрунтуйте, з якого проєкту доцільно почати компанії, що прагне побудувати чесні, прозорі та етичні відносини з власним персоналом і клієнтами.

4. Поясніть ризики вибору Проєкту Б за умови ігнорування Проєкту А (концепція «грінвошингу»).

5. Наведіть конкретні приклади застосування кожного з цих методів у межах кейсу.


## Завдання 4

Перевішивши людей на дистанційку, компанія закрила один офіс і зекономила 50 000 \$ на рік. Директор вирішив повернути частину цих грошей працівникам: 45% від зекономленого виділили на покриття витрат на домашній інтернет, ергономічні крісла та сесії з психологом для команди.

*Необхідно:*

Розрахуйте загальний бюджет цієї турботи та скільки в середньому отримає кожен із 90 працівників на рік.

## Завдання 5



Компанія перебуває у стані гострої кадрової кризи, що гальмує операційну діяльність та масштабування бізнесу. Для ліквідації дефіциту профільних фахівців менеджмент розглядає дві альтернативні стратегії, кожна з яких має різні бюджети, часові горизонти та операційні ризики.

Стратегія А (зовнішній хантинг): Залучення 5 готових high-level експертів («зірок») із ринку через преміальне рекрутингове агентство. Вартість пошуку, переманювання та адаптації одного фахівця становить 4 000 \$.

Стратегія Б (внутрішній інкубатор): Створення корпоративної школи «з нуля». Запуск системи навчання, відбір перспективних кандидатів та їхня підготовка під специфічні процеси компанії. Сукупний бюджет проєкту – 14 000 \$.

Профіль ризиків:

Стратегії А: Висока ймовірність деструкції корпоративної культури («конфлікт зірок»), завищені компенсаційні очікування кандидатів, ризик швидкого звільнення через невідповідність внутрішнім процесам та довгий термін виходу на повну продуктивність.

Стратегії Б: Відтермінований ROI, високе навантаження на чинних лід-фахівців (відволікання від комерційних завдань на менторство), ризик «витоку мізків» – переманювання навчених новачків конкурентами після завершення навчання, а також брак досвіду для розв'язання критичних завдань «тут і зараз».

*Необхідно:*

1. Провести порівняльний розрахунок прямих витрат та оцінити приховані витрати (абсентеїзм, менторство, кадровий резерв) обох варіантів.

2. Оцінити далекоглядність кожного рішення з погляду капіталізації бренду роботодавця та побудови стійкої системи управління талантами.

3. Розробити матрицю ризиків та запропонувати план заходів для мінімізації негативних наслідків обраної стратегії.



## 2. ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

### 2.1. Порядок та методичні вказівки до виконання індивідуальних завдань

Індивідуальне завдання (далі ІЗ) передбачає систематизацію, закріплення, розширення теоретичних і практичних знань із дисципліни та застосування їх при вирішенні конкретних виробничих ситуацій; розвиток навичок самостійної роботи з літературними джерелами та звітністю підприємства.

ІЗ з дисципліни «Управління операційною ефективністю промислових корпоративних структур» є виконання аналітично-розрахункових завдань з оформленням висновків.

Завдання виконується студентом самостійно. Студент має надати ІЗ для перевірки наприкінці семестру, але не пізніше терміну проведення підсумкового модульного контролю. Оцінка за виконання ІЗ враховується при виставленні загальної оцінки з дисципліни.

Передбачено виконання аналітично-розрахункових завдань.

### 2.2. Індивідуальне завдання № 1 «SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії» (модуль 1)

#### *Зміст індивідуального завдання*

Аналітично-розрахункова вправа за лекційним матеріалом «Стратегічне управління корпораціями - процес визначення довгострокових цілей» виконується по-варіантно, на підставі наведених даних (Завдання А чи Б).

*Мета:* продемонструвати теоретичні знання та закріпити набуті практичні навички.

#### *Практичні завдання до розв'язання*


##### *А. Завдання щодо гірничого підприємства*

###### *Варіант №1. «Модернізація кар'єру»*

Ситуація. Підприємство видобуває залізну руду відкритим способом. Глибина кар'єру досягла критичної позначки, що збільшило витрати на транспортування на 30%.

Проведіть SWOT-аналіз згідно запропонованого алгоритму розв'язання. Запропонуйте стратегію (наприклад, перехід на циклічно-потоківу технологію).

###### *Варіант №2. «Екологічна трансформація»*



Ситуація. Гірничо-збагачувальний комбінат (ГЗК) отримав припис про невідповідність новим нормам викидів CO<sub>2</sub>. У разі невиконання – штрафи, що перевищують річний прибуток.

Проведіть SWOT-аналіз згідно запропонованого алгоритму розв'язання. Побудуйте стратегію виходу з кризи через залучення «зелених» інвестицій (Opportunities).

*Варіант №3. «Вихід на зовнішні ринки»*

Ситуація. Локальний видобувач граніту має низьку собівартість, але працює лише на внутрішньому ринку. Світовий попит на камінь зростає.

Проведіть SWOT-аналіз згідно запропонованого алгоритму розв'язання. Проведіть аналіз з фокусом на логістику та сертифікацію продукції за стандартами ЄС.

Алгоритм розв'язання до завдання А

1. Заповнення матриці: Впишіть по 10 факторів у кожен квадрант.

2. Перехресний аналіз (Матриця рішень):

S-O - Як використати силу для реалізації можливостей?

W-O - Як подолати слабкість за рахунок можливостей?

S-T - Як силою мінімізувати загрози?

W-T - Як не допустити катастрофи через слабкість і загрози?

3. Оберіть одну пріоритетну стратегію (наступальну, оборонну або стратегію переорієнтації). Детальне пояснення.

*Б. Завдання щодо металургійного підприємства*

*Варіант 4. «Модернізація старого гіганта»*

Ситуація. Комбінат повного циклу зі застарілими мартенівськими печами, але низькою собівартістю чавуну завдяки власним шахтам.

Проведіть SWOT-аналіз згідно запропонованого алгоритму розв'язання. Сформулюйте 3 ключові загрози в розрізі екологічного законодавства.


*Варіант 5. «Вихід на європейський ринок»*

Ситуація. Завод спеціалізується на прокаті. Має сучасне обладнання, але залежить від імпортової заготовки.

Проведіть SWOT-аналіз згідно запропонованого алгоритму розв'язання. Проаналізуйте можливості скасування мит.

*Варіант 6. «Зелена металургія»*

Ситуація. Підприємство планує перехід на електросталеплавильний спосіб виробництва.



Проведіть SWOT-аналіз згідно запропонованого алгоритму розв'язання. Оцініть ризики.

#### Алгоритм розв'язання до завдання Б

1. Заповнення матриці: Впишіть по 10 факторів у кожен квадрант.

2. Перехресний аналіз (Матриця рішень):

S-O - Як використати наші переваги для захоплення ринку?

S-T - Як наші переваги допоможуть пом'якшити зовнішні удари?

W-O - Що треба змінити всередині, щоб не впустити шанс?

W-T - Які критичні поєднання можуть призвести до банкрутства?

3. Оберіть одну пріоритетну стратегію (наступальну, оборонну або стратегію переорієнтації). Детальне пояснення.

### *Додаткова інформація*

#### 1. Типові фактори SWOT для гірничого підприємства

Strengths (Сильні сторони):

- високий вміст корисної копалини в руді;
- наявність власної логістичної мережі (залізниця);
- власна збагачувальна фабрика;
- кваліфікований персонал.

Weaknesses (Слабкі сторони):

- висока ступінь зносу основних фондів;
- велика глибина залягання (зростання собівартості);
- висока енергоємність виробництва;
- віддаленість від основних ринків збуту.

Opportunities (Можливості):

- зростання світових цін на сировину;
- впровадження технологій автоматизації (АСУ ТП);
- освоєння нових супутніх родовищ;
- державна підтримка галузі.


Threats (Загрози):

- посилення екологічних податків (Carbon Tax);
- виснаження легкодоступних запасів;
- волатильність курсу валют та світового попиту;
- поява дешевших синтетичних замінників.

#### 2. Типові фактори SWOT для металургійного підприємства

Strengths (Сильні сторони):

- власна сировинна база (руда, вугілля);
- енергоефективні технології (ДСП замість мартенів);
- вихід до портів;

- 
- сертифікація за стандартами ЄС.
- Weaknesses (Слабкі сторони):
- зношеність основних фондів (обладнання);
  - висока енергоємність;
  - великі логістичні витрати;
  - дефіцит кваліфікованих кадрів.
- Opportunities (Можливості):
- зростання попиту на «зелену сталь» (low-carbon steel);
  - освоєння нових марок сталі;
  - експорт до країн з високим попитом на метал;
  - держзамовлення на відбудову інфраструктури.
- Threats (Загрози):
- коливання цін на світових біржах (LME);
  - введення вуглецевого податку (CBAM);
  - зростання цін на енергоносії;
  - воєнні ризики.

### 2.3. Індивідуальне завдання № 2 Системний підхід в управлінні проектами» (модуль 2)

#### *Зміст індивідуального завдання*

Аналітично-розрахункова вправа за лекційним матеріалом «Операційний менеджмент - складова системи управління. Менеджмент якості» виконується по-варіантно, на підставі наведених даних таблиці (Додаток А).

*Мета:* продемонструвати теоретичні знання та закріпити набуті практичні навички.

#### *Практичні завдання до розв'язання*

##### *А. Завдання щодо гірничого підприємства*

Ситуація. Корпорація розглядає квестію про прийняття управлінського рішення відносно вибору проекту щодо заміни автоматизації технологічного процесу. На розгляд було відібрано три проекти.

Амортизація нараховується прямолінійним методом. Інформація до розрахунків наведена в таблиці Додатку А.

Необхідно визначити для кожного проекту наступні показники:

- чиста теперішня вартість;
- період окупності;
- дисконтований період окупності;
- облікова норма прибутковості;

- внутрішня норма рентабельності;
- індекс прибутковості.

Представити порівняльну оцінку доцільності прийняття кожного проекту.

### Додаткова інформація

Для розрахунку ефективності проектів використовують систему взаємопов'язаних показників, які дозволяють оцінити доцільність вкладень з урахуванням фактора часу та ризиків.

В нагоді стане наступна методика розрахунку для кожного з показників:

#### *1. Чиста теперішня вартість (NPV)*

Визначає абсолютний прибуток від проекту, зведений до теперішнього моменту часу за певною ставкою дисконтування. Якщо ( $NPV > 0$ ), проект вважається ефективним і може бути прийнятий.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC,$$

$CF_t$  - грошовий потік у період ,  
 $r$  - ставка дисконтування,  
 $IC$  - сума початкових інвестицій.

#### *2. Період окупності (PP)*

Визначає час, за який сума недисконтованих грошових потоків зрівняється з обсягом інвестицій. Розраховується шляхом поступового віднімання річних надходжень від суми інвестицій до моменту повного покриття витрат.

#### *3. Дисконтований період окупності (DPP)*

Аналогічний попередньому показнику, але використовує дисконтовані грошові потоки, що робить оцінку більш реалістичною. Проект вважається ефективним, якщо DPP менший за встановлений інвестором строк.


#### *4. Облікова норма прибутковості (ARR)*

Показує відношення середньорічного чистого прибутку до середнього обсягу інвестицій. Не враховує фактор часу та дисконтування.

#### *5. Внутрішня норма рентабельності (IRR)*

Це ставка дисконтування, при якій чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю ( $NPV = 0$ ). Вказує на максимально допустиму вартість капіталу, який можна залучити для фінансування проекту.

#### *6. Індекс прибутковості (PI)*



Характеризує відносну віддачу на кожну інвестовану грошову одиницю. Відношення суми дисконтованих грошових потоків до суми дисконтованих інвестиційних витрат. Проект ефективний, якщо  $PI > 1$ .

### 3. ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО ЗАВДАННЯ

Виконана практична робота (ПР) та індивідуальне завдання (ІЗ) може бути подано у вигляді текстового файлу у форматі *.doc* (*.docx*) або презентації у форматі *.pptx* (на вибір здобувача) і прикріплено до відповідної активності в системі Moodle у форматі *.pdf*.

ПР та ІЗ виконується українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, який передбачає:

- формально-логічний спосіб подання матеріалу, аргументовані міркування, що сприяють доведенню істинності положень і обґрунтуванню основних висновків дослідження;

- змістову завершеність, цілісність та логічну зв'язність викладу;

- об'єктивність, цілеспрямованість і відсутність емоційного забарвлення тексту;

- використання спеціалізованої термінології та посилання на літературні джерела (наукові статті, підручники, довідкові та нормативні видання) у разі їх застосування;

- подання матеріалу від третьої особи або від першої особи множини, з перевагою безособової форми викладу інформації.

Структура ПР та ІЗ повинна включати: титульний аркуш (Додаток Б), основну частину і список використаних джерел. Якщо необхідно, основну частину поділяють на окремі пункти, а після титульного аркуша додають зміст роботи. Загальний обсяг оформленого ПР та ІЗ становить до 5-10 аркушів.

Якщо подання роботи у вигляді текстового файлу текст роботи повинен бути виконаний у вигляді комп'ютерного набору на одному боці аркуша білого паперу формату А4 (210x297мм). Текст кожного завдання здобувача розміщується на аркуші книжкової або альбомної орієнтації, яка обмежується полями: лівим - 30 мм, правим - 10 мм, верхнім - 20 мм, нижнім - 20 мм. Для великих таблиць і рисунків допускається альбомна орієнтація сторінок, на яких вони розміщені. Текст роботи оформлюється шрифтом Arial, кеглем 14 з одинарним міжрядковим інтервалом. Для таблиць допускається використання шрифту Arial, кеглем 12.

Заголовки пунктів у разі їх виділення слід починати з абзацного відступу і друкувати маленькими літерами, крім першої великої, не підкреслюючи, без крапки в кінці. Абзацний відступ повинен бути однаковим упродовж усього тексту і дорівнювати 1,25 см. Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Перенесення слів у заголовку не допускається.

Відстань між заголовком і попереднім текстом повинна бути два рядки, між заголовком і подальшим текстом - один рядок.

Не допускається розміщувати назву пункту в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту.

Сторінки роботи нумеруються арабськими цифрами з наскрізною нумерацією по всьому тексту. Номер сторінки розміщується у правому верхньому куті без крапки в кінці. Титульний аркуш та зміст входять до загальної нумерації, але номер сторінки на них не проставляється. Ілюстрації та таблиці, які подані на окремих сторінках, також включаються до загальної нумерації. Пункти роботи нумеруються арабськими цифрами без крапки після номера.

Ілюстрації (рисунки, графіки, схеми, діаграми) повинні розміщуватися одразу після тексту, де вони згадуються вперше, або на наступній сторінці. У тексті роботи мають бути обов'язкові посилання на всі ілюстрації.

Цифрові дані зазвичай подаються у вигляді таблиць. Таблиці розміщуються безпосередньо після тексту, де вони вперше згадуються, або на наступній сторінці. У тексті повинні бути відповідні посилання на всі таблиці.


Назва таблиці складається зі слова «Таблиця», її порядкового номера та заголовка, який стисло відображає зміст поданих у ній даних. Повна назва таблиці зазначається один раз над таблицею зліва, з абзацним відступом.

Якщо таблиця переноситься на наступну сторінку, над її продовженням із абзацного відступу пишуть: «Продовження таблиці Х» або «Кінець таблиці Х», де Х - номер таблиці. Таблиці нумеруються арабськими цифрами послідовно в межах усієї роботи.

Заголовки та дані таблиці можуть бути оформлені через одинарний інтервал, шрифтом Arial, 12 кегль. Заголовки граф починають із великої літери, а підзаголовки - з малої, якщо вони становлять одне речення із заголовком. Якщо підзаголовки мають самостійне значення, їх пишуть з великої літери. У кінці заголовків і підзаголовків крапка не ставиться. Усі заголовки та підзаголовки граф подаються в однині. Приклад оформлення таблиці наведено нижче.

Таблиця - Назва таблиці.....

Показник	2024		2025		Відхилення 2025/2024	
	Тис. грн.	питома вага, %	Тис. грн	питома вага, %	абс., +/-	відн., %
Показник 1 (назва)						
Показник 2 (назва)						
.....						
.....						
Усього	Σ	100	Σ	100		



Формули та рівняння розміщують одразу після тексту, у якому вони згадуються, по центру сторінки. Перед і після кожної формули або рівняння необхідно залишати принаймні один вільний рядок. Усі формули та рівняння нумеруються послідовно протягом усієї роботи. Номер формули або рівняння вказують у круглих дужках, розташовуючи його на рівні формули в крайньому правому положенні рядка.

Розшифровка значень символів і числових коефіцієнтів, що входять до формули чи рівняння, наводиться безпосередньо під нею, у тій же послідовності, в якій вони зустрічаються у формулі.

Пояснення кожного символу або коефіцієнта слід починати з нового рядка, причому перший рядок розшифровки починається словом «де» без двокрапки та без абзацу. Переносити формули або рівняння на наступний рядок дозволяється лише на знаках виконуваних математичних операцій, при цьому знак операції необхідно повторити на початку нового рядка.

Посилання в тексті роботи на джерела слід зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, «... у роботах [1-7] ...».

Оформлення списку використаних джерел доцільно здійснювати за Національним стандартом України «Інформація та документація. Бібліографічна посилання. Загальні положення та правила складання. ДСТУ 8302:2015». Зразки такого оформлення наведені в Додатку В.


## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

### *Базові*

1. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М. Корпоративне управління : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ, 2019. 234 с.
2. Балаш Л. Я., Лисюк О. В., Саміло А. В., Ковальчук О. І. Операційний менеджмент (частина 1) : навчальний посібник. Львів : Репроцентр захід, 2023. 194 с.
3. Економіка підприємства : підручник / І. Г. Волинець та ін.; за заг. ред. Л. Г. Липич; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 768 с.
4. Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.
5. Економіка та бізнес-інновації = Economics and Business Innovation : підручник / Л. Г. Мельник та ін.; за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Унів. книга, 2023. 702 с.
6. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. / за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2024. Т. 3. 528 с.
7. Економіка підприємства : навч. посіб. (у схемах і таблицях) / кол. авт.; ред. Фісуненко П. А. Дніпро : ДДУВС, 2024. 150 с.
8. Ковальов А. І., Кічук Н. В., Захарченко Н. В., Клевцевич Н. А., Горбаченко С.А. Антикризове управління бізнесом : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2022. 182 с.
9. Козир С. В., Слесарев В. В., Ус С. А., Хом'як Т. В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручн. Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.
10. Основи корпоративного управління : навчальний посібник. / укладачі: Захарова І.О., Денежников С.С. ; за заг. ред. І.О.Захарової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2025. 80 с.

### *Додаткові*

1. Аранчій В.І., Томілін О.О., Дорогань-Писаренко Л.О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. РВВ ПДАУ, 2021. 300 с.
2. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. Ковальської Л.Л. та Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
3. Економіка підприємства : навчальний посібник / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л.О. Болтянська. Мелітополь : Люкс, 2020. 272 с.
4. Краснокутська Н.С., Коптєва Г.М. Оцінка бізнесу : навч. посібник. Харків : НТУ «ХПІ», 2021. 229 с.
5. Леськів Г.З., Франчук В.І., Левків Г.Я., Гобела В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.



6. Соломіна Г. В. Економіка підприємства : практикум / Г.В.Соломіна. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. 142 с.

7. Харів П. С., Карачка А. Ф. Економіка промислового підприємства : навчальний посібник. Тернопіль, 2021. 192 с.

*Web-ресурси*

1. Європейські стандарти оцінки бізнесу (EBVS). TEGoVA. 2020.  
URL:

[https://tegova.org/data/bin/a5eb153bd35c79\\_TEGOVA\\_EVSB\\_2020\\_Without\\_Cover.pdf](https://tegova.org/data/bin/a5eb153bd35c79_TEGOVA_EVSB_2020_Without_Cover.pdf)

2. Урядовий портал : веб-сайт. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

3. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт.  
URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

4. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : офіційний вебсайт. URL: <http://www.me.gov.ua>

5. Kortext : веб-сайт. URL: <https://kortext.com/>

6. Research4life : веб-сайт. URL: <https://portal.research4life.org/>

7. Інституційний репозитарій ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : веб-сайт. URL:  
<https://dspace.mipolytech.education/home>

8. Центральна державна науково-технічна бібліотека гірничо-металургійного комплексу України : веб-сайт. URL: <http://cgntb.dp.ua/>

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ

### *Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання*

Тижні	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Всього	
Види контр. точок																				
Робота на практичних заняттях (практична робота)				5				5				5						5		20
Складання індивідуальних завдань									20										20	40

### **Зміст та вимоги до контрольних точок**

1. На практичних заняттях студент має можливість отримати максимально 20 балів за виконання розрахункових задач та ситуаційних завдань. Оцінка за роботу на практичному занятті оголошується наприкінці заняття.

2. Якщо студент виконує завдання самостійно в позааудиторний час, він має можливість отримати до 5 балів за одну практичну роботу. Практична робота сформована за двома темами (практична робота №1 - тема 1 та 2, практична робота №2 - тема 3 та 4; практична робота №3 - тема 5 та; практична робота №4 - тема 7 та 8).

Необхідно розв'язати 5 практичних завдань (ситуацій) або надати короткі відповіді на контрольні запитання. Студент самостійно обирає, які саме завдання виконувати чи на які питання відповідати з двох тем практичної роботи. Кожне правильно виконане завдання або відповідь оцінюється в 1 бал.

3. Захист індивідуального завдання (ІЗ) відбувається на практичному занятті згідно з графіком контрольних точок, передбаченим робочою програмою дисципліни, а оцінка за його виконання виставляється викладачем у відповідній активності в системі Moodle і враховується ним при визначенні поточної успішності здобувача.

Максимальна кількість балів за кожне виконане ІЗ - 20. Отже, можна отримати за два ІЗ максимально 40 балів. Оскарження оцінки може бути здійснене протягом трьох днів після оголошення результатів. Кожному здобувачеві надають по три спроби для виконання ІЗ за двома модулями.

Виконане завдання у вигляді файлу \*.docx, або \*.pdf розміщується у відповідному розділі дисципліни в Moodle.

- Мах 20 балів: – студент підготував ІЗ за ситуаційним завданням, в якому: правильно визначив проблеми, поставив мету, обґрунтував своє бачення, представив висновок або власне бачення



виходу з проблеми і окреслив можливі перспективи і обмеженість такого рішення;

- ІЗ структуровано. Студент під час презентації / захисту ІЗ демонструє володіння термінологічним апаратом, відповідає на запитання, здатний швидко адаптувати позицію під зміни у вихідному ситуаційному завданні (15 балів);

- студент під час презентації / захисту демонструє володіння термінологічним апаратом, відповідає на запитання, Однак, якщо відповідь, отримана з використанням ШІ, не є комплексною або не відповідає за стилем і викладеними позиціями іншим частинам ІЗ, містить очевидно неправдиву інформацію, то оцінка за цим критерієм знижується (10 балів).

### ***Додаткові зауваження:***

- здобувач вищої освіти може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій;

- оскарження оцінки може бути здійснене протягом трьох днів після оголошення результатів. Кожному здобувачеві надають по три спроби для виконання Практичної роботи та Індивідуального завдання за двома модулями;

- викладач не має права знижувати оцінку за Практичну роботу чи Індивідуальне завдання, якщо воно не було складено вчасно, однак в разі, якщо така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Розрахункові завдання до Індивідуального завдання № 2 (Модуль 2)

Показник	Варіанти																	
	Варіант № 1			Варіант № 2			Варіант № 3			Варіант № 4			Варіант № 5			Варіант № 6		
	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 1	Проект 2	Проект 3	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Первинні інвестиції, млн. грн	2020	1015	1850	2010	1010	1820	2000	1005	1800	2030	1015	1850	2010	1005	1800	2050	1020	1860
Термін використання, роки	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
Ліквідаційна вартість, млн.грн.	110	160	100	105	155	95	100	150	90	115	160	100	105	150	90	110	165	105
Очікувані чисті грошові надходження за рік (з урахуванням сум амортизації), млн.грн.																		
1-й рік	800	1050	560	800	1040	550	780	1030	540	820	1050	550	800	1040	530	800	1060	570
2-й рік	710	710	650	700	700	640	690	690	620	730	710	650	700	690	620	710	730	660
3-й рік	660	510	960	640	505	950	630	500	940	670	510	950	650	500	940	660	530	960
4-й рік	600	505	1100	600	500	1050	590	490	1030	610	505	1100	610	490	1030	600	510	1110
5-й рік	560	505	-	550	500	-	540	470	-	570	505	-	550	480	-	560	510	-
Розрахункова вартість капіталу корпорації, %	19			18			17			20			18			21		

ПРИКЛАД ОФОРМЛЕННЯ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА ІНДИВІДУАЛЬНОГО  
ЗАВДАННЯ (ПРАКТИЧНОЇ РОБОТИ)

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»  
Кафедра прикладної економіки, бізнес-інжинірингу та проєктного  
менеджменту

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ № 1**  
(або ПРАКТИЧНА РОБОТА № 1)

з навчальної дисципліни «Управління операційною ефективністю  
промислових корпоративних структур»

**«SWOT-АНАЛІЗ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ У РОЗРОБЦІ  
СТРАТЕГІЇ» (МОДУЛЬ 1)**

Виконав (ла): здобувач (ка) вищої освіти  
за освітньо-професійною програмою  
« \_\_\_\_\_ »  
гр. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Прізвище, ім'я, по батькові повністю)

Прийняла : к.е.н., доцент кафедри  
ЕКОБІМ  
Шеховцова В.В.



## ПРИКЛАДИ ОФОРМЛЕННЯ БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ


Характеристика джерела	Приклад оформлення
<b>Підручники</b>	
<b>Один автор</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Андріяш В. Державна етнополітика України в умовах глобалізації. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 328 с.</li> <li>2. Краснова М. В. Договори в екологічному праві України: навч. посіб. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ: Алерта, 2012. 216 с.</li> <li>3. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника: навч. посіб. Київ: Талком, 2016. 340 с.</li> <li>4. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних систем країн Західної Європи: інституційний вимір. Львів: Тріада плюс, 2004. 392 с.</li> <li>5. Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації: монографія. Житомир: ЖНАЕУ, 2008. 375 с.</li> </ol>
<b>Два автори</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції: навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 130 с.</li> <li>2. Богма О. С., Кисильова І. Ю. Фінанси: конспект лекцій. Запоріжжя: ЗНУ, 2016. 102 с.</li> <li>3. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон: ОЛДІ-ПЛУС, 2015. 212 с.</li> <li>4. Васильєв С. В., Ніколенко Л. М. Доказування та докази у господарському процесі України: монографія. Харків: Еспада, 2004. 192 с.</li> <li>5. Каткова Т. В., Каткова А. Г. Закінчення досудового слідства у кримінальних справах: практ. посіб. Харків: Право, 2011. 136 с.</li> </ol>
<b>Три автори</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комаров В. В., Світлична Г. О., Удальцова І. В. Окреме провадження: монографія / за ред. В. В. Комарова. Харків: Право, 2011. 312 с.</li> <li>2. Кузнєцов М. А., Фоменко К. І., Кузнєцов О. І. Психічні стани студентів у процесі навчально-пізнавальної діяльності: монографія. Харків: ХНПУ, 2015. 338 с.</li> <li>3. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2015. 476 с.</li> <li>4. Zhovinsky E.Ya., Kryuchenko N.O., Paparyha P.S. Geochemistry of Environmental Objects of the Carpathian Biosphere Reserve. Kyiv, 2013. 100 p.</li> </ol>
<b>Чотири і більше авторів</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прилипко С. М., Ярошенко О. М., Мороз С. В., Малиновська К. А. Укладення трудового договору: теоретико-прикладне дослідження: монографія. Харків: Юрайт, 2013. 288 с.</li> <li>2. Основи охорони праці: підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2016. 264 с.</li> <li>3. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації:</li> </ol>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p>навч. посіб. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 84 с.</p> <p>4. The mutual fund industry: Competition and investor welfare / R. G. Hubbard et. al. New York, NY: Columbia University Press, 2010. 256 p.</p>
<p><b>Автор(и) та редактор(и)/упорядники</b></p>	<p>1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання: монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя: ЗНУ, 2015. 362 с.</p> <p>2. Гель А. П., Семаков Г. С., Яковець І. С. Кримінально-виконавче право України: навч. посіб./ ред. А.Х. Степанюк. Київ: Юрінком Інтер, 2008.624 с.</p> <p>3. Грошевий Ю. М. Вибрані праці / упоряд.: О. В. Капліна, В. І. Маринів. Харків: Право, 2011. 656 с.</p> <p>4. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Право інтелектуальної власності: навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ: ЦУЛ, 2015. 560 с.</p> <p>5. Експлуатація і технічне обслуговування газорозподільчих станцій магістральних газопроводів / заг.ред. А.А. Руднік. Київ, 2003. 370 с.</p>
<p><b>Без автора</b></p>	<p>1. Експлуатація і технічне обслуговування газорозподільчих станцій магістральних газопроводів / заг. ред. А. А. Руднік. Київ, 2003. 370 с.</p> <p>2. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Генеза, 2004. 736 с.</p> <p>3. Софія Київська: Візантія. Русь. Україна. Вип. II. Київ, 2012. 464 с.</p> <p>4. Twenty-four hours a day. Miami, FL: BN Publishing, 2010. 400 p.</p>
<p><b>Багатотомні видання</b></p>	<p>1. Енциклопедія історії України: у 10 т. / ред. рада: В. М. Литвин (голова) та ін.; НАН України, Ін-т історії України. Київ: Наук. думка, 2005. Т. 9. 944 с.</p> <p>2. Закалюк А. П. Курс сучасної української кримінології: теорія і практика: у 3 кн. Київ: Ін Юре, 2007. Кн. 1: Теоретичні засади та історія української кримінології. 424 с.</p> <p>3. Кучерявенко Н. П. Курс податкового права: в 6 т. Харків: Право, 2007. Т. 4: Особенная часть. Косвенные налоги. 536 с.</p> <p>4. Ушинський К. Д. Людина як предмет виховання. Спроба педагогічної антропології: вибр. твори. Київ: Рад. шк., 1983. Т. 1. 480 с.</p>
<b>Частина видання</b>	
<p><b>Підручник</b></p>	<p>1. Алексеев В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i>. монографія. Чернівці, 2012. С. 151-169.</p> <p>2. Коломоєць Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i>. підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ, 2009. С. 195-197.</p> <p>3. Наумов М. С. Напрями впливу інтелектуалізації</p>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p>економіки на розвиток ринкових відносин в Україні. <i>Трансформаційні процеси в суспільстві в умовах інформаційної економіки</i>. монографія / В. П. Решетило, М. С. Наумов, Ю. В. Федотова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2014. С. 213-241.</p> <p>4. Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5-15.</p>
<p>Тези доповідей, матеріали конференцій</p>	<p>1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932-1933 років: втрати української нації</i>: матеріали міжнар. наук.- практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133-136.</p> <p>2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i>: тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134-137.</p> <p>3. Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. <i>Органічне виробництво і продовольча безпека</i>: зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Полісся, 2014. С. 103-108.</p> <p>4. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково-популярних журналів. <i>Актуальні проблеми медіаосвіти в Україні та світі</i>: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50-53.</p>
<p>Статті із продовжуваних та періодичних видань</p>	<p>1. Кобильник В. Порівняльний метод як основа політологічного дослідження. <i>Збірник наукових праць «Політологічні студії»</i>. 2011. № 2. С. 54-65.</p> <p>2. Коломоець Т. О. Оцінні поняття в адміністративному законодавстві України: реалії та перспективи формулювання їх застосування. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36-46.</p> <p>3. Загірняк М., Костенко А. Про користування можливостями міжнародної бази даних Scopus. <i>Вища школа</i>. 2017. № 5-6. С. 48-55.</p> <p>4. Кармазіна М., Могилевець О. Становлення і розвиток порівняльної методології в політичних дослідженнях. <i>Політичний менеджмент</i>. 2006. № 5. С. 3-17.</p> <p>5. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5.</p> <p>6. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства. <i>Юридичний вісник України</i>. 2017. 20-26 жовт. (№ 42). С. 14-15.</p> <p>7. Bletskan D. I., Glukhov K. E., Frolova V. V. Electronic structure of 2H-SnSe<sub>2</sub>: ab initio modeling and comparison with experiment. <i>Semiconductor Physics Quantum Electronics &amp; Optoelectronics</i>. 2016. Vol. 19, No 1. P. 98- 108.</p>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	8. Dalton R.J. Comparative politics of the industrial democracies: from the Golden Age to Political Science. 1991. № 2. P. 15-43.
<b>Інші видання</b>	
<b>Законодавчі та нормативні документи</b>	<p>1. Конституція України: офіц. текст. Київ: КМ, 2013. 96 с.</p> <p>2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10- 22.</p> <p>3. Деякі питання стипендіального забезпечення: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530-543.</p> <p>4. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки: Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10.</p> <p>5. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації: наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 20. С. 136-141.</p> <p>6. Інструкція щодо заповнення особової картки державного службовця: затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 05.08.2016 р. № 156. <i>Баланс- бюджет</i>. 2016. 19 верес. (№ 38). С. 15-16.</p>
<b>Архівні документи</b>	<p>1. Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лепіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71.</p> <p>2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8-12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1-3.</p>
<b>Патенти</b>	<p>1. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.</p> <p>2. Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с.</p>
<b>Препринти</b>	<p>1. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль: Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1).</p> <p>2. Шиляев Б. А., Воеводин В. Н. Расчеты параметров радиационного повреждения материалов нейтронами источника ННЦ ХФТИ / ANL USA с подкритической сборкой, управляемой ускорителем электронов. Харьков: ННЦ ХФТИ, 2006. 19 с.: ил., табл. (Препринт. НАН Украины, Нац. науч. Центр «Харьк. физ.-техн. ин- т»; ХФТИ2006-4).</p>
<b>Стандарти</b>	<p>1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація).</p> <p>2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів.</p>

Характеристика джерела	Приклад оформлення
	Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04- 01]. Вид. офіц. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 181 с.
Каталоги	<p>1. Горницкая И. П. Каталог растений для работ по фитодизайну / Донец. ботан. сад НАН України. Донецк: Лебедь, 2005. 228 с.</p> <p>2. Історико-правова спадщина України: кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с.</p> <p>3. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області: кат.-довід./ авт.-упоряд.: М. Зобків та ін.; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів: Новий час, 2003. 160 с.</p>
Бібліографічні покажчики	<p>1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності: бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала; Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2017. 60 с.</p> <p>2. Микола Лукаш: біобібліогр. покажч. / уклад. В. Савчин. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія; ч. 10).</p> <p>3. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні: бібліогр. покажч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2015. 512 с. (До 140-річчя від дня заснування).</p>
Електронні ресурси	<p>1. Влада очима історії: фотовиставка. URL: <a href="http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757&amp;">http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757&amp;</a> (дата звернення: 15.11.2017).</p> <p>2. Мар'їна О. Контент-стратегія бібліотек у цифровому середовищі <i>Бібліотечний вісник</i>. 2016. № 4. С. 8-12. URL: <a href="http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2016_4_4">http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2016_4_4</a> (дата звернення: 26.09.2017).</p> <p>3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. - С. 20-27.-URL: <a href="http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridic_hni/VestUr2015v3/5.pdf">http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridic_hni/VestUr2015v3/5.pdf</a>. (дата звернення: 15.11.2017).</p>
Автореферати дисертацій	<p>1. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики: автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. Київ, 2017. 20 с.</p> <p>2. Кравчук В. М. Припинення корпоративних правовідносин в господарських товариствах: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.03 Харків, 2010. 36 с.</p> <p>3. Старовойт С. В. Видавнича діяльність Національної академії наук України у 1918-1933 рр.: автореф. дис. ...канд. іст. наук. Київ, 2003. 20 с.</p>
Дисертації	<p>1. Євдоченко О.О. Європейське бізнес-середовище в розвитку міжнародної економічної діяльності: дис... канд. екон. наук: 08.05.01 / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2005. 235 с.</p> <p>2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем</p>



Характеристика джерела	Приклад оформлення
	<p>еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл: дис. канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с.</p> <p>3. Bryant B. D. A sequentially articulated experiment to compare two instructional software input infrastructures: Doctoral dissertation / University at Albany. Albany, NY, 1998. 150 p.</p>



*Навчально-методичне видання*

**Вікторія Володимирівна ШЕХОВЦОВА**

**УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ  
ПРОМИСЛОВИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР:  
методичні вказівки  
до виконання практичних робіт та індивідуальних завдань**

Самостійне електронне мережеве видання

Публікується в авторській редакції